



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO PARA
LOS EXPERTOS EN CONTENIDOS DE UNA EMPRESA COMERCIAL**

Autoras:

Carrasquel, Tibisay C.I.8.829.738

Uzcátegui, Carylmer C.I. 15.396.838

Tutor: Lic. (Esp.) Alejandro Gómez Díaz

Ciudad Universitaria de Caracas, Julio 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**PROPUESTA DE PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO PARA
LOS EXPERTOS EN CONTENIDOS DE UNA EMPRESA COMERCIAL**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar a la
Licenciatura de Educación Mención Desarrollo de Recursos Humanos

Ciudad Universitaria de Caracas, Julio 2015



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1573 de fecha 01-07-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por CARYLMER J. UZCATEGUI PARIMA, C.I. 15.396.838; TIBISAY C. CARRASQUEL, C.I. 8.829.738, bajo el Título: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO PARA LOS EXPERTOS EN CONTENIDOS DE UNA EMPRESA COMERCIAL, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, mención RRHH, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 16-07-2015 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO APROBADO otorgándole la mención:
 SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: constituye un aporte significativo para la Organización objeto de estudio, integrando tres temáticas relevantes: Diseño estructural, Cosmética del Conocimiento y Acompañamiento Pedagógico. lo cual pone de manifiesto la importancia del rol del docente. Se propone mención publicación.

Prof. Gabriel Mariño

Prof. Thairi García

Tutor. Alejandro Gómez



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Alejandro Gómez, de la Universidad Central de Venezuela, adscrita a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado Propuesta de Programa de Acompañamiento Pedagógico para los Expertos en Contenidos de una Empresa Comercial, realizado por las ciudadanas Carylmer Uzcátegui C.I. 15.396.838 y Tibusay Carrasquel C.I. 8.829.738, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 23 días del mes de Julio de 2015.



Lic. (Esp.) Alejandro Gómez Díaz

C.I. 14.519.054

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**Propuesta de un Programa de Acompañamiento Pedagógico para los Expertos en
Contenidos de una Empresa Comercial**

Autoras: Carrasquel Tibisay y Uzcátegui Carylmer

Tutor: Lic. (Esp.) Alejandro Gómez Díaz

Ciudad Universitaria de Caracas, Junio 2015

RESUMEN

La elaboración de un diseño instruccional dentro de una organización, representa un reto para los diseñadores, pues para llevarlo a cabo se requiere del trabajo colaborativo entre el experto en contenido técnico y el diseñador instruccional. Para lograr este objetivo es necesaria la participación activa del experto en contenido técnico como poseedor de la experticia del contenido requerido para cubrir la necesidad de capacitación. Esta investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de programa de acompañamiento pedagógico dirigido a los expertos en contenido técnico de la Dirección de Ventas y Distribución de Alimentos Polar Comercial. A través de la aplicación de un cuestionario dirigido a una población de veintiocho (28) potenciales expertos en contenido técnico, se obtuvo como resultado que el 89% de los encuestados mostraron una clara tendencia hacia la necesidad e importancia de implementar un acompañamiento introductorio que los guíe en el cumplimiento de su rol y desempeño en sus tareas. El presente estudio se enmarca en las características de la investigación aplicada, de tipo descriptiva con una estrategia investigativa de campo, de acuerdo al diseño encuesta con enfoque cuantitativo. Entre las conclusiones se tiene que, de acuerdo al modelo de diseño instruccional utilizado por la Coordinación de Gestión del Conocimiento, se plantea el acompañamiento pedagógico como estrategia para mejorar el desempeño del experto en contenido técnico en la elaboración de materiales instruccionales a objeto de que el resultado de ésta práctica genere el aprendizaje en los participantes de las capacitaciones diseñadas. Esta investigación logró combinar aspectos entre diseño instruccional, acompañamiento pedagógico, formación de adultos y gestión del conocimiento.

Palabras claves: Acompañamiento pedagógico, formación, aprendizaje de adultos, diseño instruccional y gestión del conocimiento.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

Proposal for an educational support program for experts in contents of a commercial enterprise

Authors: Carrasquel Tibisay y Uzcátegui Carylmer

Thesis Advisor: Lic. (Esp.) Alejandro Gómez Díaz

University City of Caracas, June 2015

ABSTRACT

The development of an instructional design within an organization represents a challenge for designers since collaborative work between the expert in technical content and instructional designer is required to carry it out. Furthermore, the active participation of the expert in technical content as the holder of the expertise of the content required to cover the need of the training is necessary in order to achieve this goal. The objective of this research is to design a proposal for an educational support program aimed at experts in technical content of the Sales Management and Distribution, Alimentos Polar Comercial. Through the application of a questionnaire to a population of twenty-eight (28) potential experts in technical content, the following result was obtained: 89% of respondents showed a clear trend towards the need and importance of implementing an introductory accompanying to guide them in fulfilling their role and performance in their duties. This study is part of the characteristics of applied research, a descriptive field research strategy, according to the survey design with quantitative approach. One of the findings is that, according to instructional design model used for the Coordination of Knowledge Management, the educational support arises as a strategy to improve the performance of technical content experts in the development of instructional materials in order that the result of this practice generates learning in the participants of the training designed. This research managed to combine aspects between instructional design, educational support, adult training and knowledge management.

Keywords: educational support, training, adult learning, instructional design and knowledge management.

DEDICATORIA

A mi mamá, mi mejor amiga, a tí dedico todos mis logros hoy, mañana y siempre.

A mi Abuela, fuente de inspiración para demostrarme que se logra lo que uno se propone.

A toda mi **FAMILIA** incluyendo a los que ya no están.

A mi Bello Daniel Domínguez mi compañero de vida.

A la casa que vence la sombra por tan maravillosa oportunidad de estudiar en la Universidad Central de Venezuela, ver mi sueño hacerse realidad.

A mis clientes internos y externos en Alimentos Polar Comercial

Carylmer Uzcátegui

DEDICATORIA

A mí siempre querido Pedro, eres la inspiración

A mis amados hijos Samantha y Rubendarío, por ser el impulso. Las metas no tienen edad.

A mi familia por confiar.

A Santiago, mi alegría.

Tibisay Carrasquel

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen del Valle, a ellos mi más grande agradecimiento.

A mi mamá gracias, siempre me mantienes firme ante las adversidades, gracias por apoyarme en todo lo que me propongo, eres mi motor para echar hacia adelante.

A todos los que me acompañaron en este hermoso camino de ser estudiante, a mis amigas por su gran amistad, porque lloramos, reímos y disfrutamos esta aventura de vida y a todos mis compañeros gracias, por ser impulsores de buenas acciones para ser mejores profesionales.

A mis profesores que se volvieron amigos, guías y apoyo, inspiración, a todos los que dejan un recuerdo positivo en mi memoria, en especial a mi tutor Alejandro.

Un especial agradecimiento al Prof. Ramón Uzcátegui, por ser nuestro guía en este trabajo de grado, impulsador y apoyo incondicional.

A mi alma gemela, Daniel Domínguez gracias por compartir esta experiencia de logro, mis logros ahora también son tuyos, somos y seguiremos siendo el mejor equipo.

Agradecida con mi amiga y compañera de trabajo de grado Tibisay, gracias por querer compartir este logro juntas.

A la Coordinación de Gestión del Conocimiento por exigirme cada vez a ser mejor profesional.

¡A todos los que no nombré GRACIAS!

Carylmer Uzcátegui

AGRADECIMIENTOS

A Dios y los ángeles por ser la luz y la guía incondicional de mi vida.

A mi compañero de vida Pedro por apoyarme y acompañarme hacia el logro de esta meta.

A Rubendaro y Samantha, por respaldarme, alentarme y ayudarme siempre que lo necesité.

A la Universidad Central de Venezuela, mi casa de estudio.

A todos los profesores con los que compartí y de los que aprendí. ¡Gracias por sus enseñanzas!

A Carylmer, una niña preciosa enviada por los ángeles para acompañarme en este camino de saberes y experiencias. ¡Gracias aliada incansable de Tesis!

A mis compañeros y amigos de estudio, con los que viví, los que compartí y de los que aprendí durante estos hermosos años en la UCV.

Al Profesor Alejandro Gómez Díaz, mi tutor, por tanta entereza y sabiduría.

Al Profesor Ramón Uzcátegui, por ser apoyo y guía incondicional.

Tibisay Carrasquel

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la investigación	10
1.3 Justificación e importancia de la investigación.....	10
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	13
2.1 Antecedentes de la Investigación:.....	13
2.2 Conceptos claves	17
2.3 Bases Teóricas.....	20
2.4 Marco Institucional Referencial	40
CAPITULO III	43
MARCO METODOLÓGICO	43
3.1 Tipo de Investigación	43

3.2 Diseño de la Investigación	45
3.3 Población y Muestra.....	46
3.4 Técnica de recolección de datos.....	46
3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	47
3.6 Validación del Instrumento	48
3.7 Operacionalización de Variables.....	48
3.8 Técnica de Procesos y Análisis de Resultados.....	52
CAPITULO IV.....	53
ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
CAPITULO V	78
LA PROPUESTA	78
Programa de Acompañamiento Pedagógico para los Expertos en Contenido en el desarrollo de materiales instruccionales	78
CAPITULO VI.....	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Educación y Trabajo.....	21
Tabla 2. Operacionalización de las variables	50
Tabla 3. Categorías de análisis del concepto capacitación.....	53
Tabla 4. Fases del Diseño Instruccional	54
Tabla 5. Alcance de las tareas del experto en contenido técnico en las fases del Diseño Instruccional	56
Tabla 6. Categorías del concepto de Contenido Técnico	57
Tabla 7. Experto en contenido técnico	58
Tabla 8. Rol del experto en contenido técnico	59
Tabla 9. Participación como experto en contenido técnico	60
Tabla 10. Importante.....	61
Tabla 11. Útil.....	62
Tabla 12. Asistido.....	63
Tabla 13. Laborioso.....	65
Tabla 14. Confuso	66
Tabla 15. Sistematización de contenidos técnicos.....	67
Tabla 16. Desarrollo de contenidos técnicos	68
Tabla 17. Validación de contenidos técnicos	69
Tabla 18. Habilidades a potenciar como experto en contenido técnico	71
Tabla 19. Tiempo para el desarrollo de contenidos técnicos.....	72
Tabla 20. Objetivos de aprendizaje	73

Tabla 21. Validación del Diseño Instruccional	74
Tabla 22. Facilitación de prueba piloto de capacitación.	75
Tabla 23. Necesidad de un acompañamiento introductorio.	76
Tabla 24. Análisis de contenido de necesidad de un acompañamiento introductorio.	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Fases del Diseño Instruccional	55
Gráfico 2. Alcance de las tareas del experto en contenido técnico en las fases del Diseño Instruccional	56
Gráfico3. Experto en contenido técnico	58
Gráfico 4. Rol del experto en contenido técnico	59
Gráfico 5. Participación como experto en contenido técnico.....	60
Gráfico 6. Importante	62
Gráfico 7. Útil.....	63
Gráfico 8. Asistido.....	64
Gráfico 9. Laborioso.....	65
Gráfico 10. Confuso	66
Gráfico 11. Sistematización de contenidos técnicos	68
Gráfico 12. Desarrollo de contenidos técnicos.....	69
Gráfico 13. Validación de contenidos técnicos	70
Gráfico 14. Tiempo para el desarrollo de contenidos técnicos	72
Gráfico 15. Validación del Diseño Instruccional	74
Gráfico 16. Facilitación de prueba piloto de capacitación.	75
Gráfico 17. Necesidad de un acompañamiento introductorio.	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de modelo de Dick & Carey.....	30
Figura 2. Diseño Instruccional utilizado por la Coordinación de Gestión del Conocimiento..	32
Figura 3. Acompañamiento pedagógico para los expertos en contenido técnico.....	36
Figura 4. Modelo de Acompañamiento Pedagógico Fundación Emmanuel.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. El Cuestionario diseñado sometido al juicio de los siguientes expertos.....	122
Anexo 2. Cuestionario aplicado a los expertos en contenido técnico	123
Anexo 3. Juicio de experto 1	127
Anexo 4. Juicio de experto 2	129
Anexo 5. Juicio de experto 3	131
Anexo 6. Transcripción de las respuestas obtenidas en la pregunta N° 1 del cuestionario.....	133
Anexo 7. Transcripción de las respuestas obtenidas en la pregunta N° 4 del cuestionario.....	134
Anexo 8. Transcripción de las respuestas obtenidas en la pregunta N° 10 del cuestionario...	135
Anexo 9. Transcripción de las respuestas obtenidas en la pregunta N° 13 del cuestionario...	136

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que aprenden, enfocan sus esfuerzos en la formación continua de su capital humano, buscan mejores formas de darle utilidad al conocimiento de sus trabajadores, creando condiciones favorables para fomentar el aprendizaje continuo, tomando en cuenta a los clientes internos y externos. Este tipo de organizaciones valora la importancia del capital intangible de su talento humano creando espacios para la formación de personas integrales.

En este sentido, Alimentos Polar Comercial (APC) facilita el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran, contribuyendo desde el enfoque estratégico de la formación técnica a través de planes de capacitación desarrollados desde la Coordinación de Gestión del Conocimiento (CGDC) de la Dirección de Ventas y Distribución de Alimentos Polar Comercial. Este departamento se encarga de diseñar, gestionar e implementar la formación de la Fuerza de Ventas de APC, para contribuir a las metas generales de la organización.

A partir de los requerimientos del negocio se identifican las necesidades de capacitación, las cuales son llevadas a cabo a través del desarrollo de diseños instruccionales hechos a la medida con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento y experiencia de los expertos en contenido técnico dentro de la organización. El propósito de esta investigación se centra en el análisis de las tareas del experto en contenido técnico y la necesidad de mejorar el proceso de acompañamiento como trabajo colaborativo centrado en el desempeño de los expertos en contenido técnico y la CDGC como objeto de estudio para elaborar materiales instruccionales que generen el aprendizaje significativo de la población objetivo y que a su vez impacten positivamente a mediano y largo plazo en los resultados de las metas organizacionales.

Como resultado del cuestionario aplicado a potenciales expertos en contenido técnico de la Dirección de Ventas y Distribución de APC, surge la necesidad de un acompañamiento en el que se ofrezca la asistencia directa en el desempeño de este rol temporal, en tal sentido, esta investigación propone el acompañamiento pedagógico como estrategia que brinda soporte técnico, instruccional y afectivo para impulsar destrezas en los expertos en contenido técnico

orientadas en las tareas de desarrollo de contenido y materiales instruccionales de capacitación.

La estructura de esta investigación para ser presentada como Trabajo de Grado, está compuesta por cinco capítulos, el Capítulo I comprende el problema de la situación estudiada, los objetivos planteados, así como la importancia de llevar a cabo esta investigación.

El Capítulo II Marco Teórico Referencial, comprende los antecedentes que sirvieron de apoyo al presente trabajo, marco institucional referencial donde se llevó a cabo la investigación y la teoría base que sustenta la misma a través de los siguientes aspectos: Acompañamiento pedagógico, formación, aprendizaje de adultos, diseño instruccional y gestión del conocimiento.

El Capítulo III Marco Metodológico, expone la metodología empleada tomando el tipo y diseño de investigación, población de estudio, técnicas y recolección de datos para la presentación y análisis de resultados.

El Capítulo IV Análisis de los Resultados, en el que se muestra la tabulación, gráficos y análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

El Capítulo V presenta La Propuesta, que contiene el programa de acompañamiento pedagógico planteado desde la perspectiva organizacional, donde se señalan las estrategias de acompañamiento para mejorar la práctica de la experiencia en el trabajo colaborativo entre el experto en contenido técnico y la CDGC, a objeto de crear materiales instruccionales alineados a las necesidades de la organización.

El Capítulo VI incluye las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Así mismo, se incluyen referencias y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones buscan cumplir con sus objetivos estratégicos para lograr mantenerse en el tiempo, mejorando la calidad de sus productos y servicios para lograr la satisfacción del cliente a bajo costo con el objeto de maximizar sus beneficios. Las organizaciones que se basan en la excelencia son conscientes de los cambios y su adaptabilidad, además, tal como lo expresa Senille (1992) las organizaciones se enfocan en “satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa” (como se citó en Aguilar, Martínez, Fandiño, Fajardo, 2007, p. 152), lo que se traduce en el interés hacia sus clientes, y asegurándose de contar con un personal altamente capacitado para el desarrollo de las labores y funciones que le han sido encomendadas, obteniendo un resultado eficiente para llevar a cabo las metas y proyectos que se han propuesto.

Las organizaciones inmersas en este entorno cambiante y competitivo generado por el proceso de globalización y la gestión moderna de empresas, están descubriendo que no sólo basta el manejo eficiente de los recursos físicos y financieros, sino también del talento humano como punto estratégico en el proceso de adaptación a los nuevos retos que exige el mercado determinado por las tendencias mundiales.

Los continuos cambios en las organizaciones han destacado la importancia del capital humano como uno de sus principales activos, ya que, es el único capaz de convertir estrategias en acción, de administrar procesos de manera inteligente y eficiente, agregando valor al producto o servicio para el cliente y creando las condiciones para el mejoramiento continuo de la calidad, por lo que se hace necesario implementar nuevas formas que garanticen su desarrollo y compromiso de los empleados con la organización.

El surgimiento de la era del conocimiento impulsada por la globalización, la competitividad y el desarrollo tecnológico exige cada vez más el perfeccionamiento del personal en las organizaciones, el conocimiento cambia el patrón de productividad, se generan necesidades de

conocimiento y es la enseñanza entonces, la que viene a representar un papel importante dentro de las organizaciones de cara al futuro.

La excelencia y los objetivos estratégicos de una organización, se logran a través del desempeño de su gente, y cómo esto responde a las exigencias del mercado. La formación en las organizaciones según plantea Pineda (2002) "...tiene como objetivo la capacitación constante de los profesionales en activo que integran una organización para alcanzar los objetivos que ésta tiene planteado." (p. 34). Dichas organizaciones toman en cuenta a su personal como principal motor de la productividad, esto se debe a su interés en la formación profesional, es decir, los conocimientos y competencias adquiridas o desarrolladas por éstos dentro de las mismas.

De manera tal, que la formación acompaña al trabajo. Las organizaciones ya no sólo se preocupan en invertir en el desarrollo de su personal, sino, en buscar mejores formas de darle utilidad al conocimiento de sus trabajadores creando condiciones favorables, para que el personal desarrolle la capacidad de aprender continuamente y cómo utilizar la nueva información. Al respecto Senge (s/f) indica: "El trabajo tiene que convertirse en un proceso continuo de aprendizaje en cómo crear futuro, en vez de cómo reaccionar al pasado" (como se citó en Marín y Rodríguez, 2002, p.1). Se introduce así conceptos como aprendizaje organizativo o las organizaciones que aprenden, el cual define Nikkanen (1998) (como se citó en Muñoz-Repiso, Murillo, Hernández, Pérez, Villa, Solabarrieta, y otros, 2003):

Una organización que aprende es una organización que, de forma continua y de todas las maneras relevantes, promueve y facilita el aprendizaje de todos sus miembros y sus equipos individualmente y en grupo. Toma en consideración tanto a los clientes externos como a los internos y es consciente de sus competencias centrales. De modo consciente, también se transforma a sí misma, estructurando su política y estrategia de formación, evaluación, implementación, así como mejora y activa el conocimiento acerca de la relación acción–resultados entre la organización y el entorno, al tiempo que expande su capacidad de crear su futuro. (p. 107).

En este orden de ideas, Empresas Polar es considerada una organización que aprende, como empresa venezolana que se destaca por la formación y el desarrollo de sus trabajadores. De acuerdo al documento *Compromiso Social y Desarrollo Sustentable Reporte 2012*, publicado en su Sitio Web Corporativo, se resalta el desarrollo humano y la formación en el trabajo en la que Empresas Polar es una organización que está en la continua búsqueda de ampliar las opciones a sus empleados para expandir sus capacidades, motivarlos al progreso con iniciativas que aumenten su desempeño social para ser contratados, generando igualdad de oportunidades en relación con las experiencias, competencias y calificaciones, tal como lo sugiere la Norma ISO 26000, (Empresas Polar, 2015).

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, se puede encontrar ejemplos tácitos de la utilización y desarrollo de la formación dentro de las organizaciones de gran nivel. Por su capacidad de alcance a nivel nacional, Empresas Polar está en la continua búsqueda del desarrollo de sus empleados a través de las capacitaciones de acuerdo a las necesidades, preparadas con proveedores externos y/o proveedores internos que mantengan el saber-cómo (Know-How) de la organización.

Conforme a lo anterior, en la Dirección de Ventas y Distribución del negocio Alimentos Polar Comercial, se encuentra un proveedor interno que genera capacitaciones que garantizan el saber-cómo (Know How) dentro de la organización, conocido como la Coordinación de Gestión del Conocimiento (CGDC), orientada a la formación técnica principalmente del trabajador de la Fuerza de Ventas de APC, conformada por una población de alrededor de novecientas personas a nivel nacional, entre otras áreas comerciales del negocio.

Esta Coordinación es responsable del cumplimiento de distintas gestiones, entre las que se destaca para la presente investigación, la elaboración de diseños instruccionales a la medida de las necesidades generadas por el entorno interno o externo, a ser implementadas con el propósito de ofrecer conocimiento en el dominio de herramientas necesarias en la gestión y cumplimiento de objetivos del negocio.

La Capacitación, como proceso de enseñanza – aprendizaje utilizada por la CGDC se constituye como una herramienta valiosa dentro de la organización, que permite mejorar el

desempeño del personal, por ello, se aprovecha esta herramienta para satisfacer el conocimiento requerido, con contenidos ajustados, relevantes y actualizados.

Parafraseando a Siliceo (2004) elevar la calidad del desempeño de los empleados, resolver problemas, actualizar conocimientos y habilidades en los mismos, así como también dar inducción y orientación al nuevo ingreso, son cuatro de los ocho propósitos fundamentales de la capacitación que plantea Siliceo. Estos cuatro propósitos mencionados, forman parte del servicio de capacitación de la CGDC, específicamente en contenidos técnicos para el área de Ventas y Distribución de APC.

Cada capacitación que la CDGC se plantea, se rige por un proceso que permite desarrollar actividades materiales con formativos de calidad, este proceso se conoce como Diseño Instruccional, el cual Polo (2003) lo concibe:

...como un proceso dialéctico, sistémico y flexible, cuyas múltiples fases y componentes de planificación se abordan y se trabajan de forma simultánea. Asimismo, el Diseño Instruccional requiere de la aplicación de un proceso de análisis y evaluación, para seleccionar adecuadamente los medios y estrategias de enseñanza, de manera que permitan la construcción y reelaboración de aprendizajes significativos por parte de la población-usuario, en función de los tipos de conocimientos que deberán aprehenderse. (p. 68).

Actualmente, la CGDC inicia el desarrollo de una capacitación, a través de un requerimiento de un cliente interno, es decir, de un departamento adscrito a la Dirección de Ventas y Distribución de APC, ya sea por una iniciativa gerencial o alguna necesidad detectada por la misma CGDC. Los dueños de la iniciativa presentan el requerimiento, con las fechas tentativas para la implementación, población objetivo y presupuesto en caso de tenerlo, así mismo, la CGDC les solicita la designación de un experto en el tema de dicha iniciativa, es posible que el experto sea el mismo dueño de la iniciativa.

La CGDC cuenta con una metodología de trabajo que permite mantener la estandarización para ofrecer los servicios a sus clientes internos y a su vez brindar un producto final de calidad que beneficie a sus clientes externos, es decir, a la Fuerza de Ventas de APC. Para activar esta metodología, se hace necesario coordinar con los dueños de procesos y/o expertos funcionales

también llamados expertos en contenido técnico para conocer la detección de necesidades y función de ello, solicitar el contenido técnico requerido para el diseño de una capacitación.

Los expertos en contenido técnico designados desconocen la metodología de trabajo utilizada por la CGDC la elaboración de una capacitación, que se puede evidenciar a través de sus preguntas tales como: ¿qué debemos hacer?, ¿cómo debemos hacerlo?, ¿cuánto tiempo invertimos en esta capacitación?, convirtiéndose en el **primer síntoma** del problema debido a que se mantienen en un estado de desconocimiento de las actividades a desempeñar en este rol temporal, lo que puede ocasionar preocupación o en su defecto que no se realicen las tareas esperadas por la CGDC.

Experiencias de trabajo de la CGDC con expertos en contenido técnico, indican el desconocimiento por parte de algunos de los mencionados, con respecto a las ventajas que se obtienen a través de las capacitaciones elaboradas dentro de la organización, por lo que es probable que su colaboración y contribución como poseedores del conocimiento en un tema específico, resulte desmotivador y fútil para ellos. Para estos casos, la CGDC debe invertir tiempo en convencer a los expertos, sobre las ventajas que ofrece la capacitación, y la contribución necesaria por parte de ellos, para luego indicarles lo que se espera en el desarrollo del contenido técnico, convirtiéndose en el **segundo síntoma** del problema.

La CGDC utiliza el diseño instruccional como herramienta para gestionar el conocimiento de manera planificada y estructurada, para desarrollar materiales instruccionales de acuerdo a las necesidades de la audiencia dentro del contexto organizacional. En la mayoría de los casos los expertos en contenido técnico designados desconocen en qué consiste un diseño instruccional, lo que trae como consecuencia un desinterés en la utilidad que ofrece el mismo, generando el **tercer síntoma**.

Para el cumplimiento de las fases de elaboración de un diseño instruccional, se requiere del trabajo en equipo entre el experto y los diseñadores instruccionales de la CGDC, para ello, se precisa de un contenido completo definido por el experto designado, por su conocimiento, experiencia y detalle en los temas, que permita a los diseñadores preparar una propuesta de un módulo de aprendizaje, sin embargo, de los contenidos esperados, los diseñadores reciben contenidos incompletos y de manera desorganizada. En estos contenidos entregados pueden

faltar datos importantes tales como: estadísticas, imágenes, entre otros, sucede pues, que impide a los diseñadores trabajar en el tiempo promedio para una propuesta de diseño instruccional, generando de esta manera el **cuarto síntoma**.

Dentro de este marco de análisis del problema, de acuerdo a resultados obtenidos de un cuestionario aplicado a potenciales expertos en contenido técnico de la Dirección de Ventas y Distribución de APC, arrojó que de 28 encuestados, el 57% manifestaron favorablemente su conocimiento en la tarea de sistematización de contenidos, mientras que el 43% restante manifestó desfavorablemente su conocimiento acerca del mismo. Por su parte los resultados obtenidos en cuanto a desarrollo de contenidos, un 38% manifestó favorablemente conocimiento en la tarea de desarrollo de contenidos, mientras que el otro 62% se manifestó desfavorablemente en el conocimiento de la misma, con estos resultados se puede evidenciar las brechas que poseen los expertos en contenido técnico en cuanto a la presentación de los contenidos técnicos ya que los mismos son entregados de manera desorganizada, siendo los contenidos un factor clave para el diseño de una capacitación.

Otro factor influyente para la CGDC antes de implementar un módulo de capacitación, es el requerimiento de la validación de los contenidos por parte de los dueños de procesos, es decir los gerentes de áreas. El cumplimiento de dichas validaciones es responsabilidad de los expertos en contenido técnico, y de no llevarse a cabo tal validación, los materiales instruccionales o de apoyo puede que no se ajusten a la realidad o contexto, generando pérdidas de diseño en horas/hombre, y/o costos monetarios de materiales impresos, en tal sentido se genera el **quinto síntoma** del problema, tal como aconteció en la fase de diseño del módulo de Afiliación de clientes, desarrollado en Febrero de 2015, específicamente en la preparación de kits, debido a que se imprimió masivamente un material de apoyo, que en principio había sido validado por los líderes, y el mismo resultó no aprobado por uno de ellos luego de la impresión masiva, trayendo como consecuencia pérdida, tanto en los materiales impresos como en el tiempo de dedicación en la preparación de los mismos.

Es muy frecuente que los expertos en contenido técnico construyan objetivos de aprendizaje que no se ajustan a la necesidad instruccional, esto concibe un **sexto síntoma** del planteamiento del problema de investigación, lo cual se evidencia en los continuos re-trabajos y rediseños de los mismos al momento de elaborar los diseños.

También es usual que una vez que los expertos en contenido técnico entregan a los diseñadores los contenidos para el diseño del módulo de capacitación, los mismos dan por terminada su colaboración con la CGDC, cuando es conveniente resaltar que su trabajo no termina allí, se requiere también de su colaboración, revisión y validación antes, durante y después de implementada una capacitación, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios para la puesta en producción, trabajo con el cual los expertos manifiestan incomodidad o pérdida de tiempo, de esta realidad se crea el **séptimo síntoma**.

Como octavo síntoma, es importante mencionar que el 100% de los potenciales expertos en contenido técnico lo constituye personal con formación distinta a la carrera de educación, con lo cual, en la mayoría de los casos, como hecho natural, desconocen elementos propios para dar intencionalidad a un proceso instruccional, lo cual repercute en la organización del contenido, elaboración de objetivos de aprendizaje, diseño instruccional y su validación, entre otros.

En general, se puede afirmar que los síntomas anteriormente descritos generan ineffectividad en el diseño de las capacitaciones y su implementación, que se reflejan en la pérdida de tiempo y recursos invertidos en el desarrollo de un producto que no ha sido validado correctamente, dilación en la construcción del diseño instruccional por desfase del cronograma de incumplido por parte de los expertos, rediseño de un módulo por no tener los contenidos completos, generando reproceso en el trabajo, solicitar apoyo a proveedores externos que crean gastos adicionales, lo que repercute en el incumplimiento de los objetivos propuestos y en especial el objetivo de servir a los clientes externos con un módulo de calidad que genere aprendizaje significativo para mejorar el desempeño en su gestión.

En este sentido, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles serían los contenidos conceptuales, procedimentales o actitudinales necesarios a ser reforzados o desarrollados en los expertos en contenido técnico para la construcción de diseños instruccionales?
- ¿Cómo estaría conformada la estrategia para compartir saberes desde la Coordinación de Gestión del Conocimiento con los expertos en contenido técnico?

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de programa de acompañamiento pedagógico dirigido a los expertos en contenido técnico de la Dirección de Ventas y Distribución de Alimentos Polar Comercial.

Objetivos específicos:

1. Identificar las necesidades de acompañamiento pedagógico en los expertos en contenido técnico para el desarrollo de contenidos técnicos y materiales instruccionales.
2. Analizar las necesidades de acompañamiento pedagógico para los expertos en contenido técnico para el desarrollo de contenidos técnicos y materiales instruccionales.
3. Elaborar una propuesta de acompañamiento pedagógico para los expertos en contenido técnico en el desarrollo de contenidos técnicos y materiales instruccionales de la Dirección de Ventas y Distribución de Alimentos Polar Comercial.

1.3 Justificación e importancia de la investigación

Para Castro (2003) “la justificación consiste en exponer la importancia que representa para quien investiga llevar a cabo la investigación, destacando los aportes y beneficios de la misma.” (p. 6). Conviene pues, resaltar que las organizaciones se encuentran en un mundo que se globaliza, por lo que requiere de estrategias para enfrentar las condiciones cambiantes de la sociedad, la capacitación surge como un modelo de aprendizaje organizacional que busca dar solución a problemas concretos dentro de la organización. Conforme a ello la capacitación: “Se refiere a los programas diseñados con el objetivo básico de enseñar una nueva técnica, mejorar una que ya se tiene pero se realiza deficientemente, desarrollar una habilidad o dar nuevos conocimientos que faciliten la adquisición de una técnica.” (Serna, 1992, p. 56).

De allí se puede afirmar, que la importancia de esta investigación se basa en reconocer que una fuerza de ventas preparada y en continuo aprendizaje es la estrategia de éxito para

cualquier empresa que basa su negocio en la venta, ya sea que la misma este impulsada por los cambios de su entorno interno y/o externo. Por tanto, invertir en conocimiento, preparación y continuo desarrollo de su gente es realmente vital. Por ello, APC se preocupa y toma acción para que su fuerza de ventas y los departamentos adscritos a la Dirección de Ventas y Distribución, logren el éxito esperado en el cumplimiento de sus objetivos, brindándoles conocimientos, materiales y apoyo en su quehacer diario.

Acompañar de manera pedagógica a los expertos en contenido técnico de la Dirección de Ventas y Distribución de APC resulta una estrategia que ofrece soluciones al problema planteado que permita a los involucrados en el diseño de una capacitación una forma más eficiente de realizar el trabajo en conjunto. En este sentido, el acompañamiento pedagógico propuesto para esta investigación, persigue además estar alineado con uno de los valores de Empresas Polar, como lo es la Excelencia que “Implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.”, (Empresas Polar, 2015).

Por esta razón, las autoras proponen un programa dirigido a los expertos en contenido técnico Dirección de Ventas y Distribución de APC, que les permita conocer su importancia y el rol que deben desempeñar en la construcción de una capacitación técnica, a objeto de lograr en ellos una integración y adaptación en la construcción de materiales instruccionales.

De tal manera, que los beneficios que se puedan obtener de aplicar el programa de acompañamiento pedagógico a los expertos en contenido técnico, les ofrezca conocimiento para accionar en la elaboración de una capacitación a través de la metodología utilizada por la CGDC generando el cumplimiento de entrega de contenidos requeridos sistematizados y desarrollados en un tiempo promedio acordado por las partes, y con la información validada por los dueños de los procesos, según sea el tema. De esta manera, se minimice el trabajo extra y la información innecesaria en el proceso de enseñanza – aprendizaje a los que va impartido cada módulo de capacitación. Esto genera que todo el personal, es decir, clientes internos o expertos en contenido técnico y los diseñadores instruccionales tengan la oportunidad de estar alineados y se aprovechen los espacios de trabajo para el desarrollo de materiales instruccionales, de manera activa, reflexiva, activando la mejora continua, generando

realimentación y evaluación de los diseños instruccionales en la búsqueda del perfeccionamiento de los mismos.

Al lograr cada producto de calidad y su cumplimiento en el tiempo planificado, permite que tanto la CGDC así como, los departamentos adscritos a la Dirección de Ventas y Distribución de APC cumplan con los objetivos propuestos al inicio de cada ejercicio fiscal.

Vale la pena señalar que desde el punto de vista personal de ambas investigadoras, este trabajo representa un aprendizaje significativo, porque permite en gran medida desarrollar acciones productivas que favorezcan la labor educativa dentro de las organizaciones, además iniciarse en el mundo de la investigación. Asimismo esta investigación será presentada como requisito para optar al título de Licenciatura en Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos; por otra parte esta investigación es de suma importancia para una de las autoras, pues se realizará en su sitio de trabajo y para ambas ya que dejan un aporte relevante en beneficio de la organización.

La utilidad de esta investigación, no se reduce a la satisfacción de las investigadoras o de una organización, más bien es importante, porque permite tomar acciones de mejora para el trabajo de los miembros involucrados, con roles asignados temporalmente como expertos en un área, que a su vez le permiten tener una experiencias distinta a sus labores diarias dentro de la organización.

En relación a lo antes expuesto, la importancia del trabajo en equipo en un diseño instruccional, tiene que ver con la transformación positiva en los procesos de enseñanza – aprendizaje que se llevan a cabo en esta organización. A su vez, esta investigación aporta ideas a todo aquel que se sienta identificado con este contexto, que lo pueda apreciar y le sirva de ejemplo en el trabajo de diseño instruccional y su relación directa con los expertos en contenido técnico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico lo define Méndez (2001) como la “descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos” (como se citó en Castro, 2003, p. 43), es decir, utilizar e incluir toda teoría que permita orientar la investigación, dentro del contexto del problema planteado.

2.1 Antecedentes de la Investigación:

Castro (2003) explica que los antecedentes de la investigación “Se refieren a los estudios realizados con anterioridad y que tienen relación con el problema de la investigación.” (p. 45). De acuerdo a lo citado, las investigaciones aquí reseñadas relacionadas con acompañamiento pedagógico se hallan enmarcadas solo en el ámbito escolar, más no en el ámbito empresarial, sin embargo fueron referencia para la presente investigación. Por otra parte, se encuentran investigaciones que utilizan modelos de diseño instruccional para generar experiencias de aprendizaje en distintos temas, y no solo en instituciones educativas sino, propuestas de diseño realizadas en organizaciones empresariales al igual que esta investigación, por tanto es posible señalar algunos estudios previos sobre estos temas. Para el presente estudio se utilizaron cuatro (4) trabajos de investigación relacionados con la temática, tomando en cuenta autores, títulos, metodología, objetivos y sus conclusiones, entre los que se destacan los siguientes:

Carvallo (2007) en su investigación de carácter exploratorio y bajo la modalidad de investigación acción participativa titulada: “El acompañamiento como concreción de la propuesta educativa de la compañía de Jesús, en el Instituto Universitario Jesús Obrero – Catia”, el cual tuvo como objetivo determinar de qué maneras puede influir un programa de acompañamiento en estudiantes de primer semestre de las carreras Electrónica y Electrotecnia, del Instituto Universitario Jesús Obrero de Catia. La autora plantea que la investigación tuvo

como finalidad desarrollar un programa de acompañamiento ignaciano con el objeto de contribuir a la formación humana integral, fortalecer factores de resiliencia e incidir en la disminución de las cifras de deserción. A través de un estudio piloto realizado con tres grupos de estudiantes del primer semestre de Electrónica y Electrotecnia del Instituto Universitario Jesús Obrero –Catia, bajo el modelo de investigación acción de Carr, Kemmis y MacTaggart, el cual arrojó resultados positivos que permitieron afirmar que el programa de acompañamiento ignaciano tuvo incidencia positiva en la determinación de los participantes de continuar con sus estudios y fortalecimiento de factores de resiliencia, autoconocimiento, autovaloración e identificación de metas.

De la investigación realizada por el precitado autor se tomó para el presente estudio la importancia e influencia de la contribución en la formación a través de una propuesta de acompañamiento pedagógico como estrategia utilizada para lograr que los participantes continuaran con sus estudios en la carrera seleccionada, este trabajo se toma como precedente en la propuesta diseñada para el caso de los expertos en contenido técnico, en los que se pretende que alcancen un mejor desempeño en el desarrollo de materiales instruccionales.

Por otra parte, Mosqueda (2012) presentó un trabajo de investigación denominado “Diseño de manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el centro de Educación Inicial ‘Bicentenario’ de Valle de la Pascua, estado Guárico”, el título representa el objetivo general de la investigación, cuyas variables de estudio fueron el acompañamiento pedagógico, estrategias utilizadas y un manual, en la modalidad de proyecto factible con un diseño de investigación de campo de nivel descriptivo y base documental bibliográfica. Para el diagnóstico de la investigación aplicó tres instrumentos tipo cuestionario dirigido a cada cargo, conformados por directivo, docentes y acompañante pedagógico, en la que concluyó que se justifica el diseño del manual de estrategia para mejorar el desempeño del acompañante pedagógico.

De la investigación anterior, el estudio de la variable acompañamiento pedagógico, se considera como un aporte significativo para el presente trabajo, además de las definiciones utilizadas y la representación de proyecto factible.

Entre otros estudios consultados, se tiene a Contreras y Molina (2011) en su investigación de carácter descriptivo apoyada en la modalidad de proyecto factible titulada: “Guía Didáctica Interactiva: Material Instruccional para la Asignatura Técnicas y Recursos para el Aprendizaje”, la cual tuvo como objetivo diseñar una guía didáctica para facilitar el aprendizaje de los contenidos instruccionales de la asignatura *Técnicas y recursos para el aprendizaje*, plantean los autores que “El modelo de diseño instruccional de Cuarta Generación (DI4) facilita que el diseñador proponga la combinación de materiales y actividades de enseñanza que orientan al alumno a valorar el descubrimiento para futuros aprendizajes”. A través de la encuesta como técnica para la recolección de datos y aplicando el cuestionario como instrumento indagaron sobre las estrategias de enseñanza empleadas en la administración de la asignatura Técnicas y recursos para el aprendizaje, así como también sobre la necesidad de elaborar una guía didáctica para facilitar los contenidos instruccionales de la asignatura mencionada, obteniendo como resultado que de la población encuestada en su mayoría está totalmente de acuerdo en que al momento de diseñar la guía instruccional se tomen en cuenta aspectos como motivación, responsabilidad, autodirección, autoformación, trabajo en grupo, constructivismo, el uso de las técnicas y recursos apoyados en las tecnologías y adaptados a las características de la población, a los objetivos instruccionales, y al entorno de aprendizaje. A partir de estos resultados se presentó un tutorial con las características de una guía didáctica, en la que se desglosan de manera secuencial y esquemática los contenidos instruccionales. Apoyada en estrategias de enseñanza dirigida a los docentes de aula en la que pueden escoger y evaluar las técnicas y medios de instrucción, la producción y empleo de medios instruccionales idóneos que se conviertan en una herramienta útil para la conducción efectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje, creando un aporte innovador en la mediación educativa.

Para la presente investigación se tomó la importancia de la aplicación del diseño instruccional como generador en los procesos de enseñanza-aprendizaje, tal y como se evidencia en el estudio anterior el cual destaca la utilidad del mismo, como una herramienta en la que confluyen materiales y actividades de enseñanza que favorecen en los docentes el manejo de métodos, técnicas y recursos para facilitar contenidos instruccionales a través de la elaboración de la guía didáctica, el cual se toma como ejemplo para crear guías de apoyo en

las tareas del experto en contenido técnico tales como elaboración de objetivos de aprendizaje y secuenciación y desarrollo de contenidos técnicos.

Por su parte Marcano (2012) originó un trabajo titulado “Propuesta de un diseño Instruccional que sensibilice al participante sobre la importancia de la responsabilidad social, desde el dominio personal, hasta el ámbito organizacional”, tuvo como propósito estudiar la responsabilidad social empresarial (RSE), tomando como base la responsabilidad social personal (RSP), el objetivo del estudio fue “Elaborar una propuesta de un diseño Instruccional basado en el tema de la responsabilidad social, orientado a sensibilizar y llevar al participante a darse cuenta de la importancia del tema desde el dominio personal hasta el ámbito organizacional.” Además del tema principal sobre la Responsabilidad Social Empresarial, el precitado autor dedica parte de su trabajo de investigación a la Formación en la Organización, precisando y diferenciando los términos “adiestramiento”, “entrenamiento” y “capacitación”. Asimismo, el autor describe la importancia de la formación en las organizaciones, de donde se puede extraer que “La transformación efectiva de conocimientos, habilidades y actitudes debe operarse con la participación de quienes hacen la dinámica de las organizaciones, es decir, su recurso humano.” (p.57). También considera un punto importante dentro del tema de la formación en la organización el componente del Diseño Instruccional, abordando las teorías de aprendizaje, tomando las teorías conductual y la cognitiva como propuestas de su programa de formación. Basado en una investigación cualitativa, de tipo descriptiva, en cuya categoría de análisis se emplearon todos los temas relacionados con la responsabilidad social personal y empresarial, las estrategias de RSP, emprendedurismo, liderazgo socialmente responsable, voluntariado social, así como lo relacionado con el diseño instruccional entre otras, se realiza una propuesta de diseño instruccional, a través de un programa instruccional orientado a sensibilizar y llevar al participante a darse cuenta de la importancia del tema de la responsabilidad social desde el dominio personal hasta el ámbito organizacional.

Sobre la revisión del estudio de Marcano (2012), se tomó la viabilidad de la de formación en las organizaciones, basado en el componente de diseño instruccional abordando las teorías de aprendizaje conductuales y conductivas propuestas para un programa de formación.

Las cuatro (4) tesis investigaciones permiten ampliar el conocimiento sobre los temas estudiados, empleados en otros contextos y que sirven de guía para el desarrollo de la presente

investigación, por cuanto los estudios son basados en acompañamiento pedagógico, diseño instruccional y su utilización en el campo organizacional.

2.2 Conceptos claves

Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico es una estrategia a ser utilizada en la optimización del empleo de diseños instruccionales dentro de la organización, con el objetivo prioritario de garantizar el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de materiales instruccionales de calidad. El acompañamiento pedagógico también es llamado acompañamiento formativo como lo define Hurtado y Paredes (1999): “Un acompañamiento formativo, es aquel que orienta, dialoga, cuestiona, confronta con resultados, ayuda a ver debilidades y fortalezas, recuerda compromisos acordados, propone alternativas, anima y asegura la continuidad de los planes.” (como se citó en Soto, 2009, p.33).

Aprendizaje de adultos

La pedagogía se entiende como la ciencia sobre el aprendizaje de los niños y la andragogía es la ciencia del aprendizaje de adultos, pues es distinta a la de los niños y jóvenes. El aprendizaje de adultos se centra en ellos mismos, y basan el aprendizaje relacionado con su experiencia (López, 2005, p.132).

Capacitación

La capacitación es un proceso de enseñanza – aprendizaje que constituye una actividad planeada, valiosa dentro de la organización para mejorar el desempeño del personal, a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo, 2004).

Diseño Instruccional

Se entiende como “...un proceso sistemático, planificado y estructurado donde se produce una variedad de materiales educativos atemperados a las necesidades de los educandos, asegurándose así la calidad del aprendizaje...”, Yukavetsky (2003).

Experto en contenido técnico

Los expertos son la combinación entre conocimiento y experiencia, son personas que logran hacer esa conexión entre conceptos, principios, mejores prácticas y procesos para la resolución de problemas, cuentan con una red interna de datos y procedimientos, cuentan con el saber qué (Know-what) y conocen el saber cómo (Know-how), (Páez, 2011, párr. 7). En consecuencia, los expertos en un área específica, son elementales para el desarrollo del contenido técnico en el diseño de las capacitaciones que se generan dentro de la organización.

Formación

La formación dentro de las organizaciones, se concibe como la preparación planificada de un colaborador, para realizar tareas concretas con mayor eficacia. Buckley y Caple (1991) definen la formación como:

Esfuerzo sistemático y planificado para modificar y desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades. Su propósito, en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado. (p. 1-2)

Gestión del conocimiento

“...tiene una perspectiva táctica y operacional; y se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, transformación y uso.

Su función es la de planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento.” (Cañizales, 2009, p. 62)

Módulo:

“Un módulo de instrucción es una unidad de instrucción auto-suficiente y auto-didacta que es un componente de todo un currículo en la cual se expone un tema integrado y se proporciona al estudiante la información necesaria para que pueda adquirir ciertos conocimientos y habilidades.” (Dick y Carey, 1979, p. 22).

Pedagogía

“La Pedagogía es la disciplina, el estudio o el conjunto de normas que se refieren a un hecho o a un proceso o actividad: la educación.” (Nassif, 1958, p.3). Para crear educación dentro del trabajo, se utiliza la pedagogía como ciencia para analizar experiencias y de esta manera poder proyectar nuevas acciones, que permiten investigar y seleccionar nuevos programas y variar los métodos de instrucción para capacitaciones y su administración.

Pedagogía laboral

“es la ciencia de la educación que se ocupa del estudio de las relaciones que se establecen entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo.” (Pineda, 2002, p. 27), contempla la visión pedagógica del trabajo, es decir, la intervención de la educación en la preparación de la persona para el trabajo.

Motivación en el aprendizaje

Desde la perspectiva social cognoscitiva, para Driscoll (2000) “la motivación está relacionada con las cogniciones de los individuos sobre la tarea a realizar, las consecuencias de cumplir con la tarea y las habilidades para realizarla” (como se citó en Poggioli, 2009, p.

22), es decir, entre más se ofrezca información de las tareas a realizar, mayor será el desempeño en el logro de las actividades.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Pedagogía Laboral

A este respecto Pineda (2002) señala: “la educación debe capacitar a los profesionales para adaptarse a los cambios experimentados en su trabajo” (p.30). Las constantes transformaciones que experimenta la sociedad determinan la dinámica del trabajo en las organizaciones, se crean necesidades de educación para el trabajo; para los profesionales de hoy no sólo basta con culminar una carrera universitaria, se trata también de estar en permanente actualización con la que puedan hacer frente a los nuevos retos y exigencias del mercado laboral.

En este mismo orden de ideas se requiere entonces de pedagogos que puedan dar respuesta a tales exigencias de formación, ya que por sus competencias en el campo de lo educativo son capaces de resolver los problemas que se generan entre educación y trabajo.

La pedagogía laboral ofrece un ámbito de campos de actuación a las complejas relaciones que se dan entre educación y trabajo, ya que plantea soluciones desde lo educativo, la autora Pineda (2002) indica:

La Pedagogía Laboral es normativa, ya que estudia los problemas que el mundo del trabajo plantea a la educación y emite normas pedagógicas para su solución. Es decir, parte de los principios y normas básicas que integran los saberes pedagógicos y los aplica al contexto del trabajo. (pág. 29).

Desde esa perspectiva la pedagogía laboral tiene su accionar en la formación profesional inicial y en la formación profesional continua desde los sistemas de educación formal y no formal de los profesionales, así como también en la formación ocupacional:

Tabla 1. Educación y Trabajo

Educación y Trabajo	Formación profesional inicial	Formación profesional continua
Sistema Formal	<ul style="list-style-type: none"> • Formación profesional reglada: Formación Profesional, Profesionales • Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Postgrados: Certificados, Doctorado • Masters,
Sistema No Formal	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de garantía social • Academias de formación profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones académicas no oficiales • Formación en las organizaciones
	Formación Ocupacional	

Fuente:(Pineda, 2002)

En el modelo anterior Pineda (2002) cruza las áreas de la formación con la estructuración de la propuesta educativa, en el que se muestra el área de acción de la Pedagogía Laboral.

El factor humano ha pasado a ser el activo más importante para las organizaciones, las nuevas tecnologías y el capital económico no bastan por sí solos, se necesita del elemento humano para darle rentabilidad.

En el caso de las organizaciones de acuerdo con Aguilar, Martínez, Fandiño, Fajardo, (2007), gestionar el valor agregado del personal:

Implica un adecuado manejo del trabajador, propiciándole una mayor satisfacción en el trabajo y un mayor sentido de pertenencia, donde la ganancia sea de doble vía: tanto para la organización que aumentará su rentabilidad progresivamente – por el compromiso de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización- como para el trabajador que percibirá un mayor bienestar con sus nuevas condiciones de trabajo. (p.152).

Del mismo modo, la pedagogía laboral permite reproducir las situaciones reales del mundo del trabajo a través de los planes de formación.

El plan de formación consiste en: “Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos.” (Alles, 2009, p.99). Conforme a esto las actividades de

formación deben estar alineadas con los objetivos organizacionales, de manera que todos dentro de la organización trabajen para alcanzar dicha meta.

Por otra parte conviene definir formación. Cabe señalar que existen muchas acepciones del término entre los cuales se citan:

Harper y Lynch, 1992, (como se citó en Pineda, 2002) expresan: “la formación se concibe como un proceso sistemático y planificado orientado a desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad” (, p. 28). Mejorar la actuación de las personas para el desempeño de sus puestos actuales o a futuro de manera sistemática y planificada es el propósito que persigue la formación.

Así también, indican Pardo y López,(2002) (como se citó en Aguilar, et al., 2007): “La formación constituye un proceso de enseñanza aprendizaje, por el cual los sujetos de una sociedad cimientan los conocimientos y desarrollan las experiencias necesarias para permanecer en el sistema o en el mundo donde viven.” (p.158). La formación es considerada por las organizaciones como uno de los procesos educativos de mayor importancia para el desarrollo del talento humano. De igual manera la formación persigue el desarrollo integral del individuo en el contexto del trabajo.

En este orden de ideas, se trata de garantizar la formación continua como estrategia que persigue equilibrar los intereses y necesidades de los trabajadores con sus puestos de trabajo. Así lo exponen Pineda y Sarramona (2006):

La Formación continua se orienta a capacitar a los trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización, pero también a su desarrollo como personas, con las grandes potencialidades que ello comporta tanto para el individuo como para la organización y la sociedad en su conjunto. (p.706).

Esta investigación pretende destacar la importancia de la formación continua dentro de las organizaciones ya que su práctica garantiza la gestión de los nuevos conocimientos poniéndolos al servicio de toda la organización, fomentando y garantizando la innovación.

2.3.2 Capacitación

La capacitación es uno de los métodos de formación utilizados para el desarrollo de personas fuera del trabajo. Al respecto, Alles (2009) define el desarrollo de personas fuera del trabajo como:

“actividades orientadas tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias que son planeadas por la organización y pueden realizarse tanto dentro del ámbito como fuera de él (considerando la ubicación geográfica), a la vez que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de cada persona” (p.35).

El enfoque de la capacitación ha pasado de tener orientación a la mano de obra de los trabajadores a la del manejo del conocimiento de los mismos, ya que no se trata sólo de mejorar los conocimientos técnicos, se requiere también de incrementar, acumular y potenciar el conocimiento.

Para Goltein, (1991) (como se citó en Aguilar, Martínez, Fandiño y Fajardo, 2007) capacitación es la: “Adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimiento, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo” p.153)

En tanto que para Siliceo (2004) “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (p.25). Por esa razón los programas de capacitación deben estar alineados con las metas y estrategias de la organización con base a las necesidades reales de éstas que aseguren su inversión.

Por su parte Alles (2009) presenta una definición más cercada, orientada al desempeño a corto plazo de la capacitación como: “Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.” (p. 39).

Snell y Bohlander (2013) indican: “La meta de la capacitación es contribuir con las metas generales de la organización.” (p.293). Representa el esfuerzo que realizan las organizaciones para el cumplir con los objetivos estratégicos a través de la promoción del aprendizaje.

La capacitación como proceso de enseñanza – aprendizaje constituye una herramienta valiosa dentro de la organización para mejorar el desempeño del personal, ya que provoca un impacto positivo en la retención y trato a la clientela, mejora los niveles de calidad, impulsa la productividad de la organización y amplía el margen de su acción en los mercados.

Enfrentar el reto de elaborar capacitaciones constituye la tarea que en formación ejerce la Coordinación de Gestión del Conocimiento (CGDC), dirigida principalmente al trabajador de la Fuerza de Ventas de APC, por lo que su elaboración requiere de un sistema de calidad que asegure el aprendizaje significativo partiendo de una sólida determinación de las necesidades que pretende satisfacer.

Sobre este particular, las capacitaciones en la CGDC son ofrecidas desde los siguientes tipos y modalidades:

Tipos de contenidos para capacitación

Actitudinales: Su fin es promover la disposición de ánimo en relación con determinadas cosas, personas, ideas o fenómenos, como una herramienta que permite garantizar cambios en conductas no operativas, que se convierte en un doble beneficio tanto para la organización como para las personas en cualquier ámbito de la vida.

Conceptuales: conforman el área del saber a través de hechos, fenómenos y conceptos, los cuales constituyen aprendizaje si se parte de los conocimientos previos que posee el aprendiz, su fin no es solo conocerlos, sino además comprenderlos y establecer relaciones significativas con otros conceptos.

Procedimental: son acciones que facilitan el logro de un fin propuesto, es decir, se desarrolla la capacidad para el “saber hacer”. Sus contenidos comprenden habilidades intelectuales, motrices, destrezas, y procesos que implican una secuencia de acciones.

Tecnológicos o de herramientas: se abordan contenidos relacionados con la tecnología, pueden ser: uso de herramientas, sistemas, controles, que ayude a los aprendices en la solución de una problemática.

Modalidades de capacitación:

Las modalidades de capacitación son planteadas por Blanco, Diaz, Folgar, Herou y Rodríguez, (2007) de la siguiente manera:

Presencial: Elcolectivo con el docente-orientador, trabajan sobre los contenidos como fundamentales, potencian el intercambio grupal y realizan el seguimiento de los procesos de aprendizaje de los participantes.

Semipresencial: Son encuentros presenciales con trabajos a distancia, teniendo como base una carpeta de actividades, selecciones de textos, trámites y documentos, y materiales educativos de apoyo aportados en el encuentro inicial, la comunicación con el equipo docente se establece nuevamente por correo electrónico, entre otros.

A distancia: Son pensadas desde un diseño pedagógico que potencia la interacción entre el capacitando y sus pares, utilizando herramientas informáticas, además de espacios y equipos, servicios y redes para la capacitación.

Capacitar y desarrollar personas en el ámbito organizacional pasa por incorporar principios del aprendizaje que ayuden a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo a su contexto y darle aplicación en sus puestos, en este sentido es necesario conocer cómo aprenden los adultos.

2.3.3 Aprendizaje de adultos

En este sentido, hablar del aprendizaje de adultos, pasa por conocer el término educación de adultos, la *Recomendación relativa al desarrollo de Nairobi (1976)*,(como se citó en Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la vida, 2010) habla de la Educación de adultos como:

“... designa la totalidad de los procesos organizados de educación, sea cual sea el contenido, el nivel o el método, sean formales o no formales, ya sea que prolonguen o reemplacen la educación inicial dispensada en las escuelas y universidades, y en forma de aprendizaje profesional, gracias a las cuales las personas consideradas como adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus

competencias técnicas o profesionales o les dan una nueva orientación, y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y una participación en un desarrollo socioeconómico y cultural equilibrado e independiente”. Sin embargo, “la educación de adultos no puede ser considerada intrínsecamente: sino como un subconjunto integrado en un proyecto global de educación permanente” (p.13).

Concepto que proyecta la educación de adultos como permanente, es decir el individuo en aprendizaje continuo, Kolb (1984) en su Teoría del Aprendizaje Experiencial (como se citó en Gómez, s/f) indica: “es el proceso por medio del cual construimos conocimiento mediante un proceso de reflexión y de ‘dar’ sentido a las experiencias.” (p.2).

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar los estilos de aprendizaje de los adultos, en este sentido, Alles (2009) señala los siguientes:

- Conceptualización abstracta: una nueva teoría, idea o serie de instrucciones “how to” (como hacer para...)
- Experimentación activa: poner en práctica una teoría abstracta, ideas o instrucciones para hacer algo.
- Experiencia concreta: retroalimentación sobre los efectos de los comportamientos de una experiencia en particular.
- Observación reflexiva: pensar acerca de lo sucedido, llegando –quizá- a modificar teorías personales o ideas sobre cómo comportarse en el futuro. (p.51).

Estos estilos de aprendizaje describen la manera en que es procesada la información de acuerdo a las preferencias y el tipo de aprendizaje de cada persona, así tenemos que: adquiriendo nueva información desde el pensamiento, el análisis o la razón para la conceptualización abstracta, comprender a partir de la experimentación para el caso de la experimentación activa, sentimiento y sensaciones a partir de la experiencia concreta y observando la experiencia y reflexionando sobre ella, para el caso de la observación reflexiva.

También se encontró que, el padre del aprendizaje de adultos Malcolm Knowles (1980), resumió su teoría en los siguientes principios:

1. **La necesidad de conocer del alumno:** el adulto necesita saber por qué debe aprender algo antes de hacerlo.
2. **El auto concepto de los alumnos:** los adultos manejan el concepto de que por ser personas maduras y responsables, auto dirigen su aprendizaje.
3. **El papel de la experiencia:** los adultos acumulan experiencias y conocimientos que se convierten en recursos para el aprendizaje usándolo como base para relacionar el nuevo aprender.
4. **Disposición para aprender:** los adultos siempre tendrán la disposición de aprender aquello que les será útil para enfrentar situaciones de la vida real.
5. **Orientación de aprendizaje:** orientan el aprendizaje a temas que les ayudará a desempeñar mejor una tarea o a resolver un problema.
6. **Motivación:** los adultos responden a motivaciones externas que en muchos casos beneficia la actividad de la persona. (Fontalvo, s/f)

De acuerdo a lo señalado, para acompañar a los expertos en contenido técnico, para fortalecer actitudes, contenidos conceptuales y procedimentales que les permita aplicar la metodología de trabajo ofrecida para el desarrollo de materiales instruccionales, es necesario tomar en cuenta estos principios del aprendizaje de adultos.

2.3.4 Diseño Instruccional

¿Por qué se presenta la necesidad de diseñar?

Hernández (2001) comparte en su libro *Diseñar y enseñar*, que los diseños se realizan desde el pensamiento funcional para la solución de problemas y de implícito se va convirtiendo en explícito por razones subjetivas en los que la persona suele ser sistemática, organizada, necesita claridad de la futura acción, pensando en las consecuencias de su actividad; por razones objetivas cuando depende de la complejidad de la tarea, el nivel de

logro exigido, cuando las condiciones son variables y se quiere evitar un riesgo; por la complejidad y variabilidad cuando es clara la complejidad de las variables que inciden, las reacciones de los alumnos, sus características y condiciones; por las diferencias individuales y variedad de contenidos cuando se diagnostica previamente la enseñanza, las características de los alumnos tales como edad y nivel de conocimiento, motivaciones y comportamiento. (pp. 12-13).

De lo anterior se deduce que, el diseño instruccional permite anticiparse a la acción de enseñar tomando en cuenta el diagnóstico del contexto, las características de los participantes y análisis del contenido, porque cuando se enseña algo es porque se persigue alcanzar una meta u objetivo.

Conviene pues, presentar algunos conceptos planteados por autores sobre diseño instruccional:

“Toma de decisión sobre la selección de contenidos de enseñanza; de los objetivos a conseguir; de la metodología a usar y del tipo de evaluación a emplear, en relación de las características de los alumnos y de otros condicionantes.” (Hernández, 2001, p. 22)

Por su parte, Reigeluth, (1999) presenta el diseño instruccional como teoría del diseño educativo, donde concluye: “Está orientada hacia la práctica, ofrece orientaciones sobre cuál es el método más adecuado que hay que utilizar y en qué situaciones hay que hacerlo.” (p. 38).

Por otro lado, Polo (2003), conceptualiza el diseño instruccional de la siguiente manera:

... se concibe como un proceso dialéctico, sistémico y flexible, cuyas múltiples fases y componentes de planificación se abordan y se trabajan de forma simultánea. Asimismo, el Diseño Instruccional requiere de la aplicación de un proceso de análisis y evaluación, para seleccionar adecuadamente los medios y estrategias de enseñanza, de manera que permitan la construcción y reelaboración de aprendizajes significativos por parte de la población-usuario, en función de los tipos de conocimientos que deberán aprehenderse. (pág. 68).

Como puede apreciarse del concepto planteado por el precitado autor, el diseño es un proceso flexible, y sistémico, en el que todos los elementos se encuentran relacionados y el cual requiere del proceso de análisis y evaluación que permita poder adoptar los medios y

estrategias para enseñar. Tomando en cuenta esta descripción, un diseño debe ser ajustable, organizado y planificado sin ser estricto, pues su fin último es lograr un aprendizaje significativo.

Modelos de Diseño Instruccional

Para elaborar un diseño instruccional, el profesional de la formación cuenta con una guía que le permite sistematizar el proceso de la acción de aprendizaje, conocido como los modelos de diseño instruccional, que se sustentan y se planifican de acuerdo a la teoría de aprendizaje utilizada en su momento, las cuales han venido evolucionando a través de las décadas y son identificados como diseños de primera, segunda, tercera y cuarta generación. Estas generaciones son descritas por Belloch (2013) en la página web de la Universidad de Valencia:

60. Los modelos tienen su fundamento en el conductismo, son lineales, sistemáticos y prescriptivos; se enfocan en los conocimientos y destrezas académicas y en objetivos de aprendizaje observables y medibles. (párr. 3)

70. Estos modelos se fundamentan en la teoría de sistemas, se organizan en sistemas abiertos y a diferencia de los diseños de primera generación buscan mayor participación de los estudiantes. (párr. 4).

80. Se fundamenta en la teoría cognitiva, se preocupa por la comprensión de los procesos de aprendizaje, centrándose en los procesos cognitivos: el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información. (párr. 5).

90. Se fundamentan en las teorías constructivistas y de sistemas. El aprendizaje constructivista subraya el papel esencialmente activo de quien aprende, por lo que las acciones formativas deben estar centradas en el proceso de aprendizaje, en la creatividad del estudiante y no en los contenidos específicos. (párr. 6).

Modelo de Dick y Carey

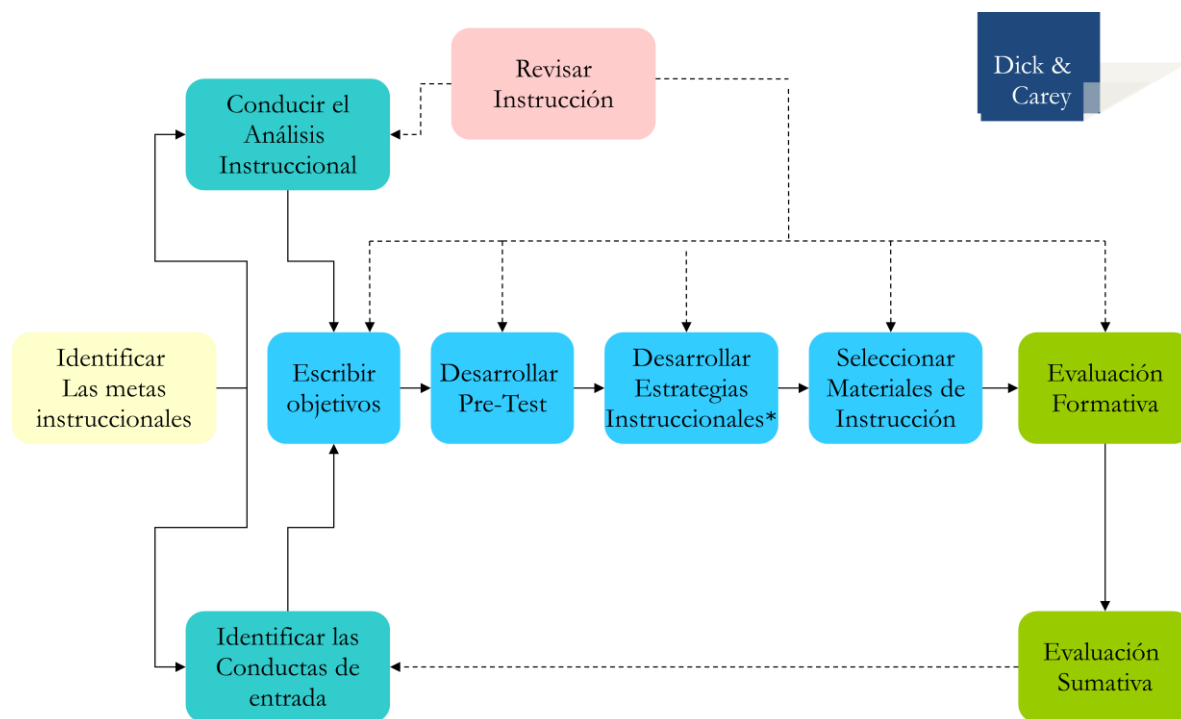
Walter Dick & Lou Carey crearon un modelo de diseño instruccional basado en la teoría de aprendizaje conductista en 1990 y ajustado en 1996 basado en los principios de Gagné &

Briggs. Se define como un diseño de instrucción reduccionista, es decir, que descompone los elementos de la instrucción a componentes más pequeños.

Este modelo es útil para enseñar procedimientos, desarrollo de aplicaciones específicas y concretas en el área de tecnología, su punto de partida es la identificación de las metas instruccionales y establecimiento de objetivos de aprendizaje concretos basados en la taxonomía de Bloom, cuenta con evaluaciones sumativas al finalizar la instrucción.

Modelo de Diseño Instruccional de Dick y Carey:

Figura 1. Esquema de modelo de Dick & Carey



Fuente: Esquema de modelo de Dick & Carey (como se citó en Acevedo, 2010).

Dick y Carey (1979) describen cada una de las fases de la siguiente manera:

Identificar las metas instruccionales: en esta se pretende determinar lo que se quiere que los participantes sean capaces de realizar al finalizar el proceso de instrucción, para ellos establecen las metas a lograr, por lo que se recomienda realizar un análisis de las necesidades

del grupo de estudiantes, estableciendo la diferencia del estado inicial y hacia lo que necesita llegar el alumno.

Conducir el análisis instruccional: determinar las destrezas necesarias para alcanzar las metas establecidas, es decir, realizar un análisis de las tareas y procedimientos que se desean alcanzar en cada paso, es señalar los objetivos de instrucción correspondientes a cada una de las tareas que se van a realizar.

Identificar las conductas de entrada: se redactan los objetivos específicos y detallados en base a las metas establecidas, a través de estos se pretende orientar los contenidos, las condiciones apropiadas de aprendizaje, guiar el proceso de evaluación del desempeño, es recomendable utilizar taxonomías como la de Bloom para desarrollar correctamente los objetivos.

Desarrollar Pre-Test: en esta fase se diagnostica el nivel de conocimientos previos que tienen los alumnos, utilizando pruebas cortas, preguntas concretas con los puntos necesarios para obtener información sobre los puntos que son prerequisites para el nuevo conocimiento.

Desarrollar estrategias instruccionales: se diseñan las actividades y se deciden las estrategias metodológicas a utilizar que permitan cumplir con los objetivos propuestos. Es importante seleccionar métodos de instrucción variados y acordes con lo que se va a enseñar, tales como: trabajo colaborativo, estudios de casos, discusiones en grupo, proyectos individuales o grupales, resolución de problemas, entre otras.

Seleccionar materiales de instrucción: se selecciona el material, ya sea impreso o en otro medio, con el fin de apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es recomendable desarrollar materiales nuevos cuando sea necesario.

Evaluación formativa Con el proceso de evaluación se pretende revisar y mejorar tanto los materiales utilizados como el proceso de instrucción. Se recomienda realizar entrevistas a los participantes de forma individual o en pequeños grupos y un evaluador.

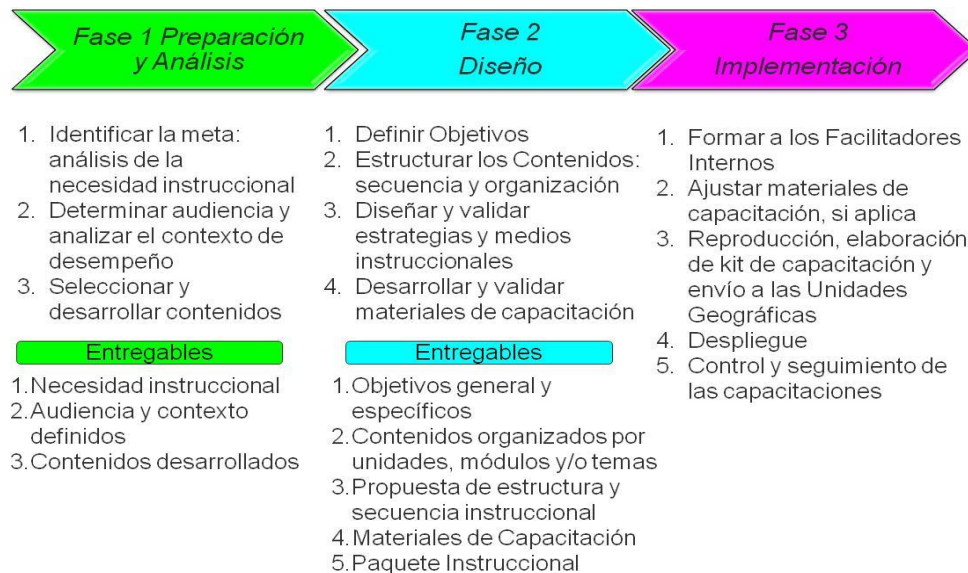
Evaluación Sumativa: en esta evaluación se busca estudiar la efectividad del sistema como un todo. Se realiza posterior a la evaluación formativa. Se puede hacer a pequeña o a gran escala, así como al finalizar períodos cortos o largos.

Revisar instrucción: esta fase pretende revisar todo el proceso y así poder aplicar posibles correctivos en cualquiera de las etapas del mismo. Lo importante es que puede hacerse en cualquier momento del proceso.

De acuerdo a las características del modelo citado, la Coordinación de Gestión del Conocimiento(CDGC) adoptó este modelo para la construcción de las capacitaciones debido a que se adapta a las necesidades de formación dirigidas a los clientes internos, gracias a que establece el análisis de las necesidades y estudio de las conductas previas de los clientes externos o usuarios finales, establecer los objetivos bajo la taxonomía de Bloom e identificar los aprendizajes por medio de la evaluación sumativa.

Para poder construir un módulo de capacitación con los pasos establecidos en el modelo de Dick y Carey, la CDGC elaboró un ajuste del modelo original como una estrategia visual para presentar las fases del diseño instruccional a los expertos en contenido técnico, que permite identificar las tareas de una manera sencilla en tres fases como se muestra en la figura N°2.

Figura 2. Diseño Instruccional utilizado por la Coordinación de Gestión del Conocimiento



Fuente: Coordinación Gestión del Conocimiento, APC (2013).

Esta estrategia visual permite que los expertos en contenido técnico tengan una visión general del proceso de elaboración del diseño instruccional y conocer los entregables de cada fase, a objeto de poder facilitar un enfoque práctico del proceso del diseño instruccional.

2.3.5 Acompañamiento pedagógico

Tratándose de un binomio terminológico, la expresión: acompañamiento pedagógico posee una semántica de palabras que invitan a su definición, en virtud de que cada una posee una carga de significados que enriquecen su práctica.

Es este sentido, existen muchas acepciones de la palabra acompañamiento:

De acuerdo con La Real Academia Española (2015): “Gente que va acompañando a alguien”, frase que expresa la relación que se produce o se crea al estar uno(s) con otro(s).

En tanto que para Zepeda (2008), acompañar: “proviene del latín *cumpannis* que significa ‘compartir el pan con’ alguien. Se trata de compartir con otro o con otros el propósito de llegar a una meta o de conseguir alguna cosa conjuntamente.” (p.251).

Las definiciones anteriores de acompañamiento, sugieren un sentido de integración, es el estar con, vivir experiencias y sentimientos en conjunto, acompañar también es: compartir, agregar valor y sentido, reconocer y acoger, es coexistir. Así para Martínez y González, (2010) es: “estar y hacer con otros, en condición de iguales y con sentido de proyecto desde horizontes compartidos.”(p.528). Conforme a lo anterior y en lo que respecta a la presente investigación se trata del trabajo que se realiza en conjunto para alcanzar una meta compartida.

Planteado desde el nivel organizacional, Mármol (2014) señala que: “el acompañamiento se apoya en herramientas poderosas que hace que quienes lo reciben se desarrollen y fortalezcan cada vez como personas y como trabajadores. Estas herramientas son: escuchar, preguntar, indagar, medir, realimentar, e impulsar el logro de metas.” (p.20). La afirmación anterior permite reconocer la labor educativa que se ejecuta desde el área de Recursos Humanos enfocada en el desarrollo del Talento Humano, a través de la investigación y diseño de estrategias que buscan mejorar el desempeño de los trabajadores, presentando al acompañamiento como una de ellas.

Con relación a la pedagogía se tiene que:

Para Abbagnano y Visalverghi (1992) pedagogía: “literalmente significa ‘guía del niño’” en virtud de que hace referencia al esclavo que en la antigua Grecia conducía a los niños a educar.

En tanto que para Zuluaga, Echeverri, Martínez, Restrepo y Quiceno (2003):

La pedagogía es la disciplina que conceptualiza, aplica y experimenta los conocimientos referentes a la enseñanza de los saberes específicos en las diferentes culturas. Se refiere tanto a los procesos de enseñanza propios de la exposición de las ciencias, como al ejercicio de conocimiento en la interioridad de una cultura. (p.36).

La definición anterior indica que la pedagogía toma partido en el campo de la educación, ya que la misma reflexiona sobre el proceso educativo, el cual pasa desde los conocimientos que se generan en el transcurso de la enseñanza y la reflexión del aprendizaje, esto es la adquisición de conocimientos.

Como resultado de lo anterior, la unión de los términos acompañamiento y pedagogía nos lleva a la definición del acompañamiento pedagógico, acompañarse para alcanzar una meta compartida desde la reflexión que implica el proceso de enseñanza – aprendizaje, entre alumno y maestro, docente y discente.

Para Batlle (2010) (como se citó en Rodríguez-Molina, 2011) el acompañamiento pedagógico se entiende “como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo” (p.262). Según lo anterior el acompañamiento pedagógico que se lleva a cabo en el contexto escolar está dirigido a mejorar el desempeño del docente en el aula, impulsando su desarrollo como profesional en el área educativa, basado en el análisis de las prácticas docentes.

Continuando con el mismo autor Batlle (como se citó en Rodríguez-Molina, 2011) el acompañante “no debe limitarse a impartir información sino que debe desarrollar en el aprendiz una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento” (p.262). Se trata de impulsar en el aprendiz la capacidad de apropiarse del conocimiento a través de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se producen en la interacción directa entre profesor y acompañante. Durante el proceso de acompañamiento el docente que funge

como aprendiz tiene la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación y práctica docente, para luego vincularlos con las actividades diarias en el aula desde un proceso en el que se le proporciona la mediación de aprendizajes, colaboración y la oportunidad de compartir experiencias que tienden a eliminar el trabajo individual.

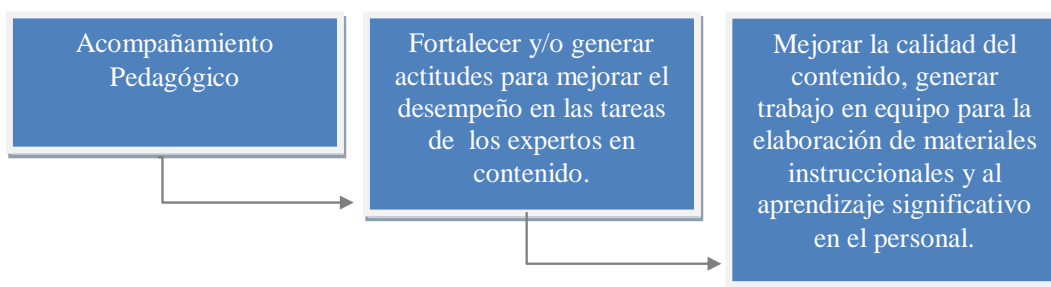
Por otra parte el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP, 2008) define acompañamiento pedagógico:

Como un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela. (p.5)

Como se muestra en la definición anterior, mejorar la calidad de la educación con el acompañamiento pedagógico conduce el proceso de optimización de las tres aristas de las organizaciones educativas: un mejor desempeño docente favorece la mejora en los procesos de aprendizaje de los alumnos, lo cual se traduce en una gestión de búsqueda continua de la calidad en la escuela.

El acompañamiento pedagógico está siendo utilizado como una estrategia pedagógica, que implica el proceso de lo educativo desde los nuevos desarrollos de la enseñanza, para mejorar la gestión educativa. Conviene destacar que la educación ha estado presente desde siempre en el ser humano, se comienza a educar desde antes del nacimiento de manera intencionada o no, las necesidades de la sociedad determinan su educación en alineación con su sistema productivo y económico, lo que lo convierte en dinámico. Desde esta perspectiva este trabajo persigue la mejora de la gestión educativa en la organización objeto de estudio, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3. Acompañamiento pedagógico para expertos en contenido técnico



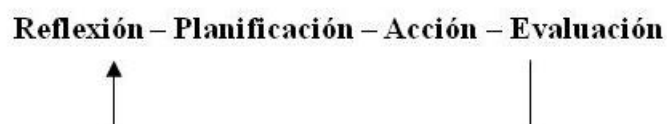
Fuente: Carrasquel y Uzcátegui (2015).

Modelo de acompañamiento pedagógico:

La Fundación Emmanuel propicia el acompañamiento pedagógico como una estrategia situada, contextualizada, y pertinente, acciones que se toman como producto de la reflexión de los docentes y equipos directivos de las escuelas, tal como lo señala Zepeda (2008) en su artículo *Relaciones entre evaluación de aprendizajes y práctica pedagógica: explorando la estrategia de acompañamiento pedagógico*. Esta estrategia busca el desarrollo profesional del docente en un desafío de superar, enriquecer o desarrollar las capacidades y competencias que no están presentes en la práctica pedagógica que son vistas como debilidades. En tal sentido, cuando el docente reflexiona sobre su práctica, no genera una transformación individual, el mejoramiento de su práctica genera cambios a nivel de la cultura colaborativa de aprendizaje en la escuela.

De esta manera, el acompañamiento que facilita la Fundación Emmanuel, propicia la reflexión colectiva de los docentes a partir del resultado propio del proceso educacional. Dicho acompañamiento pedagógico presenta la siguiente lógica de intervención:

Figura 4. Modelo de Acompañamiento Pedagógico Fundación Emmanuel



Fuente: Zepeda (2008).

Desde la perspectiva de las autoras de la presente investigación, ésta lógica representa un modelo de acompañamiento pedagógico y la descripción de sus componentes son planteados de la siguiente manera:

Reflexión: representa el momento más relevante de la lógica de la intervención. En una sesión en la que se prepara la información acerca de un proceso de evaluación que se analizará y las preguntas que tienen por finalidad propiciar un cambio en la mirada y establecen responsabilidad por los resultados obtenidos.

Planificación: el docente toma conciencia que para lograr los resultados de aprendizaje esperados debe abandonar aspectos de su práctica pedagógica, entrenarse en ciertas competencias que descubrió no estaban desarrolladas, definir un plan de mejorar y alcanzar las metas propuestas. El acompañante apoya al docente para precisar los aspectos de la práctica y habilidades que se deben modificar con la elaboración del plan de mejora.

Acción: El docente y el equipo directivo o de gestión, desarrollan las acciones que comprometieron en el plan de mejora, el acompañante propicia el automonitoreo de cada autor en la práctica y entrena al directivo en la observación y retroalimentación de la práctica docente, a su vez monitorea los compromisos del plan, haciendo foco en los aprendizajes de los actores durante la acción.

Evaluación: son los resultados propios de la escuela, o el entorno que lo provee, donde se sugiere elaborar indicadores al servicio de la comprensión de los aspectos relevantes de los establecimientos educativos. El acompañante apoya a los docentes y directores en la comprensión de los aspectos relevantes de la escuela para elaborar los indicadores de evaluación, esta última da paso a la nueva reflexión. (Zepeda, 2008, p. 253-254).

De acuerdo a esta descripción, vale la pena señalar que “En este proceso el acompañamiento se va haciendo pertinente a los requerimientos de los actores y su contexto, adquiriendo en los momentos del proceso diversos roles y funciones.” (Zepeda, 2008, p. 255).

Como se señala en el párrafo anterior, este modelo de acompañamiento pedagógico por su flexibilidad, permite su aplicación no solo en el contexto escolar, también es aplicable en el contexto organizacional, por lo que ha sido adoptado para la presente investigación, como propuesta dirigida a la reflexión de la formación técnica de ventas, específicamente en la

práctica del desarrollo de los materiales instruccionales utilizados en la capacitación al personal.

Por tal motivo se realiza la analogía desde este modelo de acompañamiento pedagógico respaldado por la Fundación Emmanuel para ser ajustado al contexto de esta investigación, por lo cual:

Reflexión: Para esta investigación se realiza una reflexión a partir de la creación de módulos de capacitación de calidad que generen el aprendizaje significativo en el personal, el cual deviene de las prácticas en el desarrollo de materiales instruccionales realizados entre la Coordinación de Gestión del Conocimiento y los expertos en contenido técnico de las distintas áreas de experticia de la Dirección de Ventas y Distribución de Alimentos Polar Comercial (APC), para la formación dirigida principalmente a la Fuerza de Ventas de APC y otros departamentos que así lo requieran. El análisis reflexivo se encuentra centrado en los resultados obtenidos de un instrumento aplicado a los potenciales expertos en contenido técnico a través de una auto reflexión sobre el desempeño de su rol, recogidas a través de las preguntas formuladas en el cuestionario.

Planificación: de acuerdo a los resultados obtenidos en la reflexión, el acompañante pedagógico detecta las brechas conceptuales, procedimentales y actitudinales en los expertos en contenido técnico y es el mismo acompañante quien define un plan de mejora, es decir las estrategias didácticas que se utilizarán para disminuir las mencionadas brechas, ya sean con reuniones, talleres, seminarios, conferencias, etc. Es necesario destacar que en este momento del modelo, el experto en contenido técnico no participa activamente en la planificación.

Acción: Es el mecanismo para implementar la transformación, en este momento se aplican las estrategias diseñadas en la planificación, es decir se lleva a cabo la secuencia de las actividades de acompañamiento pedagógico del acompañante hacia el experto en contenido técnico, orientando, apoyando, asesorando a través de técnicas de enseñanza y monitoreando el desempeño de los mismos.

Evaluación: desde el punto de vista general, en este momento se toman en cuenta los resultados de satisfacción obtenidos de una capacitación a través del aprendizaje que logran los participantes, que a su vez se vean reflejados en el resultado de los objetivos del negocio.

Ahora bien, desde el punto de vista específico, se trata de evaluar los aspectos relevantes de la práctica para el desarrollo de materiales instruccionales entre el experto en contenido técnico y el diseñador instruccional como trabajo colaborativo, cuyos resultados permiten una constante reflexión de la práctica, tomando en cuenta que el rol de experto en contenido técnico es asumido por distintas personas y cargos.

2.3.6 Gestión del Conocimiento

Pontenciar el desarrollo del conocimiento del talento humano en la Dirección de Ventas y Distribución de APC, organización en la cual se lleva a cabo la presente investigación constituye un aspecto estratégico en el logro de los propósitos de la empresa; gestionar el conocimiento a través de una unidad creada para tal fin como lo supone la Coordinación de Gestión del Conocimiento representa una muestra clara del valor que tiene para la organización el manejo de los activos intangibles representados en el conocimiento del saber hacer (know how), las relaciones del personal con los clientes, las prácticas en los procesos operativos de los trabajadores, el uso de las tecnologías de la información y las bases de datos, así como también las capacidades, habilidades y motivaciones del personal.

Gestión del Conocimiento: “es la disciplina que busca enfocar el uso de las tecnologías de información en las personas, con el fin de que éstas y sus organizaciones aprendan a utilizar los recursos y fuentes de información para el logro de objetivos estratégicos.” (Cañizalez Mejías, 2009, p.61). Poner el conocimiento a disposición de todos los actores en una organización favoreciendo su acceso, es garantía de innovación.

Lo que se denominaba “trabajo de contacto” se ha convertido en “trabajadores del conocimiento” cuyo concepto según Snell & Bohlander, (2013) indica: “Trabajadores cuyas responsabilidades van más allá de la ejecución física del trabajo para incluir planeación, toma de decisiones y solución de problemas” (p.13). Es así como ha surgido el enfoque de las capacitaciones basadas en el conocimiento.

Por su parte “El conocimiento es un fenómeno que se genera en una comunidad de personas, algo que se transfiere a partir del intercambio de ideas y de la interacción. En ese sentido, es importante impulsar esos vínculos y promover ambientes de mucha confianza.”

Chang, (s/f), (como se citó en Figarella y Zamora, s/f, p.15). Es precisamente desde estos ambientes que se fomenta la cultura del conocimiento organizacional, en virtud de que “son las personas que integran la organización las que son poseedoras del conocimiento, el cual articula el accionar de la organización y establece las bases para la ‘memoria organizacional.’” (Cross, Rob y Baird, Lloyd, 2000), (como se citó en Cañizalez Mejías, 2009).

Desde la perspectiva de gestión del conocimiento: promover, gestionar y planificar las actividades relacionadas con el conocimiento desde la formación y el desarrollo del personal, a través de estrategias de capacitación como el diseño instruccional, pieza clave en la elaboración del proceso enseñanza – aprendizaje, ya que en él se describe cómo facilitar el aprendizaje y por otra parte el acompañamiento pedagógico, junto a la figura de la pedagogía laboral como piezas que logran engranar y dar respuesta a los problemas del trabajo desde el ámbito de lo educativo, reconociendo y respetando la diversidad en el aprendizaje de los trabajadores constituyen el motor de la eficiencia y la innovación para las organizaciones que buscan la excelencia a través de la optimización de sus recursos, es decir, las organizaciones inteligentes.

2.4 Marco Institucional Referencial

El contexto organizacional donde se presenta la propuesta de acompañamiento pedagógico a los expertos en contenido para el desarrollo de materiales instruccionales se realiza en el Centro Empresarial Polar, segunda avenida Los Cortijos de Lourdes, Caracas, Venezuela. A continuación se presenta la reseña organizacional, su razón de ser y filosofía:

Reseña Organizacional

En Venezuela al finalizar la dictadura gomecista, Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury joven abogado caraqueño, se hace socio principal de Mendoza Compañía para encargarse de la empresa de fabricación de velas y jabones. Lideró la empresa con creatividad para salir adelante a pesar de las grandes dificultades de la época. Este joven justo al momento de estallar la Segunda Guerra Mundial generó la idea de establecer una compañía cervecera, para

el año 1941 con una pequeña planta en la parroquia Antímano de Caracas conocida como Cervecería Polar, C.A., el joven caraqueño abogado, Alejandro Mendoza Fleury inicia el negocio de Empresas Polar, desde entonces, se le han sumado marcas que generaron negocios y alianzas que permiten el crecimiento de la empresa a través de los años, con el esfuerzo de hombres y mujeres comprometidas, adaptándose a las distintas épocas, para mantenerse hasta la actualidad. *Historia de Empresas Polar* (s/f.).

Razón de Ser:

La razón de ser de Empresas Polar se entiende de la siguiente manera, tal y como se muestra en su Sitio Web Corporativo de Empresas Polar:

Es el fin que da sentido a nuestra labor y nos orienta hacia el futuro que deseamos.

En Empresas Polar el sentido de nuestro trabajo es contribuir a la calidad de la vida cotidiana de los venezolanos y sus familias, por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes marcas de alimentos y bebidas, con la mejor relación precio-valor. Cada uno de nosotros trabaja con pasión aportando al bien de las personas, de las comunidades y del país. Nuestro trabajo está al servicio del bien individual y común, en la medida en que cumplimos con los diferentes grupos relacionados y participamos solidariamente con los sectores más vulnerables de la población. (Empresas Polar, 2015, Sección Gente).

Filosofía:

Dentro de la Filosofía de gestión de Empresas Polar se encuentra:

La filosofía es nuestra manera particular de entender el mundo y relacionarnos con él.

Creemos en las personas y en el valor de su trascendencia. Construimos nuestro compromiso para el logro de un desarrollo sustentable para el hombre y la sociedad. (Empresas Polar, 2015, Sección Gente Polar).

La presente propuesta plantea la necesidad de elaborar e implementar un programa de acompañamiento pedagógico inspirado en el aprovechamiento del conocimiento como el

mejor activo de una organización que cree y valora a las personas como se desprende de su filosofía. A través de esta estrategia de acompañamiento pedagógico se pretende fortalecer y generar actitudes para mejorar el desempeño en las tareas de los expertos en contenido técnico. Esto podría contribuir a mejorar la calidad de los contenidos y materiales instruccionales que son diseñados para el aprendizaje significativo de los clientes internos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el Marco Metodológico se determina el procedimiento de cómo es realizada la investigación para alcanzar los objetivos propuestos, es decir, se destacan los aspectos concernientes al diseño, tipo y nivel de la investigación, al igual que la población y la muestra seleccionada, la operacionalización de variables, además se describe las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información y el procesamiento de los mismos. Por lo tanto, el presente capítulo establece la forma como se va a operar la presente investigación, tal como lo menciona Castro (2003) “La metodología constituye la médula de todo proyecto de investigación.” (p.55).

3.1. Tipo de Investigación

Debido a la importancia que significa el determinar los objetivos que persigue la investigación en la fase inicial del trabajo, teniendo en cuenta que a través de la investigación se pueden aportar nuevos conocimientos, es conveniente destacar la clasificación de Sabino (2007) quien divide las investigaciones según los objetivos que con esta se busca alcanzar, es decir, externos y/o internos, y al respecto indica:

Una investigación puede hacerse para satisfacer muy diferentes necesidades, inquietudes o intereses. Puede ocurrir que nuestros estudios se encaminen directamente a conocer los aspectos que nos permitirán resolver mejor una situación concreta, a la búsqueda de los elementos necesarios para poder actuar luego en un sentido específico... Cuando analizamos los fines que, en este sentido, persigue nuestro trabajo, nos estamos refiriendo a sus objetivos extrínsecos o externos, porque se refiere a la utilidad que fuera del ámbito estrictamente científico, van a tener las conclusiones que saquemos. Desde este

punto de vista las investigaciones suelen clasificarse en dos grandes tipos: puras y aplicadas. (p. 42).

En este sentido, las investigaciones puras se refieren a que los conocimientos obtenidos de las mismas no tienen una aplicabilidad inmediata, en tanto que Sabino (1992) describe: “La investigación aplicada persigue, en cambio, fines más directos e inmediatos.” (p. 52). Con relación a esto, el presente estudio según sus objetivos externos, se encuentra enmarcada en la clasificación de investigación aplicada, ya que los conocimientos obtenidos en la misma tendrán aplicabilidad de manera inmediata, visto que se pretende realizar una propuesta que dé respuesta a la situación presentada por los expertos en contenido técnico en cuanto a su desempeño en el desarrollo de materiales instruccionales.

En cuanto al tipo de investigación por objetivos internos, los cuales se refieren al tipo de hallazgos que se pretenden alcanzar a través de la definición de los propósitos y objetivos que le permite al investigador evaluar la posibilidad de lograrlos, Sabino (1992) los clasifica como tipos de investigación: exploratorias, descriptivas y explicativas. Para el presente estudio el tipo de investigación se corresponde con la investigación de tipo descriptiva, al respecto, sostiene Tamayo, (2004):

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p. 46).

Por tanto, de acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, esta investigación se enmarca como investigación descriptiva, debido a que se indagó en el conocimiento y auto percepción de los potenciales expertos en contenido técnico en cuanto a capacitación y el desarrollo de materiales instruccionales aplicando la experticia y el trabajo colaborativo en el desempeño de su rol.

3.2. Diseño de la Investigación

En el segundo criterio del marco metodológico, se describe el diseño de la investigación, es decir, el procedimiento y estrategias que emplea el investigador para conducir su estudio, tal como lo plantean Corral, Fuentes, Maldonado y Brito, (2012) el diseño se refiere “al plan, estructura y estrategia concebida por el investigador para responder a la pregunta de investigación.” (p.42).

De acuerdo con las categorías propuestas por Sabino (1992) un investigador puede asumir la estrategia de diseño de investigación como: bibliográfico o de campo. El mismo autor explica que los estudios de campo “...se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad.” (p. 80), mientras que de los estudios bibliográficos se tiene que: “...han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon.” (Sabino, 1992, p.76). Conforme a esto, la estrategia investigativa para este trabajo se trata de un estudio de campo, debido a que los datos de estudio se obtienen directamente de los potenciales expertos en contenido técnico de la Dirección de Ventas y Distribución de APC.

Entre los diseños de campo se encuentran: el experimental, post-facto, encuesta, panel, cualitativos y estudio de caso, para la presente investigación corresponde el diseño de encuesta, descrito por Sabino (1992), como: “...requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.” (p. 85-86).

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación se dio de acuerdo al diseño de encuesta con enfoque cuantitativo, ya que se levantará información al grupo de expertos en contenidos de la Dirección de Ventas y Distribución de Alimentos Polar Comercial y se medirán los resultados de manera numérica, lo que hace cuantificable el fenómeno estudiado.

En este sentido, la opinión de Palella y Martins (2003) indican que “el paradigma con enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo y su base es la operacionalización que permite descomponer un todo en sus partes constitutivas, presupone la aplicación de

instrumentos que se sustentan en procesos de validez y confiabilidad.” (como se citó en Corral, et al., 2012, p.16).

3.3. Población y Muestra

Castro (2003) define: “La población constituye la totalidad de los sujetos de la investigación, cada unidad de población tiene características comunes y es de donde, precisamente, se obtienen los datos de la investigación.” (p.66). La población de esta investigación está conformada por potenciales expertos en contenido técnico de las áreas que dependen de la Dirección de Ventas y Distribución de Alimentos Polar Comercial, los cuales se encuentran conformado por los siguientes cargos: Gerentes, siete (7), Coordinadores, doce (12), Especialistas, tres (3) y Analistas, seis (6), para un total de veintiocho (28) personas.

La población conformada para realizar el presente estudio conforma la muestra la cual es definida por Sabino (1992) como: “...una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo.” (p. 99), por otra parte, Hernández (1998) enuncia que “cuando una población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra.” (como se citó en Castro, 2003, p. 68). Conforme a ello, la población de esta investigación corresponde a menos de cincuenta personas, por tanto, la muestra es considerada la población, es decir, veintiocho (28) personas.

3.4. Técnica de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son maneras que permiten al investigador recaudar información, tales como la observación directa, la encuesta oral y escrita, el análisis documental y el análisis de contenido. Al respecto la técnica utilizada para esta investigación será la encuesta de forma escrita. Arias, (2006) define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular.” (p. 72). La encuesta como un método que hace posible el estudio de la realidad social de la población conformada por los potenciales expertos en contenido técnico de las áreas que dependen de la Dirección de Ventas y

Distribución de Alimentos Polar Comercial, intenta indagar acerca de las necesidades de acompañamiento pedagógico en los expertos en contenido técnico para el desarrollo de contenidos técnicos y materiales instruccionales.

3.5. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento a utilizar para recabar información será el cuestionario, siendo la presente investigación de campo, los datos recolectados provienen directamente del objeto de estudio, a través de un cuestionario que les fue aplicado a los potenciales expertos en contenido técnico adscritos a la Dirección de Ventas y Distribución de APC. Para Arias, (2006) el cuestionario: “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento en papel contentivo de una serie de preguntas y se le denomina cuestionario auto administrativo porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74).

El cuestionario puede estar conformado por preguntas abiertas, cerradas, así como también multicotómicas y dicotómicas. El diseño del cuestionario de esta investigación se centra en realizar preguntas cerradas, como expresa Castro (2003) “las preguntas cerradas obligan al entrevistado a responder de acuerdo a las alternativas sugeridas por el investigador.” (p.73), cuenta con un total de diez (10) preguntas cerradas, de las cuales seis (6) son dicotómicas, ya que son una alternativa fija, entre dos alternativas, y cuatro (4) multicotómicas, que presentan la elección de una o más alternativas para su elección. Las preguntas abiertas según Sabino (1992) “proporcionan una variedad más amplia de respuestas pues estas pueden ser emitidas libremente por los respondentes” (p. 127), estas se realizaron con el fin de recaudar información sobre los temas consultados, las cuales corresponden a tres (3) ítems del cuestionario y una (1) mixta que corresponde a la justificación de la opción elegida de una pregunta dicotómica, así como también se realizaron dos (2) preguntas con escala valorativa sumatoria para recabar información de valor al rol del experto en contenido técnico.

3.6 Validación del Instrumento

Para establecer la confiabilidad, objetividad y optimización de la información recopilada, resulta necesario, darle la validez a los instrumentos utilizados en la recolección de datos, para los autores Pick y López, (1994) la validación es: “El grado en que la calificación o resultado del instrumento realmente refleja lo que estamos midiendo.” (p. 51). Por tanto, para garantizar la validez de los instrumentos, los mismos fueron sometidos a validación a través de la modalidad de juicio de expertos en el área de Educación y Metodología, el instrumento, los objetivos y la operacionalización de variables fueron revisados para verificar la coherencia y la relevancia de los datos que se esperaban recolectar a través de un documento de criterios donde fueron calificadas las preguntas. Las revisiones de los expertos se circunscribieron la mayoría en cambios de palabras como por ejemplo puntúe por califique, cambiar la palabra reforzar por fortalecer y su aporte por tareas; estas se realizaron sin generar cambios en la esencia de la pregunta, así mismo, indicaron la re enumeración de los ítems de aquellas preguntas que dependen de la respuesta de la pregunta anterior. Por otro lado, una de las sugerencias fue a la corrección del cuadro de operacionalización de variables para crear un sub indicador en capacitación, haciendo referencia a su finalidad, y en el diseño instruccional con los sub indicadores de fases del diseño instruccional y el alcance de las tareas de los expertos en éstas. (Ver Anexo N°1). Al haber cumplido con las correcciones realizadas por el juicio de expertos anteriormente mencionado, se aplicó una prueba piloto, Sabino, (2007) indica al respecto que: “consiste en administrar el cuestionario a un conjunto reducido de personas para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus defectos antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra. (p. 127).

La prueba piloto fue aplicada a cuatro personas con características homogéneas a la población de estudio, para ello, se eligieron distintos cargos, es decir se aplicó el instrumento a una (1) Coordinadora, a una (1) Especialista y dos (2) Analistas, obteniendo los resultados sin inconvenientes.

3.7. Operacionalización de Variables

Para Hollander, (1975) expresa que una variable “sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis” (como se citó en Ramírez, 2010, p. 81),

mientras que la operacionalización de las variables “consiste en la descomposición de la definición nominal de cada una de las variables, de la investigación, en sus componentes. Lo cual va a permitir una recolección de datos con mayor precisión y exactitud.” (Castro, 2003, p. 74). De acuerdo a lo anterior, la operacionalización de variables, es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a conclusiones. La operacionalización de variables de esta investigación (ver tabla N° 1) se centra en la siguiente variable:

- Identificar las necesidades de acompañamiento pedagógico en los expertos en contenido técnico para el desarrollo de contenidos técnicos y materiales instruccionales.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Objetivo Específico Variable	Definición Nominal	Definición Real Dimensiones	Definición Operacional Indicadores	Sub indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Identificar las necesidades de acompañamiento pedagógico en los expertos en contenido técnico para el desarrollo de contenidos técnicos y materiales instruccionales.	El acompañamiento pedagógico es una estrategia que brinda soporte técnico, instruccional y afectivo para impulsar destrezas en los expertos en contenido técnico orientadas en las tareas de desarrollo de contenido y materiales instruccionales de capacitación.	Contenidos técnicos	Experto en contenido técnico		4,5,5.1,6	Encuesta	Cuestionario
			Sistematizar contenidos técnicos , es decir organizar según un sistema, Listado de contenidos necesarios.		7		
			Desarrollar contenidos , es decir exponer los temas con amplitud y detalle. Desarrollar el listado de contenidos. Validar los contenidos desarrollados.	Tiempo estimado para el desarrollo de contenidos.	9		
		Capacitación	Finalidad de la capacitación.	1			
		Materiales Instruccionales: es todo aquello que contribuya con el aprendizaje del personal a capacitar. Diseño Instruccional: metodología de planificación pedagógica para la producción de material instruccional orientado a las exigencias y necesidades del alumno asegurando la calidad del aprendizaje.	Fases del Diseño Instruccional.	2			
			Alcance de las tareas del experto en contenido técnico en las fases del Diseño Instruccional.	3			
			Objetivos de aprendizaje.	10			

Objetivo Específico Variable	Definición Nominal	Definición Real Dimensiones	Definición Operacional Indicadores	Sub indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Identificar las necesidades de acompañamiento pedagógico en los expertos en contenido técnico para el desarrollo de contenidos técnicos y materiales instruccionales.	El acompañamiento pedagógico es una estrategia que brinda soporte técnico, instruccional y afectivo para impulsar destrezas en los expertos en contenido técnico orientadas en las tareas de desarrollo de contenido y materiales instruccionales de capacitación.	Materiales Instruccionales: es todo aquello que contribuya con el aprendizaje del personal a capacitar.	Trabajo en equipo entre el experto en contenido y el diseñador instruccional para cumplir las fases de un diseño instruccional.		11, 13	Encuesta	Cuestionario
			Facilitación de prueba piloto de capacitación, forma parte de la última fase del diseño instruccional, es decir la implementación.		12		
		Soporte afectivo	Motivación al logro: disposición a ofrecer el contenido, completo y de calidad. Alderman (1985) recomienda varios componentes útiles de la motivación de logro. Uno es pedir a los maestros que ayuden a sus alumnos a establecer metas realistas y que les brinden retroalimentación sobre sus progresos. Otro aspecto es el auto estudio para examinar los motivos propios para aprender y adquirir responsabilidades personales. La distinción entre compromiso con la tarea y con el ego parece provechosa.		6.1		
			Aplicación de la Experticia: es la capacidad para poner en práctica y ampliar el conocimiento técnico, así como para transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para contribuir con los resultados de la organización. Muestra interés por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con el negocio.		8		

Fuente: Carrasquel y Uzcátegui (2015).

3.8. Técnica de Procesos y Análisis de Resultados

Los datos obtenidos al finalizar la recolección por parte del investigador requieren ser sometidos a una serie de actividades destinadas a su organización, al respecto Ramírez, (2010), expresa: “...deben ser analizadas a fin de convertirlas en información relevante para la investigación...supone la utilización de criterios preestablecidos que permitan abordar los insumos obtenidos por medio de las diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos.” (p. 117).

En este estudio se describirán las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan luego de la aplicación de los instrumentos, cuyos resultados serán representados a través de las siguientes técnicas:

Codificación: que consiste en categorizar los datos obtenidos en forma verbal para transformarlos en datos numéricos, esta técnica es aplicada para el procesamiento de las preguntas abiertas.

Tabulación: “consiste en el recuento de los datos a fin de determinar el número de casos que se corresponden con las distintas categorías.” (Castro, 2003, p. 78). Esta técnica será utilizada para el procesamiento de las preguntas dicotómicas, multicotómicas y preguntas de con verificación de respuestas esperadas.

Mientras que para el análisis de los mismos se utiliza la técnica de análisis y la descripción.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo representa los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los potenciales expertos en contenido técnico de la Dirección de Ventas y Distribución de APC.

Ítem N° 1: Con base a su experiencia y conocimientos previos, ¿Qué es para usted Capacitación?

Por ser una pregunta abierta, las respuestas fueron categorizadas para su interpretación de la siguiente manera:

Tabla 3. Categorías de análisis del concepto capacitación.

<i>Categorías</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Actividad de trasmisión de conocimientos	7	25%
Actividad de trasmisión de información	1	3,57%
Actividad que permite adquirir conocimientos	3	11%
Actividad que permite impartir conocimientos	4	14,29%
Entrenamiento de un proceso	1	4%
Proceso educativo sistemático y organizado	1	3,57%
Proceso para desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas	10	36%
Proceso que permite facilitar el aprendizaje de un tema	1	3,57%
Total	28	100%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico. Nota: En el anexo N° 6 figuran las respuestas transcritas.

Para analizar el contenido de las respuestas ofrecidas por la población encuestada y poder tomar su frecuencia, se categorizó en función de la presencia o ausencia de las características en el contenido. Tomando en cuenta el concepto de Siliceo, (2004) que más se acerca a la definición de capacitación que se maneja en la CDGC, se trata de un proceso de enseñanza y aprendizaje que constituye una actividad planeada, valiosa dentro de la organización para

mejorar el desempeño del personal, a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. De lo dicho anteriormente, la categoría más asociada a éste concepto es “Proceso para desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas”, por lo cual solo el 36% de los encuestados tomó en cuenta los criterios en los que la finalidad de la capacitación es el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, mientras que otros opinaron que la capacitación consiste en impartir, adquirir o transmitir conocimientos que en sumatoria se obtiene del 50% de los encuestados, el resto de los encuestados que entra en la sumatoria del 14% opina que la capacitación consiste en transmitir información, o que es un entrenamiento de algún proceso, de ese porcentaje una persona opinó de manera positiva que la capacitación es un proceso educativo sistemático y organizado, la otra persona indicó que es un proceso que permite facilitar el aprendizaje de un tema. Las respuestas de los encuestados evidencian la percepción positivista que tienen del concepto de capacitación al describirla como una actividad para impartir, adquirir o transmitir conocimientos o asociado a la tendencia conductista que lo considera como el entrenamiento de un proceso, por lo que no es considerado su valor como aprendizaje significativo que enriquece y mejora el desempeño del talento humano en la organización.

Ítem N° 2: El Diseño Instruccional es un instrumento utilizado por la Coordinación de Gestión del Conocimiento para la construcción de una capacitación, ¿conoce usted sus fases para llevarlo a cabo?

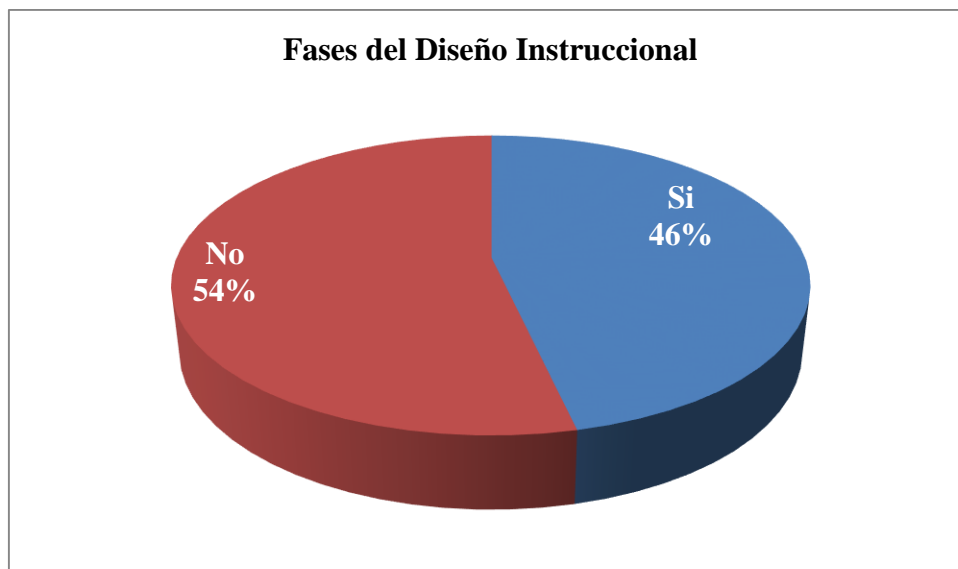
Tabla 4. Fases del Diseño Instruccional

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Si	13	46,43%
No	15	53,57%
Total	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráficamente se puede observar de la siguiente manera:

Gráfico 1. Fases del Diseño Instruccional



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

De acuerdo a los resultados, claramente se puede observar que el 46% de los encuestados expresa saber cuáles son las fases del diseño instruccional utilizado por la Coordinación de Gestión del Conocimiento para la construcción de una capacitación, mientras que el otro 54% de los encuestados expresa no conocer las mismas. El desconocimiento de las fases del diseño instruccional expresado por la mayoría de los encuestados viene a confirmar lo dicho en el **tercer síntoma** del problema de la situación estudiada. El Diseño Instruccional permite sistematizar el proceso de la acción de aprendizaje, por lo que conocer las fases del mismo le proporciona al profesional de la formación contar con una guía para adaptar los medios y estrategias a la enseñanza, en cuanto a los expertos en contenido técnico el conocimiento de las fases del diseño instruccional les permite identificar el alcance de las tareas a realizar de una manera sencilla, en las que pueden reconocer las metas instruccionales, el establecimiento de objetivos de aprendizaje y los contenidos ajustados a la necesidad instruccional, es decir a la capacitación.

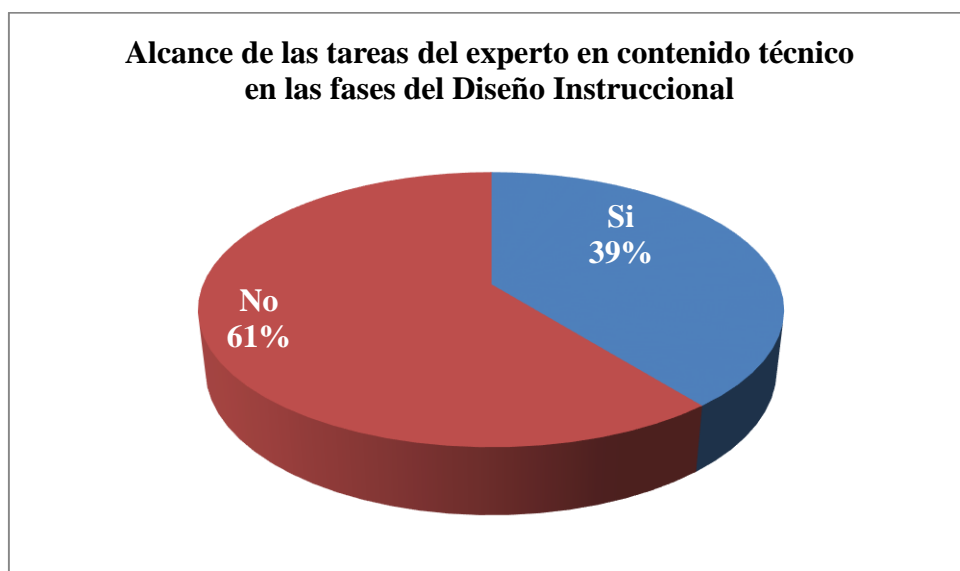
Ítem N° 3: ¿Conoce las tareas que debe realizar en cada fase del Diseño Instruccional como experto en contenido técnico?

Tabla 5. Alcance de las tareas del experto en contenido técnico en las fases del Diseño Instruccional

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Si	11	39,29%
No	17	60,71%
Total	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 2. Alcance de las tareas del experto en contenido técnico en las fases del Diseño Instruccional



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

El 61% de los encuestados comunica que no conoce las tareas a realizar como experto en contenido técnico en cada una de las fases del diseño instruccional, y el otro 39% expresa que si conoce las tareas a realizar. Al igual que los resultados obtenidos en el ítem anterior, es decir, el conocimiento de las fases del diseño instruccional, en este ítem la tendencia coincide en manifestar que no conoce las tareas a realizar como experto en contenido en cada una de las fases de elaboración de un Diseño Instruccional, resultado que ratifica el **primer síntoma** descrito en el problema de la presente investigación en cuanto al desconocimiento de las actividades que presentan los expertos en contenido técnico en el desempeño de este rol temporal, provocando que no se realicen las tareas esperadas por la CGDC. Lo cual muestra la

necesidad de reforzar los conocimientos en los expertos en contenido técnico a través de la propuesta de Acompañamiento Pedagógico.

Ítem N° 4: Con base a su experiencia y conocimientos previos, ¿Qué es para usted el contenido técnico?

Al igual que en el Ítem N° 1, por tratarse de una pregunta abierta, le fueron asignadas categorías a las respuestas para una mejor interpretación de los datos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Categorías del concepto de Contenido Técnico

<i>Categorías</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
1. Conocimientos especializados del experto en contenido técnico	10	35,71%
2. Información técnica fundamental a transmitir	13	46,43%
3. Materia o tema específico y detallado	4	14,29%
4. No respondió	1	3,57%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico. Nota: En el anexo N° 7 figuran las respuestas transcritas.

Para analizar el contenido de las respuestas ofrecidas por la población encuestada y poder tomar su frecuencia, se categorizó en función de la presencia o ausencia de las características en el contenido. Los contenidos técnicos se refieren al segmento de la materia o temas que se seleccionan y organizan en función de los objetivos, en los mismos se describe cómo deben hacerse las cosas. Se lograron identificar cuatro categorías de donde se obtuvo que la categoría más asociada a éste concepto es la número 3, que obtuvo 14,29% de seguidores quienes lo describen como: Materia o tema específico y detallado, en tanto que un 35,71% lo describe como: Conocimientos especializados del experto en contenido técnico, un 46,43% como Información técnica fundamental a transmitir y un 3,57%, no respondió. Los datos muestran una tendencia marcada en el desconocimiento del término por parte de la mayoría de los encuestados, en este sentido se requiere reforzar el conocimiento a objeto de poder unificar el manejo de los criterios dentro de la organización.

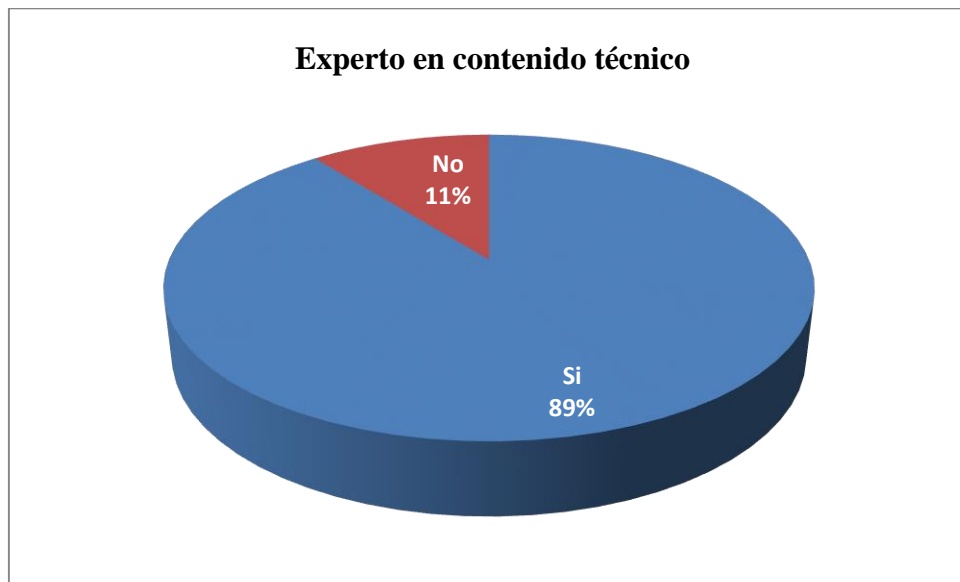
Ítem N° 5: ¿Conoce usted qué es un experto en contenido técnico?

Tabla 7. Experto en contenido técnico

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Si	25	89,29%
No	3	10,71%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico3. Experto en contenido técnico



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

De la población encuestada el 89% respondió que sí, frente al 11% que respondió que no, lo que denota una tendencia a que tanto expertos, como potenciales expertos poseen conocimiento del término en la organización. Ser experto en contenido técnico significa reconocer la importancia que representa su experticia y sus conocimientos puestos a favor de toda la organización para contribuir con los resultados del negocio. Esta respuesta viene a complementar el resultado obtenido en el siguiente ítem.

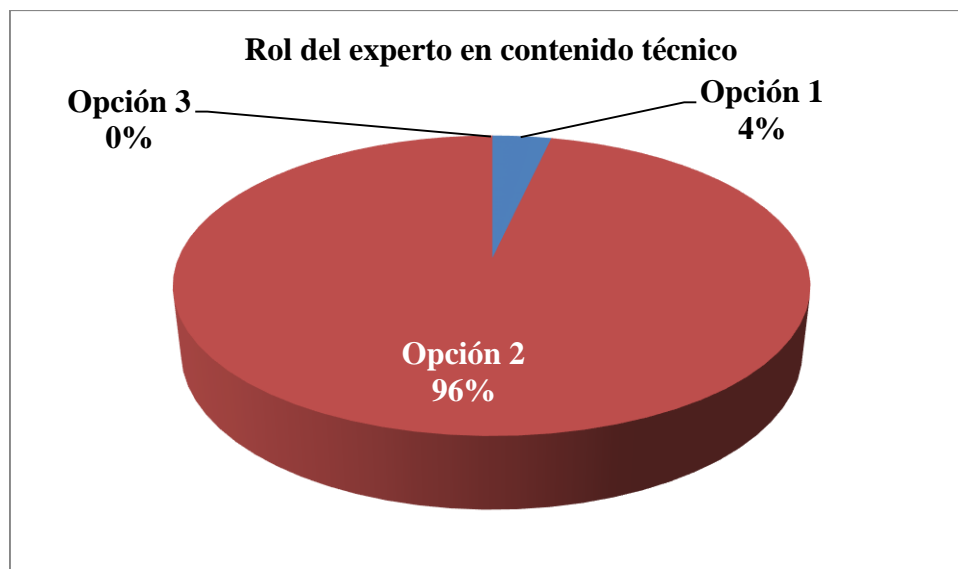
Ítem N° 5.1: De los siguientes enunciados, identifique el rol del experto en contenido técnico en la elaboración de un Diseño Instruccional.

Tabla 8. Rol del experto en contenido técnico

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
1. Planificar contenidos técnicos para que otros desarrollen y mejoren sus actividades diarias.	1	3,57%
2. Proporcionar y desarrollar contenidos de su área de conocimiento para contribuir en el desarrollo de otros dentro de la organización.	27	96,43%
3. Construye a partir de su experiencia el contenido técnico de su área de conocimiento para su reserva personal.	0	0,00%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 4. Rol del experto en contenido técnico



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Efectivamente el rol del experto en contenido técnico, es proporcionar y desarrollar contenidos de su área de conocimiento para contribuir en el desarrollo de otros dentro de la organización, de los cuales el 96,43% de la totalidad de los encuestados fue asertivo en la verificación del rol en la elaboración de un diseño instruccional. Sólo una persona se ubicó en

la opción N° 1 de la categorización y ninguna fue ubicada en la opción N° 3, representadas con un 3,57% y 0,00%, respectivamente. Estos resultados complementan los datos obtenidos a través de la pregunta anterior en virtud de que permite medir el conocimiento que poseen los encuestados en cuanto al rol que desempeña un experto en contenido técnico dentro de la organización y la importancia que tiene el aporte de sus conocimientos en la construcción del “saber hacer” organizacional.

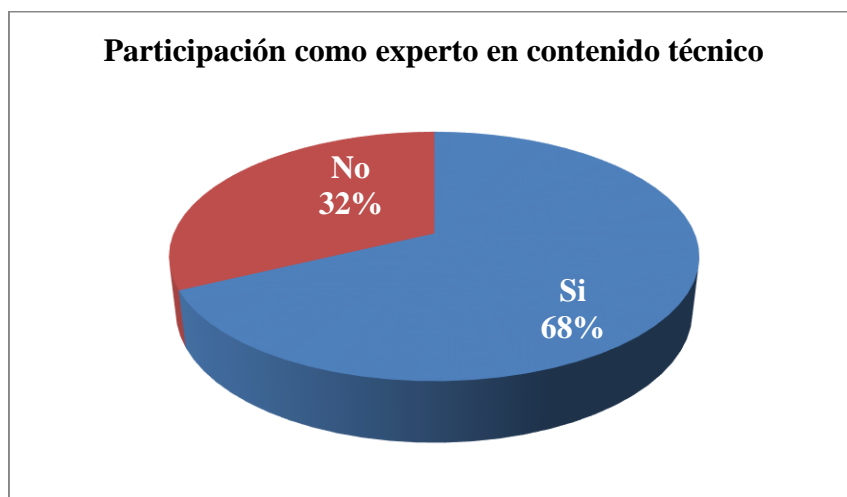
Ítem N° 6: ¿Ha participado anteriormente como experto en contenido técnico para desarrollar un de capacitación?

Tabla 9. Participación como experto en contenido técnico

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Si	19	67,86%
No	9	32,14%
Total	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 5. Participación como experto en contenido técnico



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

El 68% de los encuestados, ha fungido como experto en contenido técnico para la elaboración de una capacitación anteriormente, y el otro 32% se ubica entre los potenciales

expertos en contenido técnico elegibles para próximas capacitaciones. Estos resultados demuestran que a pesar de que la mayoría ha participado como experto en contenido, no se evidencia que conozcan las fases del diseño instruccional, una de las actividades principales del experto en contenido técnicos según lo demuestran los datos obtenidos en el análisis del ítem N° 2. Esta pregunta se encuentra íntimamente relacionada con la siguiente pregunta, en virtud de que permite contrastar la visión que tienen de rol tanto expertos y como los potenciales expertos.

Ítem N° 6.1: Si su respuesta anterior es afirmativa, asigne un valor del 1 al 5 a su experiencia como experto en contenido en la construcción de un módulo de capacitación, siendo el 1 el grado más bajo y el 5 el grado más alto.

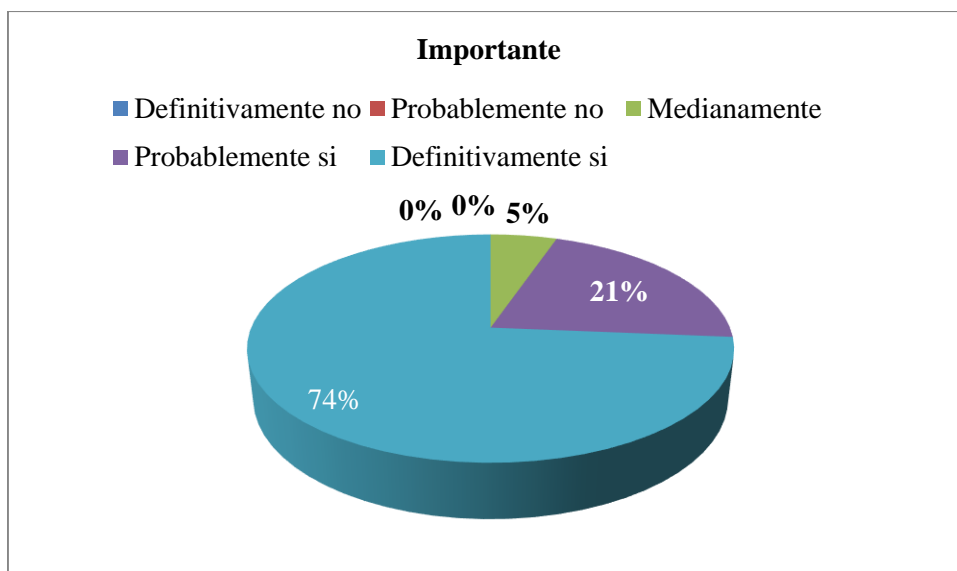
A los que respondieron afirmativamente la respuesta anterior, se le presentaron los siguientes enunciados para valorar su experiencia del 1 al 5, siendo el 1 el menor grado y el 5 el grado más alto, a estos valores les fueron asignadas categorías para identificar la frecuencia en datos relevantes para la presente investigación, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10. Importante

<i>Categoría</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definitivamente no	0	0,00%
Probablemente no	0	0,00%
Medianamente	1	5,26%
Probablemente si	4	21,05%
Definitivamente si	14	73,68%
Total	19	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 6. Importante



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

La gráfica N° 5 muestra que el 74% de los encuestados considera importante su experiencia como experto en contenido técnico, un 21% de la población se inclina por que probablemente sí sea importante, mientras que un 5% de ellos la considera medianamente importante, nadie estuvo de acuerdo en que la tarea fuese probablemente no importante o definitivamente no importante. Como se puede observar la tendencia de los expertos y potenciales expertos en contenido técnico se inclina en calificar como importante el aporte de su experticia en la elaboración de contenidos para la construcción de módulos de capacitación. Al respecto (Poggioli, 2009) indica que “Para fomentar un aprendizaje motivado intrínsecamente, los estudiantes deben tener oportunidades para compartir el control y colaborar en la planificación y la implementación del proceso de aprendizaje”. Esta valoración por parte de los encuestados muestra una disposición favorable en cuanto a la importancia de su participación al momento de tomar parte en la construcción de módulos de capacitación.

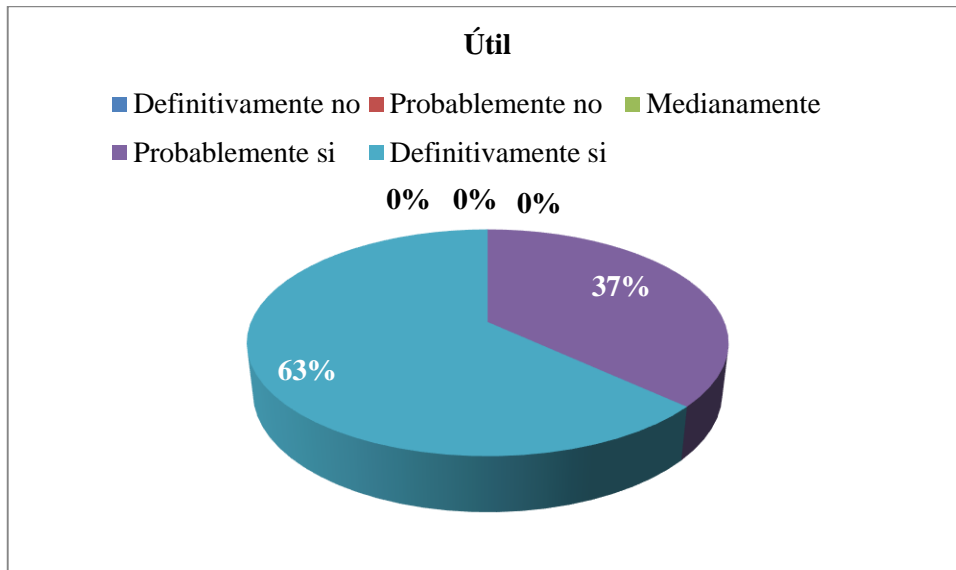
Tabla 11. Útil

<i>Categoría</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definitivamente no	0	0,00%
Probablemente no	0	0,00%
Medianamente	0	0,00%

Probablemente si	7	36,84%
Definitivamente si	12	63,16%
Total	19	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 7. Útil



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Para el enunciado “Útil” se tiene que los resultados se inclinaron sobre dos de las cinco categorías presentadas, siendo que un 37% ubicó la experiencia como experto en contenido en la categoría: Probablemente si es útil, mientras que el otro grupo la consideró: Definitivamente si es útil. En tanto que las categorías Medianamente con 0%, Probablemente no con 0% y Definitivamente no con 0% de los resultados, se mostraron vacías ya que no obtuvieron seguidores. Se tiene entonces que existe una tendencia marcada hacia lo útil que les resultó la experiencia como experto en contenido técnico en la construcción de un módulo de capacitación, por lo que su participación muestra el grado de significado personal que representó la ejecución del trabajo para los encuestados.

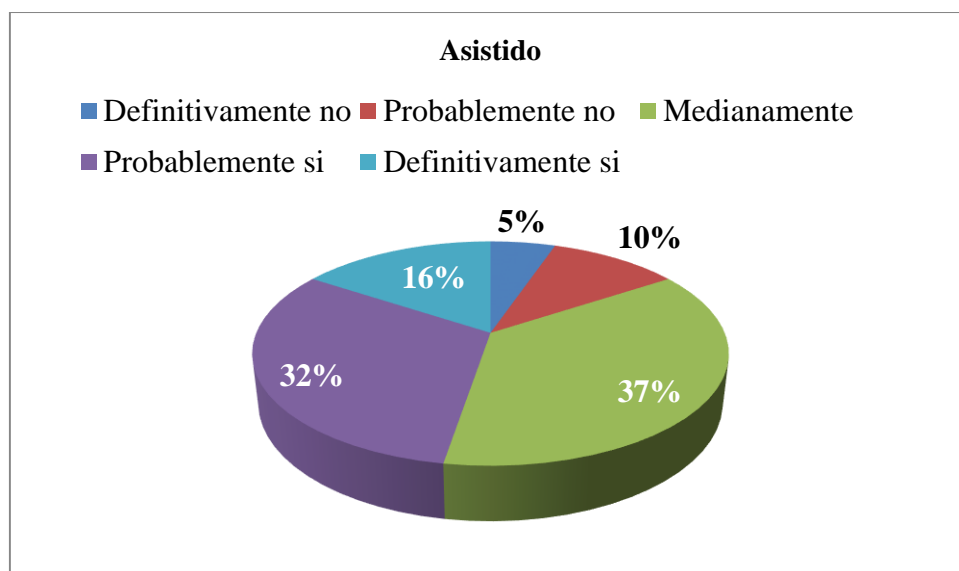
Tabla 12. Asistido

<i>Categoría</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definitivamente no	1	5,26%
Probablemente no	2	10,53%

Medianamente	7	36,84%
Probablemente si	6	31,58%
Definitivamente si	3	15,79%
Total	19	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 8. Asistido



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

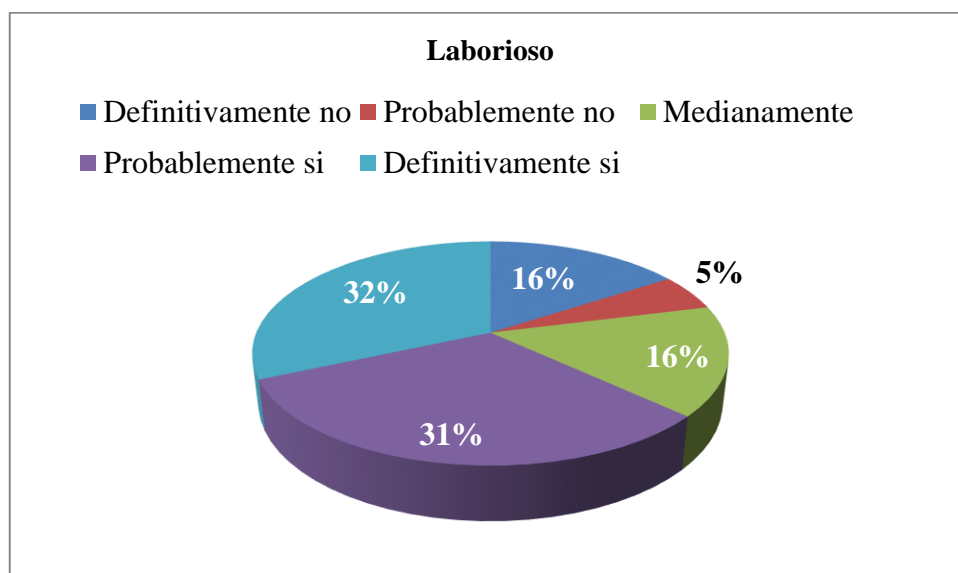
Los resultados representados en Gráfico N° 8, muestran que el 37% percibió la experiencia como experto en contenido técnico en la construcción de un módulo de capacitación medianamente asistida, en tanto, un 32% consideró que Probablemente si fue asistido, se observa que la diferencia en ambas no es marcada, respecto de las categorías Definitivamente si, que reveló un 16% de la muestra, Probablemente no con un 10% y Definitivamente no, con un 5%. Por lo que se manifiesta una brecha en la estrategia de enseñanza – aprendizaje utilizada para el asesoramiento tanto de expertos, como de los potenciales expertos en contenido técnico a quienes se les consultó; resulta importante brindar acompañamiento pedagógico durante las tareas debido a que a través de este programa se proporciona la mediación de aprendizajes, la colaboración y la oportunidad de compartir experiencias tendentes a eliminar el trabajo individual que estimule la participación y el esfuerzo requerido para mantenerse y persistir en el logro de la tarea.

Tabla 13. Laborioso

<i>Categoría</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definitivamente no	3	15,79%
Probablemente no	1	5,26%
Medianamente	3	15,79%
Probablemente si	6	31,58%
Definitivamente si	6	31,58%
Total	19	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 9. Laborioso



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

El enunciado que busca medir si la experiencia como experto en contenido técnico en la construcción de un módulo de capacitación resulta laborioso no arroja una marcada diferencia entre las categorías Definitivamente si resulta laborioso, con un 32% y Probablemente si resulta laborioso, con un 31%, ante las categorías Medianamente con 16%, al igual que la categoría Definitivamente no con 16% y Probablemente no que mostró un 5% de la población objeto de estudio. Se infiere que las categorías Definitivamente si y Probablemente si, marcan la tendencia favorable a que la mayoría de los encuestados considera la experiencia como laboriosa. Por lo que la propuesta de Acompañamiento Pedagógico puede brindar estrategias de soporte técnico a los expertos en contenido para potenciar y complementar la disposición

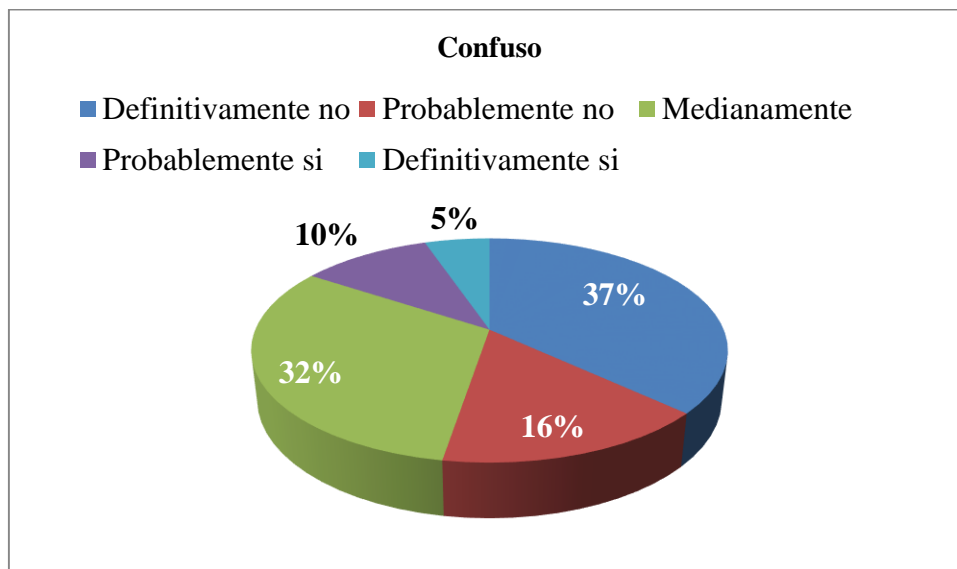
de los de los mismos en la tarea de ofrecer contenidos, completos y de calidad así como también ponerlos en contacto con la metodología de trabajo utilizada por la Coordinación de Gestión del Conocimiento (CGDC) que facilite su participación en la elaboración de capacitaciones.

Tabla 14. Confuso

<i>Categoría</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definitivamente no	7	36,84%
Probablemente no	3	15,79%
Medianamente	6	31,58%
Probablemente si	2	10,53%
Definitivamente si	1	5,26%
Total	19	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 10. Confuso



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

De acuerdo al Gráfico N° 10, el 37% de los encuestados indica que Definitivamente no encontró la labor como confusa, otro 16% la calificó como Probablemente no es confusa, mientras que un 32% opinó que resulta Medianamente confusa, un 10% como Probablemente si es confusa y para un 5% resultó que Definitivamente si es confusa. Los datos anteriores muestran que un 53% de los participantes que respondieron Definitivamente no y

Probablemente no marcan la tendencia en calificar que no les resulta confusa la experiencia como expertos en contenido técnico en la construcción de un módulo de capacitación, en comparación con el 47% que considera la tarea Medianamente, Probablemente si y Definitivamente si es confusa. Tales cifras muestran que a pesar de que la mayoría considera que la tarea no es confusa, se reconoce la existencia de una población representada por el 47% que la considera como confusa, por lo que es necesario disminuir la brecha, ya que la meta de la CGDC es lograr ofrecer conocimiento a la población que atiende en el dominio de herramientas necesarias para la gestión y cumplimiento de los objetivos del negocio, en este caso representado en la construcción de un módulos de capacitación. En tal sentido, el Acompañamiento Pedagógico se presenta como una estrategia que ofrece a través del Diseño Instruccional una metodología que contribuye al aprendizaje del personal orientado a sus exigencias y necesidades.

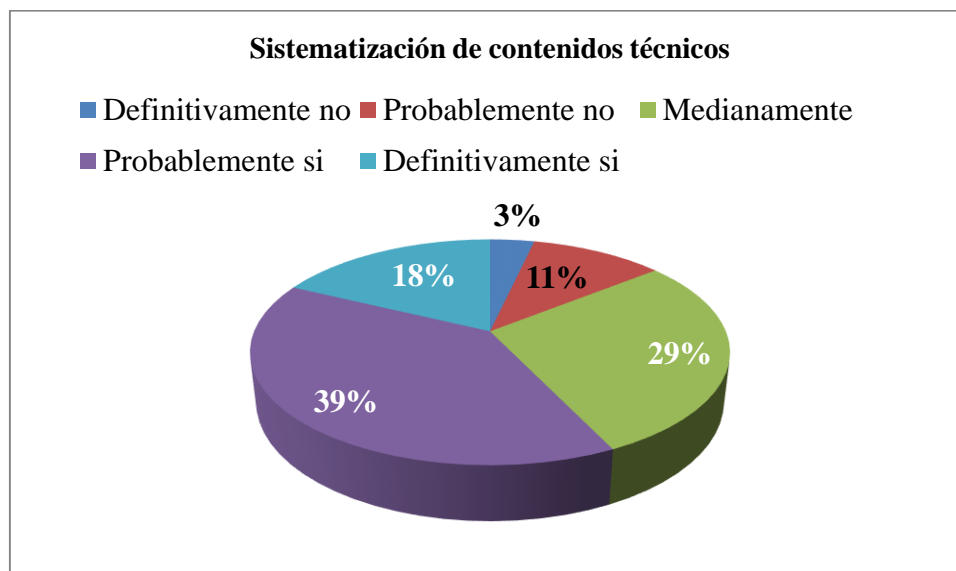
Ítem 7: Califique del 1 al 5 su grado de conocimiento en las tareas a desempeñar como experto en contenido técnico, siendo el 1 el menor grado y el 5 el mayor grado del manejo de cada actividad.

Tabla 15. Sistematización de contenidos técnicos

<i>Categorías</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definitivamente no	1	3,57%
Probablemente no	3	10,71%
Medianamente	8	28,57%
Probablemente si	11	39,29%
Definitivamente si	5	17,86%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 11. Sistematización de contenidos técnicos



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

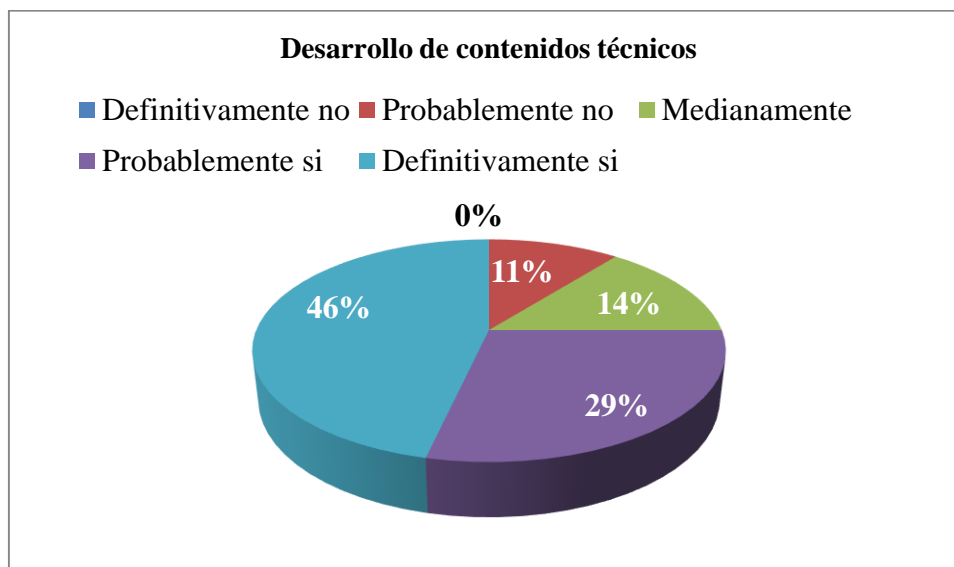
Los resultados obtenidos señalan que sólo un 18% manifiesta seguridad al indicar que Definitivamente si sabe sistematizar contenidos técnicos, un 39% que indica que Probablemente si tenga conocimientos en la tarea de sistematizar contenidos, frente a un 29% que opina que Medianamente lo sabe, otro 11% Probablemente no sabe y un 3% indica que Definitivamente no sabe sistematizar contenidos técnicos. Por lo que se detecta una brecha en la tarea de sistematizar de contenidos. La sistematización de los contenidos les permite a los expertos en contenido técnico organizar y alinear los contenidos técnicos al diseño de los aprendizajes.

Tabla 16. Desarrollo de contenidos técnicos

<i>Categorías</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definitivamente no	0	0,00%
Probablemente no	3	10,71%
Medianamente	4	14,29%
Probablemente si	8	28,57%
Definitivamente si	13	46,43%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 12. Desarrollo de contenidos técnicos



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

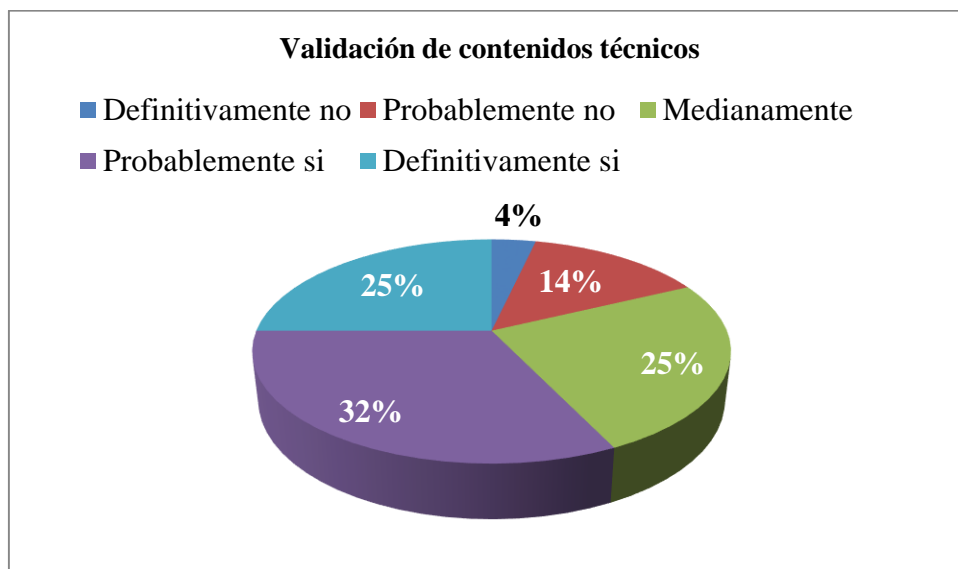
El 46% de los encuestados concuerda en que Definitivamente si cuenta con un alto grado de conocimiento para desarrollar contenidos, en tanto que el resto de las categorías se reparten con un 29% que Probablemente si, 14% que Medianamente y un 11% que Probablemente no tiene conocimiento en desarrollar contenidos técnicos, mientras que nadie con un 0,00% se ubicó en la categoría Definitivamente no. Se puede establecer que resulta significativo el porcentaje de expertos en contenido técnico que tiene conocimiento en el tema del desarrollo de contenidos técnicos para una capacitación. Al desarrollar contenidos técnicos los expertos tienen la oportunidad de ampliar con detalle los temas de aprendizaje seleccionados en función de los objetivos que se desean lograr en la audiencia.

Tabla 17. Validación de contenidos técnicos

<i>Categorías</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definitivamente no	1	3,57%
Probablemente no	4	14,29%
Medianamente	7	25,00%
Probablemente si	9	32,14%
Definitivamente si	7	25,00%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 13. Validación de contenidos técnicos



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Los datos muestran que un 32% Probablemente si tiene conocimiento en la actividad de validación de contenidos, en tanto que un 25% considera que Definitivamente si conoce la actividad, otro 25% Medianamente la conoce, un 14% Probablemente no y sólo un 4% indica que Definitivamente no conoce la tarea. Se observa que una mayoría representada por el 32% de la población considera que Probablemente si tiene conocimiento y sólo un 25% considera que Definitivamente si la conoce, frente a un total del 43% conformado por el resto de las categorías propuestas. La validación representa el punto más álgido en las fases de elaboración de contenidos técnicos, ya que de ésta depende la implementación de la capacitación.

En resumen se distinguen brechas en el desempeño de los expertos en contenido técnico para cada una de las actividades descritas en este ítem, situación que ratifica el **quinto síntoma** del problema planteado por las autoras de la presente investigación. En este sentido el Acompañamiento Pedagógico ofrece a los expertos una experiencia de enseñanza – aprendizaje guiado que busca proporcionar técnicas para lograr el mejor desempeño en las tareas del experto en contenido técnico.

Ítem 8. ¿Cuáles serían las habilidades que usted considera debe fortalecer para potenciar su rol como experto en contenido técnico?

Se trata de una pregunta multicotómicas con tres alternativas y se les indicó a los encuestados la opción de poder escoger más de una respuesta.

Tabla 18. Habilidades a potenciar como experto en contenido técnico

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
1. Compartir conocimientos con otros para contribuir con los resultados de la organización.	15	53,57%
2. Ofrecer experiencias para apoyar el desarrollo del negocio.	9	32,14%
3. Compartir información actualizada con las otras áreas involucradas en el desarrollo de contenido técnico.	20	71,43%
Totales	28	

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

La primera alternativa refleja que de un total de 28 encuestados un 53,57% de ellos considera que debe fortalecer la habilidad de “Compartir conocimientos con otros para contribuir con los resultados de la organización.”

La segunda alternativa nos presenta que de un total de 28 encuestados un 32,14% consideró que debe fortalecer la habilidad de “Ofrecer experiencias para apoyar el desarrollo del negocio.”

En cuanto a la tercera alternativa, de un total de 28 encuestados un 71,43% se identificó con fortalecer la habilidad de “Compartir información actualizada con las otras áreas involucradas en el desarrollo de contenido técnico.”

En general la mayoría de los encuestados coincide que para potenciar su rol como experto en contenido técnico considera que debe fortalecer la habilidad de “Compartir información actualizada con las otras áreas involucradas en el desarrollo de contenido técnico.” Tal afirmación se evidencia en los resultados obtenidos del ítem N° 1, ya que persiste en ellos la idea de capacitación como una transmisión de conocimientos, lo que representa una de las brechas más grande en cuanto a actualización del conocimiento. Con esta pregunta se pretende determinar la aplicación de la experticia, es decir, la capacidad que tienen los expertos en contenido técnico para poner en práctica, ampliar y compartir el conocimiento con el resto de los colaboradores, en favor de los objetivos organizacionales.

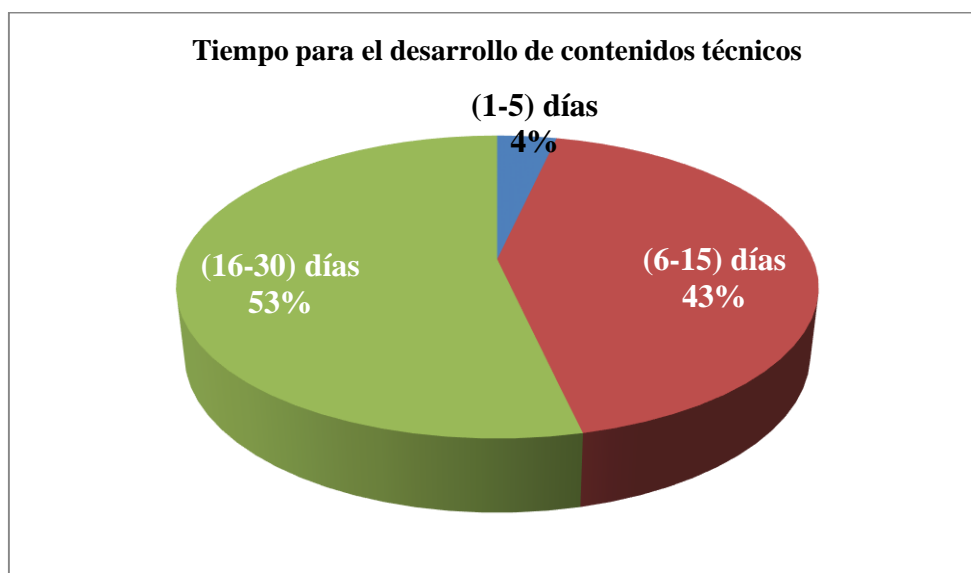
Ítem N° 9: Tomando en cuenta sus tareas diarias, indique el tiempo estimado necesario para desarrollar un contenido técnico de su área de conocimiento.

Tabla 19. Tiempo para el desarrollo de contenidos técnicos

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
(1-5) días	1	3,57%
(6-15) días	12	42,86%
(16-30) días	15	53,57%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 14. Tiempo para el desarrollo de contenidos técnicos



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

La mayoría de los expertos en contenido técnico representados en la gráfica N° 12 con un porcentaje del 53% indican que se requiere entre 16 a 30 días de tiempo para desarrollar un contenido técnico de su área de conocimiento, frente a un 43% que opina debe ser de entre 6 a 5 días, por último un 4% estima que lo puede hacer en un periodo de 1 a 5 días. Se trata de una pregunta de control que trata de evaluar los tiempos de desarrollo de los contenidos, por lo que el resultado no muestra una diferencia marcada entre la segunda y la tercera alternativa, lo que hace inferir que se requiere revisar los tiempos necesarios para el desarrollo de contenidos técnicos para una capacitación, a objetos de ajustarlos a la realidad de los actores del proceso,

puesto que para la CGDC se tiene como tiempo estimado entre 5 y 10 días hábiles. Esta respuesta permite alinear percepciones entre esta unidad y los expertos.

Ítem N° 10: De acuerdo a su área de experticia, escriba a modo de ejemplo, un objetivo de aprendizaje que deban alcanzar los participantes de la capacitación a construir.

Por ser una pregunta abierta, las respuestas fueron categorizadas para una mejor interpretación como se muestra en la Tabla N° 18:

Tabla 20. Objetivos de aprendizaje

<i>Categorías</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Si escribieron un objetivo de aprendizaje	9	32,14%
No escribieron un objetivo de aprendizaje	19	67,86%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico. Nota: En el anexo N° 8 figuran las respuestas transcritas.

Al igual que las preguntas de los ítems 1 y 4, para el análisis de las respuestas ofrecidas por la población encuestada y poder determinar su frecuencia, se categorizó en función de la presencia o ausencia de las características en el contenido. Un objetivo de aprendizaje es una intención, un propósito, es el resultado que se pretende obtener a través de un proceso de enseñanza aprendizaje. De las categorías asignadas se obtuvo como resultado que un 67,86%, no logró construir un objetivo de aprendizaje, frente a un 32,14, que sí lo logró. Estos resultados corroboran el **sexto síntoma** del planteamiento del problema de esta investigación. La propuesta de Acompañamiento pedagógico incluye entre sus objetivos el servir de guía en el proceso de aprendizaje de los expertos en contenido técnico para la construcción de objetivos de aprendizaje, los cuales forman parte de los entregables requeridos por la CGDC.

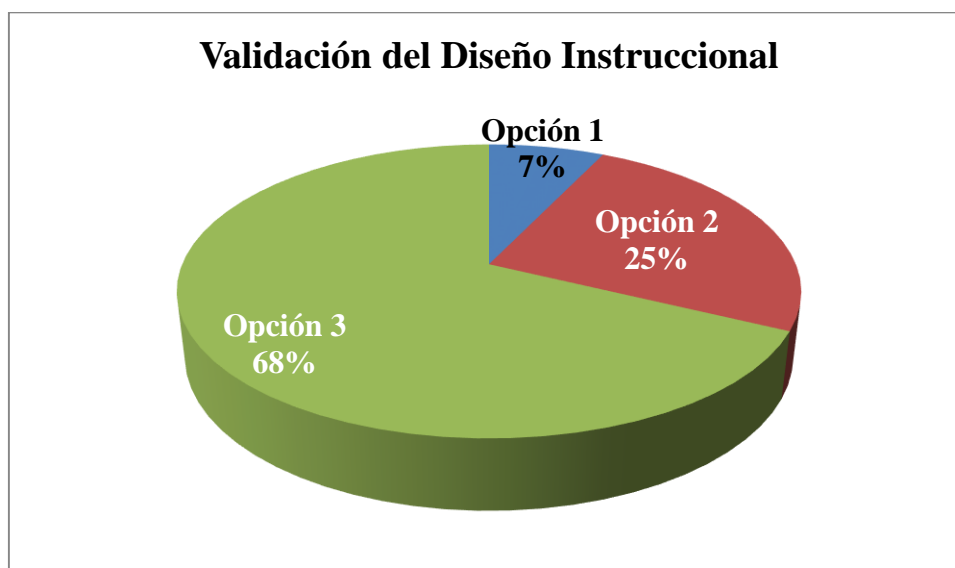
Ítem N° 11: Desde el rol de experto en contenido, ¿en qué consiste validar el Diseño Instruccional?

Tabla 21. Validación del Diseño Instruccional

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
1. Revisar el orden del contenido propuesto por usted	2	7,14%
2. Ayudar a organizar la temática	7	25,00%
3. Verificar el contenido y el diseño de los materiales	19	67,86%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 15. Validación del Diseño Instruccional



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Entre las tres alternativas presentadas el 68% de la población objeto de estudio estuvo de acuerdo en que validar el Diseño Instruccional consiste en “Verificar el contenido y el diseño de los materiales”, lo que demuestra que la mayoría conoce en qué consiste la tarea. Mientras que un 25% de la población escogió la alternativa N° 2 y un 7% se inclinó por la alternativa N°1. Es de hacer notar que, el cumplimiento de dichas validaciones es responsabilidad de los expertos en contenido, cuyas implicaciones son explicadas ampliamente en el **séptimo síntoma** del problema de investigación.

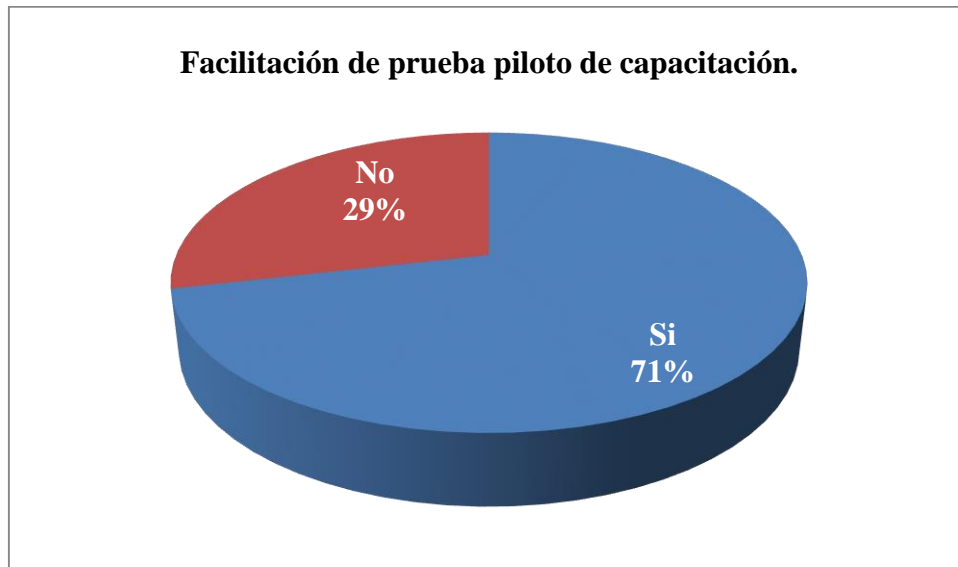
Ítem N° 12: ¿Sabía que para la implementar el módulo de capacitación diseñado con el contenido técnico proporcionado por usted, se requiere de su participación como facilitador del módulo de aprendizaje?

Tabla 22. Facilitación de prueba piloto de capacitación.

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Si	20	71,43%
No	8	28,57%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 16. Facilitación de prueba piloto de capacitación.



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

De acuerdo al gráfico anterior el 71% de los encuestados manifiesta conocer que entre sus tareas está la de fungir como facilitador al momento de implementar el módulo de capacitación diseñado con el contenido técnico que proporcionó. Frente a un 29% que manifestó desconocer la tarea. Como dueños del conocimiento que se requiere ofrecer en una capacitación los expertos en contenido técnico resultan las personas más idóneas para difundir dicho conocimiento, de esta manera la CGDC busca impulsar vínculos desde la transferencia del conocimiento a partir del intercambio de ideas y de la interacción, promoviendo ambientes de mucha confianza.

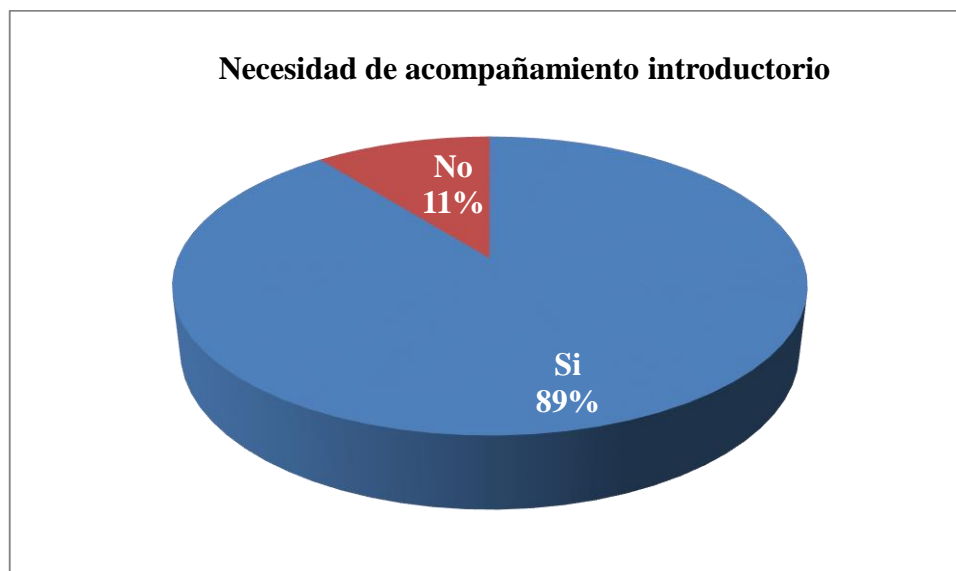
Ítem N° 13: ¿Considera usted que es necesario un acompañamiento introductorio por parte de la Coordinación del Gestión del Conocimiento donde se aclare el rol y tareas del experto en contenido, metodología y tiempos de trabajo?

Tabla 23. Necesidad de un acompañamiento introductorio.

<i>Alternativas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Si	25	89,29%
No	3	10,71%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Gráfico 17. Necesidad de un acompañamiento introductorio.



Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

Los encuestados con un 89% mostraron una clara tendencia hacia la necesidad de que sea implementado un acompañamiento que los guíe en el cumplimiento de su rol y desempeño en sus tareas, ante sólo un 11% que estuvo en desacuerdo. Índices que justifican la propuesta de un Programa de Acompañamiento Pedagógico.

Por otra parte y en relación con la misma pregunta se le solicitó a los participantes a justificar la respuesta. Para el mejor análisis de la misma y por tratarse de una pregunta abierta las respuestas fueron categorizadas tal como se muestra en la Tabla N° 24:

Tabla 24. Análisis de contenido de necesidad de un acompañamiento introductorio.

<i>Categorías</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Aclarar responsabilidades, tareas, formatos y fechas de entrega	9	32,14%
Excelente idea para reforzar conocimientos, metodología y tiempos	6	21,43%
Sensibilizar con la importancia del rol y compartir metodología y tareas	7	25,00%
No justifico su respuesta	6	21,43%
Totales	28	100,00%

Fuente: datos recabados de la aplicación del cuestionario descrito en el marco metodológico

La categorización muestra que el mayor porcentaje de los encuestados con un 32,14% justificó su respuesta indicando que el acompañamiento puede “Aclarar responsabilidades, tareas, formatos y fechas de entrega”, un 25% indicó que el acompañamiento sirve para “Sensibilizar con la importancia del rol y compartir metodología y tareas”, mientras que un 21,43% manifestó que es “Excelente idea para reforzar conocimientos, metodología y tiempos” y en un porcentaje igual 21,43% no justifico su respuesta.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento enfatizan la necesidad e importancia de la Propuesta de Acompañamiento Pedagógico para los expertos en contenidos como marco orientador en los procesos de formación y gestión del conocimiento de las organizaciones que aprenden.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Programa de Acompañamiento Pedagógico para los Expertos en Contenido en el desarrollo de materiales instruccionales

1. Fundamentación

La formación es la práctica infalible de las organizaciones que aprenden, donde se facilite el aprendizaje y se active el conocimiento, que ofrezca como resultado mejorar el desempeño de sus colaboradores y por ende el logro de los objetivos estratégicos.

Cada organización está en la búsqueda de tomar las mejores acciones, para gestionar el cambio en sus colaboradores que genere productividad, en esta oportunidad APC lo promueve a través de la gestión de conocimiento. Molina y Serra (2001) expresan que cuando se habla de gestión del conocimiento se combinan tres acepciones diferentes:

- a) La valoración del *kwon-how* de las empresas, las patentes y las marcas de forma normalizada (capital intelectual).
- b) El impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo.
- c) La puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización –tecnología.

De acuerdo a estas acepciones, es motivo de inquietud, que no se le preste atención a la importancia que tiene el gestionar el conocimiento en la organización. Capacitar es gestionar el conocimiento y ello implica disposición, trabajo en equipo y compromiso, no es solo el cumplir con la cultura organizacional, es generar nuevas experiencias de aprendizaje.

En tal sentido, este programa de acompañamiento pedagógico esta creado para ofrecer un valor a los clientes internos y externos, contribuyendo a mejorar la elaboración de materiales

instruccionales como trabajo colaborativo entre los expertos y los diseñadores, donde se amplió el conocimiento para crear nuevos conocimientos.

2. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Potenciar el rol del experto en contenido técnico de la Dirección de Ventas y Distribución de APC, en su desempeño para el desarrollo de materiales instruccionales, a través del acompañamiento pedagógico.

Objetivos específicos

1. Sensibilizar para vivir la experiencia del rol como experto en contenido técnico.
2. Proporcionar al experto en contenido técnico técnicas para sistematizar, desarrollar, validar contenidos y diseñar objetivos de aprendizaje
3. Motivar y preparar para la implementación y ajustes de los materiales instruccionales.

3. Lógica de intervención del acompañamiento pedagógico:

Tal y como se mencionó en el marco teórico referencial del presente estudio, el modelo de acompañamiento pedagógico que se tomó como representación es el aplicado por la Fundación Emmanuel, una estrategia situada, contextualizada, y pertinente, donde se toman acciones producto de una reflexión de los docentes y equipos directivos de las escuelas, tal como lo señala Zepeda (2008). Este acompañamiento dirigido a los expertos en contenido técnico busca desarrollar en ellos habilidades para desempeñar el rol, enriqueciendo sus conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales para ejercer la práctica del desarrollo de contenidos. Este acompañamiento no solo espera mejorar la actividad para módulos de capacitación, con la reflexión realizada y los resultados obtenidos de la práctica

individual, también espera generar cambios a nivel del aprendizaje significativo esperado en los aprendices.

La lógica de intervención del acompañamiento pedagógico, se puede apreciar como un modelo a seguir de la siguiente manera:

Reflexión – Planificación – Acción – Evaluación



3.1 Reflexión

Mayer (1988), en su modelo de aprendizaje, señaló que “las estrategias cognoscitivas están relacionadas con los componentes de aprendizaje, los cuales son: 1) la instrucción, 2) los procesos de aprendizaje, 3) los resultados de aprendizaje y 4) la ejecución.” (Poggioli, 2009, pág. 53).

La instrucción es el primer componente, donde se consideran las estrategias cognoscitivas apropiadas de acuerdo al aprendizaje simple o al aprendizaje complejo para su diseño, de allí acontece el proceso de aprendizaje y sus resultados, bien sean cuantitativos o cualitativos.

En este entendido conviene dedicar la reflexión al diseño de la instrucción de los módulos de capacitación generados por la Coordinación de Gestión del Conocimiento CGDC, que comienza desde el análisis de la necesidad instruccional hasta la implementación de la capacitación, este proceso se pasea por las fases de un diseño instruccional que sirva de modelo para el trabajo colaborativo entre los expertos en contenido técnico y el diseñador instruccional. Cada fase requiere del buen desempeño de ambos, pero debido al desconocimiento por parte de los potenciales expertos en contenido técnico, se hace necesario identificar las brechas que obstaculizan el desempeño de los mismos y por tanto los resultados con la calidad esperada por la organización.

En esta reflexión cabe rescatar las tendencias actuales de la educación de adultos, por sus características como actores participativos de su propio aprendizaje, y activos ya que ellos buscan la manera de apropiarse del conocimiento.

De lo dicho anteriormente, los adultos a los que va dirigido el acompañamiento pedagógico son personas dinámicas y competitivas, en su mayoría líderes, coordinadores, o especialistas de un área, por ello se les aplica un instrumento para recabar información desde su percepción, para crear un plan de acción generalizado con las principales brechas a ser mejoradas por los expertos en contenido en la construcción de materiales instruccionales.

Entre los principales hallazgos de los datos recabados a través del cuestionario aplicado a los potenciales expertos en contenido se tiene:

- Falta de claridad en la finalidad de la capacitación, en su mayoría piensan que es transmisión de conocimientos.
- Más de la mitad de los encuestados desconoce las fases del diseño instruccional, al igual que desconoce las tareas a desempeñar en cada fase.
- En su mayoría, describen que es un contenido técnico e identifican el rol del experto en contenido técnico.
- El 68% de los encuestados ha participado como experto en contenido técnico para la construcción de una capacitación, mientras que el 32% aun no ha vivido la experiencia. De éste 68% la mayoría valoran su experiencia como experto en contenido técnico como definitivamente importante y útil, mientras que se sintieron medianamente asistidos, a su vez su consideran la experiencia como medianamente laboriosa y entre un poco y medianamente confusa.
- En las principales tareas que se le presentaron como opciones a los potenciales expertos en contenido técnico, la mayoría expresan el mayor grado de conocimiento de las tareas las tienen en desarrollar contenidos, mientras que sistematizarlos que es el primer paso y validarlos es necesario reforzarlos.
- De tres opciones presentadas la opción más seleccionada para fortalecer en rol del experto en contenido técnico fue “Compartir información actualizada con las otras áreas involucradas en el desarrollo de contenido técnico”, la segunda más elegida fue “Compartir conocimientos con otros para contribuir con los resultados de la organización” y la menos votada “Ofrecer experiencias para apoyar el desarrollo del negocio”.

- De los encuestados a los que se les solicitó elaborar un objetivo de aprendizaje desde su experticia solo 46% construyó un objetivo medianamente correcto, mientras que el resto o lo elaboró mal o no sabe.
- En su mayoría conocen en qué consiste la validación del Diseño Instruccional, y saben que deben fungir como facilitadores de la primera implementación de la capacitación dentro de la organización.
- Como reflexión final a este cuestionario aplicado, indistintamente del grado de conocimiento para desempeñar el rol del experto en contenido técnico el 89% de los encuestados consideran necesario un acompañamiento para sensibilizar la importancia del rol, aclarar responsabilidades, tareas, formatos, metodología y tiempos.

En función de estos hallazgos se plantea la siguiente planificación para facilitar el rol de experto en contenido técnico en el desarrollo de materiales instruccionales para capacitación.

3.2 Planificación

El acompañamiento desde el punto de vista pedagógico se relaciona por el arte de educar y enseñar, pero a la vez es un apoyo, una orientación, una guía a través de la enseñanza para ayudar a otro en su desempeño, atendiendo a esta posición se define un plan que mejore las brechas manifestadas por los propios expertos en contenido técnico y presentadas en la reflexión.

La planificación se basa en tres dimensiones:

Contenido técnico:

- Actividades para construir contenido técnico

Materiales instruccionales:

- Finalidad de la capacitación
- Diseño instruccional y sus fases
- Alcance de las tareas en las fases del diseño instruccional

- Trabajo en equipo
- Facilitación de capacitación piloto y ajustes

Soporte afectivo:

- Motivación
- Aplicación de la experticia.

A continuación se detalla las estrategias a utilizar para el acompañamiento pedagógico al experto en contenido técnico para encaminarlos en una mejor práctica de este rol temporal:

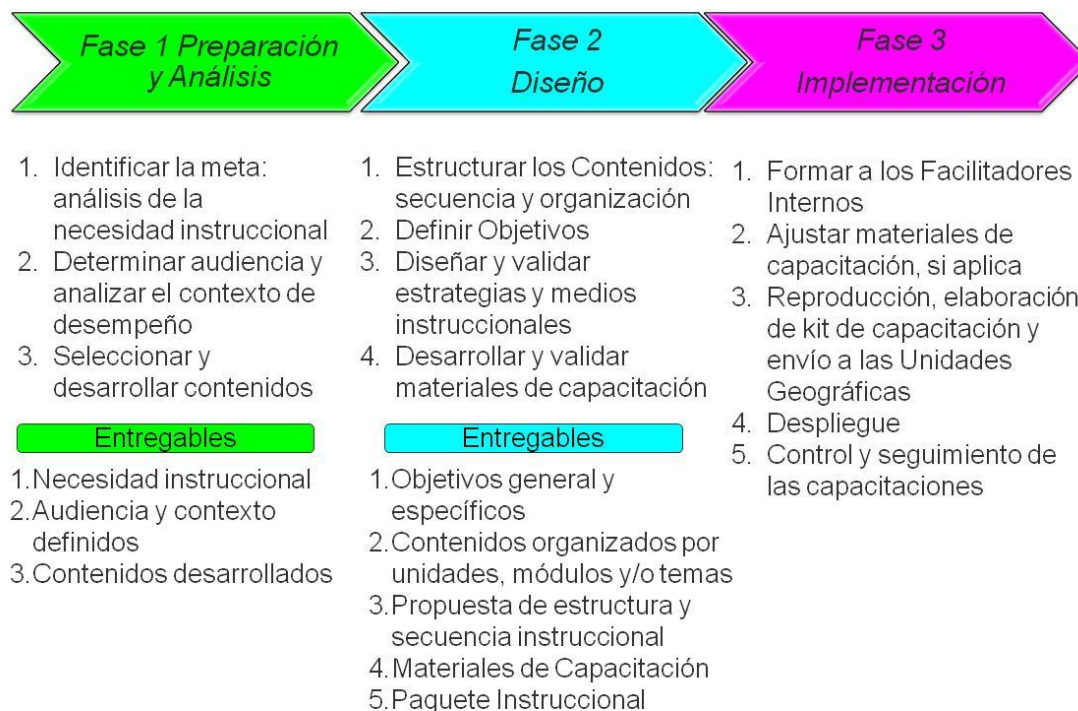
Acompañamiento presencial: son reuniones de manera individual periódicas, establecidas en el plan de trabajo que se establezca en mutuo acuerdo entre el experto en contenido técnico y el acompañante pedagógico, con las fechas y horas dentro de la jornada laboral. Estas también pueden ser programadas de acuerdo a las necesidades que el contenido amerite de esta estrategia.

Taller introductorio: estrategia utilizada para sensibilizar al experto en contenido técnico en su rol a través de la importancia, responsabilidades y tareas a realizar, especialmente para la puesta en práctica de la primera actividad, sistematización de contenidos nuevos.

Acompañamiento mediante las TIC: esta estrategia se utiliza para mantener la comunicación con el apoyo de presentaciones guías para la elaboración de objetivos de aprendizaje y formatos para el desarrollo de contenidos, a través de las herramientas disponibles dentro de la organización, tales como correo y la comunidad del portal corporativo.

La planificación, se crea en función del modelo de diseño instruccional ajustado por la CDGC a partir del modelo de Dick y Carey (1996), en él, se pueden identificar los entregables, es decir, los resultados esperados por parte del experto en contenido técnico y el diseñador instruccional en cada fase, que permita el trabajo colaborativo en la construcción de un módulo de capacitación, tal y como se puede observar en a continuación:

Fases del Diseño Instruccional:



Fuente: Coordinación de Gestión del Conocimiento (2013)

En este sentido, el acompañamiento pedagógico es una estrategia que brinda soporte técnico, instruccional y afectivo para impulsar destrezas en los expertos en contenido orientadas en las tareas de desarrollo de contenido y materiales instruccionales de capacitación. Por tal razón, el acompañamiento pretende estar presente en cada una de las fases de un diseño instruccional del modelo elaborado por la CGDC para cumplir con cada uno de los entregables, tal como se visualiza en la siguiente.

Acompañamiento pedagógico en las fases del Diseño Instruccional:



Fuente: Carrasquel y Uzcátegui (2015).

En la planificación para llevar a cabo el acompañamiento para el logro de los objetivos se plantea a través de la siguiente manera:

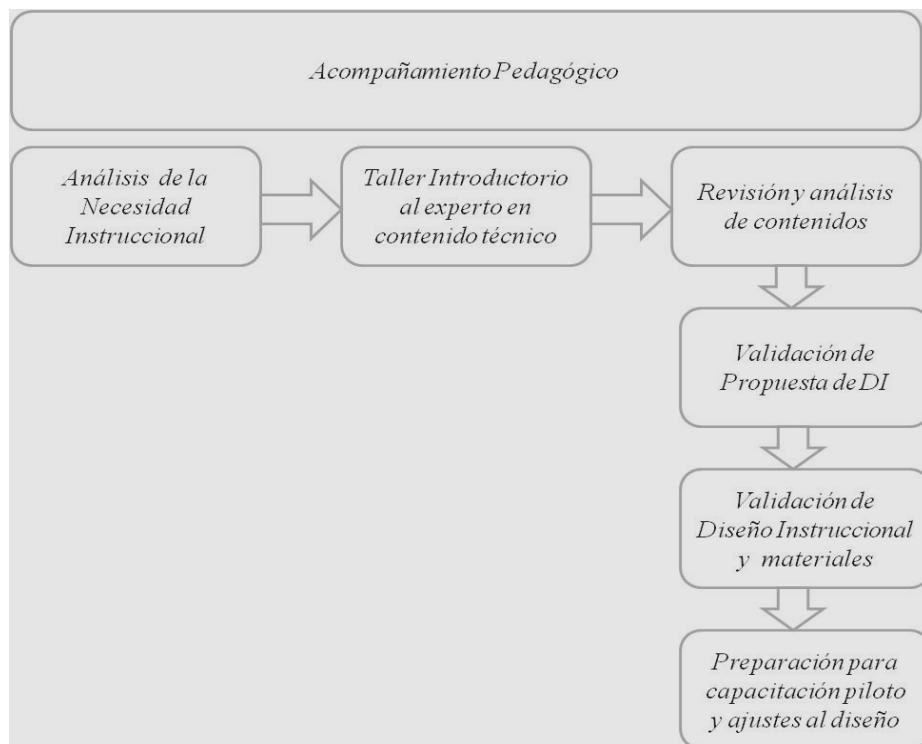
Fase	Entregable	Estrategia	Objetivo	Dimensión
Preparación y Análisis	Necesidad instruccional, audiencia y contexto definido	Acompañamiento o Presencial	Analizar la necesidad instruccional, la meta y la audiencia, mediante una reunión interdepartamental en la que se comparten los puntos de vista de los responsables de la iniciativa de formación con el diseñador instruccional.	Materiales instruccionales
Preparación y Análisis	Contenidos desarrollados	Taller introductorio	Sensibilizar sobre la importancia del rol del experto en contenido técnico, presentar las actividades y responsabilidades del rol en cada fase del DI	Materiales instruccionales - Soporte afectivo
Preparación y Análisis	Objetivo general y específico		A través de una guía de apoyo, acompañar a los expertos en la elaboración de objetivos de aprendizaje.	Materiales instruccionales – contenido técnico
Preparación y Análisis	Desarrollo y validación de contenidos		A través guía de apoyo, acompañar a los expertos en la sistematización y desarrollo de contenidos.	Materiales instruccionales - contenido técnico

Cont.

Fase	Entregable	Estrategia	Objetivo	Dimensión
Preparación y Análisis	Contenidos organizados por unidades, módulos y/o temas.	Acompañamiento Presencial	Los expertos presentan el contenido desarrollado a los diseñadores, los cuales revisan la pertinencia del contenido con los objetivos instruccionales que se esperan lograr.	Materiales instruccionales
Diseño	Propuesta de estructura y secuencia instruccional	Acompañamiento Presencial	Presentar la propuesta de diseño instruccional con estrategias y técnicas didácticas utilizando las reglas del aprendizaje significativo.	Materiales instruccionales
Diseño	Validación de la propuesta de DI desarrollada en materiales instruccionales	Acompañamiento Presencial	Validar el diseño instruccional con sus respectivos materiales desarrollado listos para implementar.	Materiales instruccionales
Implementación	Facilitación de la capacitación	Acompañamiento Presencial	Practicar la capacitación piloto, el acompañante ofrece las recomendaciones para ejercer el rol de facilitador.	Soporte afectivo
Implementación	Ajustes	Acompañamiento Presencial	Validar los ajustes al diseño luego del piloto en función de las sugerencias y cambios en caso de que aplique.	Materiales instruccionales
Entrega de paquete instruccional para su despliegue a la audiencia objetivo.				
Se emplea los criterios de control y seguimiento definido por la CDGC.				

Fuente: Carrasquel y Uzcátegui (2015)

Este plan se puede apreciar en la siguiente ilustración:



Fuente: Carrasquel y Uzcátegui (2015).

3.3 Acción:

En este acompañamiento pedagógico se espera las siguientes características en los roles intervinientes en la práctica de ejecución del diseño instruccional:

Experto en contenido técnico:

Se concibe al experto en contenido técnico, como un actor activo, participativo, analítico y desarrollador. Es él quien comparte su experticia, investiga de ser necesario, establece la información sensible. El experto en contenido técnico no hace el diseño instruccional, el forma parte del diseño instruccional.

El acompañante pedagógico / Diseñador Instruccional:

Se concibe al acompañante como un guía, orientador en las fases de un diseño instruccional, es apoyo y soporte a las inquietudes. Propone estrategias de aprendizaje, valida los conocimientos y conductas que se esperan lograr en el participante de una capacitación. El servicio ofrecido es de calidad y de igual condición ante los clientes internos y externos.

Los Validadores:

Todas aquellas personas que ocupan cargos gerenciales, es decir, los líderes de áreas o dueños de procesos, los cuales validan los materiales elaborados en el diseño instruccional antes de su implementación.

3.3.1 De los encuentros de acompañamiento:

Para la fase 1, identificar la meta: Análisis de la necesidad instruccional, se establece el primer encuentro de **Acompañamiento presencial**, reunión formal donde los líderes presentan la iniciativa o necesidad de formación.

Encuentro N° 1: Acompañamiento Presencial – Análisis de la necesidad instruccional

- **Objetivo:** Analizar la necesidad instruccional, la meta y la audiencia, mediante una reunión interdepartamental en la que se comparten los puntos de vista de los responsables de la iniciativa de formación con los diseñadores instruccionales.
- **Recursos:** Presentación de Análisis de la necesidad instruccional, Video beam.
- **Tiempo:** Aproximadamente 60 minutos

Procedimiento:

- **Inicio:** Invitar a los participantes en la reunión a hacer uso eficiente del tiempo, siguiendo la estructura a través de la presentación de Análisis de la necesidad instruccional.

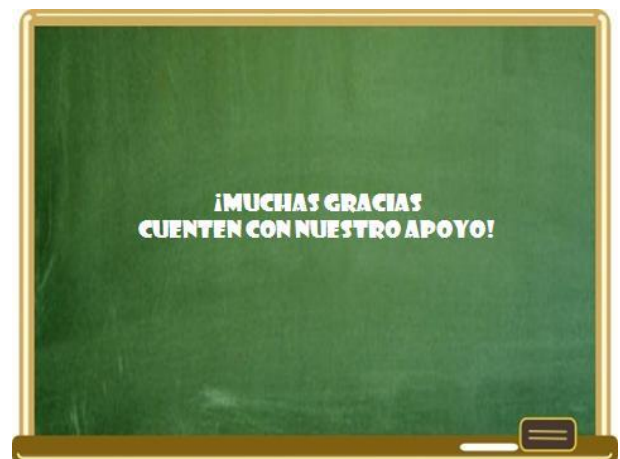
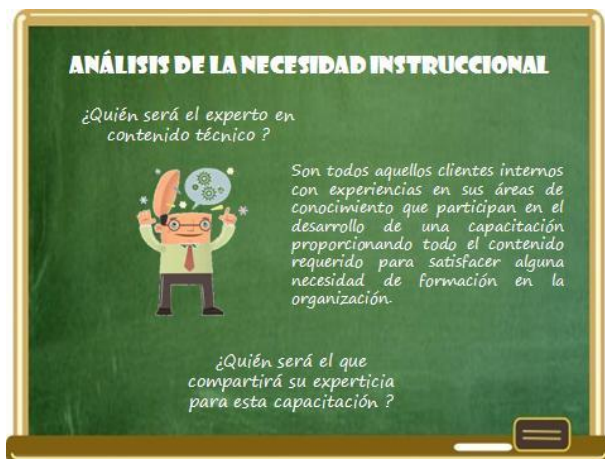
- **Desarrollo:** El acompañante debe prestar atención a la necesidad del cliente, determinar si es capacitación, actualización o ajuste, así mismo determinar el tipo de capacitación: actitudinales, de procesos, tecnológico, o de conocimiento.

Analizar la necesidad instruccional, se define la acción, ¿Cuál será el nombre tentativo de la acción instruccional? Ejemplo: Manejo de objeciones.

El acompañante realiza preguntas a los clientes para orientarlos a definir la audiencia, la cantidad de personas, su ubicación y conocer sus conductas de entrada que impactan en el diseño instruccional, además, indagar disponibilidad de tiempo para capacitar dicha audiencia. Modalidad de capacitación para cubrir la acción de aprendizaje, mostrarles a los líderes cual conviene más, tomando en cuenta el recurso tiempo, disponibilidad de colaboradores, cantidad de horas hombre de diseño y presupuesto. El acompañante debe solicitar a los líderes de la iniciativa, quienes serán los expertos que proporcionarán el contenido técnico, en caso de desconocer este rol, dar a conocer el concepto de experto en contenido técnico en contenido técnico a través de la presentación.

- **Cierre:** Para cerrar la reunión, se verifica la definición de la acción, la audiencia, tiempo disponible, fechas tentativas de implementación y modalidad de capacitación, agradecer y recalcar que cuentan con el apoyo de la Coordinación.





Encuentro N° 2: Taller introductorio al experto en contenido técnico

Una vez asignado el experto en contenido técnico, el acompañante pedagógico debe observar y analizar las necesidades en cuanto a: actitud, conocimiento de los conceptos y procedimiento, roles que intervienen y sus funciones para la elaboración de un diseño instruccional, ya sea para un experto en contenido técnico que ya ha trabajado anteriormente en este rol o un nuevo experto en contenido técnico. Se entiende por actitud la “predisposición para actuar de manera positiva o negativa hacia las personas ideas o eventos.” (Cooper, 2007, p. 26).

Un taller “es un proceso de aprendizaje en el aquí y el ahora, haciendo, más que revisando. Se enfoca principalmente al presente.” (Siliceo, 2004, p. 177). Para obtener los entregables de desarrollo de contenidos y objetivos instruccionales se propone ofrecer un taller de inducción, para obtener los entregables de la fase 1 de análisis.

En cada encuentro dar a conocer el propósito de la reunión, anteponiendo el interés por los entregables, en la orientación de la realización de los mismos no se realiza de manera impositiva, crear sinergia

Objetivo General:

Sensibilizar sobre la importancia del rol del experto en contenido técnico, presentar las actividades y responsabilidades del rol en cada fase del DI.

Objetivos Específicos:

Los expertos en contenido técnico contenido al finalizar el taller podrán:

Afectivo:

1. Apreciar qué es una capacitación y sus ventajas
2. Valorar la importancia de su rol como experto en contenido técnico para aplicar la experticia de su área de conocimiento.
3. Motivar para la participación activa al logro del objetivo

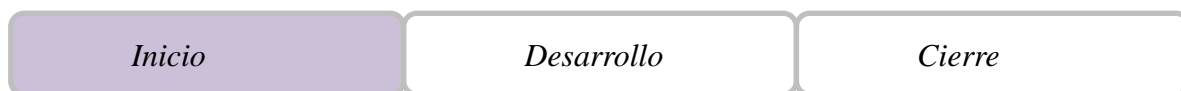
Cognoscitivo:

4. Identificar las fases y los entregables para realizar un diseño instruccional de acuerdo a los requerimientos del Departamento de Ejecución Estándar.

Psicomotriz:

5. Elaborar objetivos de aprendizaje
6. Utilizar las técnicas proporcionadas para la sistematización y desarrollo de contenidos técnicos.
7. Validar recursos, herramientas y materiales que faciliten el aprendizaje.

Estructura Instruccional:



Actividad de conexión:

- **Objetivo:** Conectar a los participantes con los temas que a continuación se le presentarán. Preguntar a los expertos: ¿Sabes por qué estás aquí?, expresarles la importancia de este rol en el desarrollo de otros.
- **Recursos:** Presentación
- **Tiempo:** 2 de bienvenida, más 5 de conexión hacen un total de 7 minutos.

Tema 1: ¿Qué es la capacitación?

- **Objetivo:** Con este contenido se pretende sensibilizar la finalidad de la capacitación. ¿Qué buscamos con la capacitación en la organización? Indicar los elementos necesarios para elaborar una capacitación y su descripción. Describir qué hace el experto en contenido técnico y que hace el diseñador instruccional. Ejemplificar algunas estrategias de enseñanza.
- **Recursos:** Presentación
- **Tiempo:** 20 minutos.

Tema 2: Elaboración de objetivos de aprendizaje

- **Objetivo:** Dar a conocer el concepto, los elementos de un objetivo de aprendizaje y los dominios. Invitar a los expertos a elaborar al menos un objetivo de aprendizaje por cada dominio en su área de conocimiento, para alcanzar cierre de brecha con la capacitación. Recordarle que a través de los objetivos puede desarrollar mejor los contenidos.
- **Recursos:** Presentación, guía de apoyo Objetivos de Aprendizaje, hojas blancas o sus propias laptops.
- **Tiempo:** 20 minutos.

Tema 3: Recomendaciones para la sistematización y desarrollo de contenidos

- **Objetivo:** Resaltar la importancia del entregable de los contenidos sistematizados y desarrollados, para ello contarán con una guía de apoyo en secuencia de contenidos, además le serán comunicadas recomendaciones para llevar a cabo esta tarea.
- **Recursos:** Presentación, guía de apoyo de secuencia de contenidos.
- **Tiempo:** 10 minutos.



Actividad de cierre:

- **Objetivo:** contemplar este espacio para sesión de preguntas para aclarar dudas. El acompañante realiza las siguientes preguntas: ¿Qué les parece? ¿Cómo se sienten para iniciar esta experiencia? Establecer el plan de trabajo de los próximos pasos, encuentros, fechas de entrega de los contenidos desarrollados.
- **Recursos:** Presentación, cronograma de trabajo diseñado por la CDGC.
- **Tiempo:** 15 minutos.

Guión para el Facilitador

Estrategia N°2 del Programa de Acompañamiento Pedagógico

Introducción al Experto en contenido técnico



Diseñadoras Instruccionales:

Carrasquel, Tibusay

Uzcátegui, Carylmer

Presentación para el Facilitador

Esta estrategia introductoria se basa en la necesidad de acompañar a nuestros clientes internos en el desempeño de su rol temporal como expertos en contenido, como se ha de saber, algunos anteriormente han participado en esta actividad, como colaboradores potenciales y otros que entran de cero a esta introducción, por lo cual para aquellos que ya han participado como experto en contenido técnico, esta introducción puede ser flexible y adaptable a la necesidad de los potenciales expertos.

Se recomienda chequear antes del taller introductorio el nivel de conocimiento del experto en contenido técnico asignado para plantearles desde distintas perspectivas el contenido introductorio sin perder la esencia del mismo, recordar que su fin último es acompañar a los expertos como trabajo colaborativo entre ellos y la Coordinación de Gestión del Conocimiento para la elaboración de materiales instruccionales hechos con la calidad esperada por la organización y el aprendizaje generado en los aprendices al que vaya dirigido cada módulo de capacitación.

La pizarra es la principal herramienta de comunicación entre profesor y alumno, su principal función es la de reforzar las explicaciones verbales del formador y aumentar la participación de la audiencia, favoreciendo una mejor comprensión del contenido de aprendizaje, es por ello que se utiliza el pizarrón como formato de presentación en el acompañamiento pedagógico.

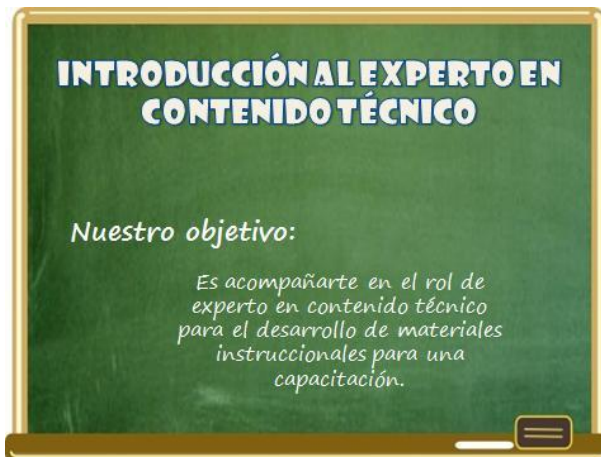
Bienvenida:



Presentación

2 minutos

1. Dar la bienvenida a la Introducción al Experto en contenido técnico, crear un ambiente de cercanía, con actitud positiva para emprender un nuevo reto. Indicar el objetivo de éste taller:



Conexión:

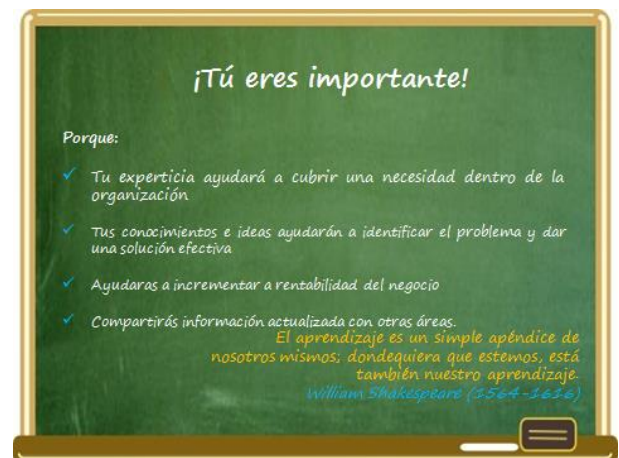
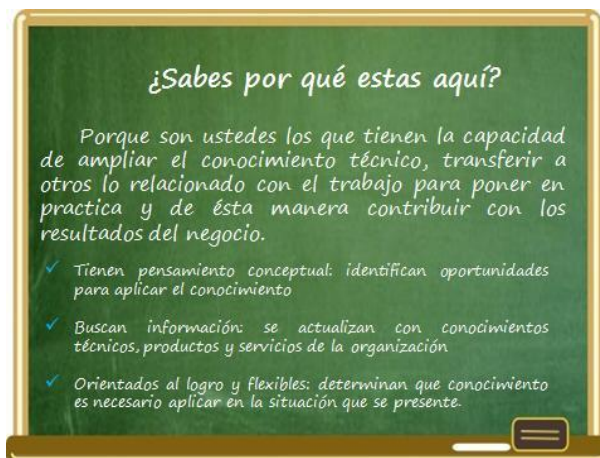


Presentación



5 minutos

1. Colocar la lámina, y hacer la pregunta: ¿Sabes por qué estás aquí?, o ¿saben por qué están aquí? en caso de que sea más de un experto en contenido técnico asignados al desarrollo del contenido. Esperar las respuestas y luego compartir el por qué están aquí y sus características principales, motivar resaltando su importancia, a través de la lámina Tú eres importante porque...:



Desarrollo: ¿Qué es la capacitación?



Presentación

20 minutos

1. ¿Qué es la capacitación? Invitar a apreciar el concepto de capacitación a través del esquema en la lámina. Seguidamente muestra las ventajas de la capacitación haciendo click en la presentación.



2. Luego de ello, mostrar ¿qué se necesita para elaborar una capacitación?, muéstrales los factores importantes requeridos y luego cada una de sus descripciones, haciendo hincapié en las tareas del experto en contenido técnico y las tareas del diseñador instruccional, por último comunica cual es el procedimiento para lograr una capacitación con la calidad esperada por la organización.



¿QUÉ SE NECESITA PARA ELABORAR UNA CAPACITACIÓN?

1 La necesidad de enseñar: se basa en evidencias de conductas

Ejemplo:

Evidencia	Contenido propuesto
Poca habilidad para atender al cliente externo	Calidad de servicio: haciendo la diferencia
Poca habilidad para trabajar en Excel y realizar tablas dinámicas	Excel Intermedio y Avanzado

¿QUÉ SE NECESITA PARA ELABORAR UNA CAPACITACIÓN?

2 Al Experto en contenido técnico

Tareas:

- ✓ Construir los objetivos de aprendizaje que requiere alcanzar el colaborador
- ✓ Sistematizar el contenido técnico en función de los objetivos de aprendizaje
- ✓ Desarrollar los contenidos técnicos
- ✓ Validar la propuesta de diseño instruccional: proponer cosas, ideas, soluciones, revisión y ajustes de materiales instruccionales
- ✓ Facilitar la capacitación piloto.

¿QUÉ SE NECESITA PARA ELABORAR UNA CAPACITACIÓN?

3 Al Diseñador instruccional

Facilitan el contexto, materiales instruccionales, herramientas y apoyos.

El contexto: Ayudar al colaborador a reconocer o generar los problemas que hay que abordar y formular la necesidad de aprendizaje

Materiales instruccionales: materiales de referencia que refuerzan el aprendizaje, es decir, imágenes, tutorías, videos, revistas electrónicas, presentación, libros.

Herramientas: Proporcionan medios para que los individuos se comprometan y manipulen tanto los materiales como sus propias ideas, tales como tratamiento de la información, de manipulación y de comunicación.

Apoyo: Procesos que ayudan a la tarea individual del aprendizaje. Pueden ser procedimentales es decir que orienta en cómo utilizar los recursos y herramientas, y estratégico destacan los planteamientos alternativos que pueden resultar de ayuda.

3. A manera práctica, preguntarles, conocen ¿qué es un diseño instruccional?, esperar las respuestas. Guiar las respuestas, para luego mostrar el para qué nos sirve:

¿QUÉ SE NECESITA PARA ELABORAR UNA CAPACITACIÓN?

3 El diseño instruccional

¿Para qué nos sirve el diseño instruccional?

Para tomar decisiones sobre la selección de contenidos de enseñanza, de los objetivos a conseguir, de la metodología a usar y del tipo de evaluación a emplear de acuerdo a las características de los alumnos y de otros condicionantes.

Observemos las Fases del Diseño Instruccional utilizado por la CGDC

4. Explica apoyándote en la siguiente lámina, el modelo de diseño instruccional utilizado por la CDGC, que se divide en tres fases, haz click en la presentación para mostrarlo:



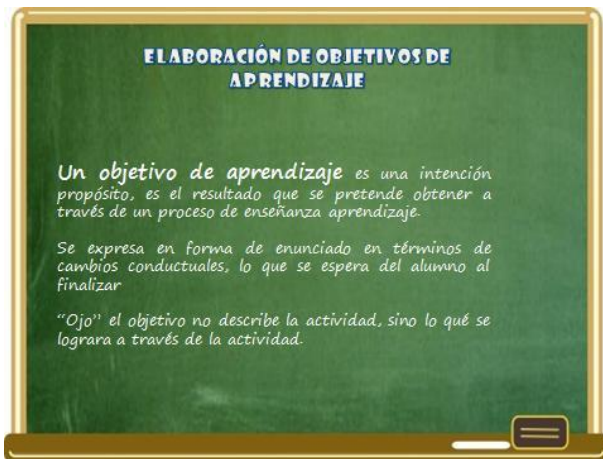
Desarrollo: Elaboración de Objetivos de Aprendizaje



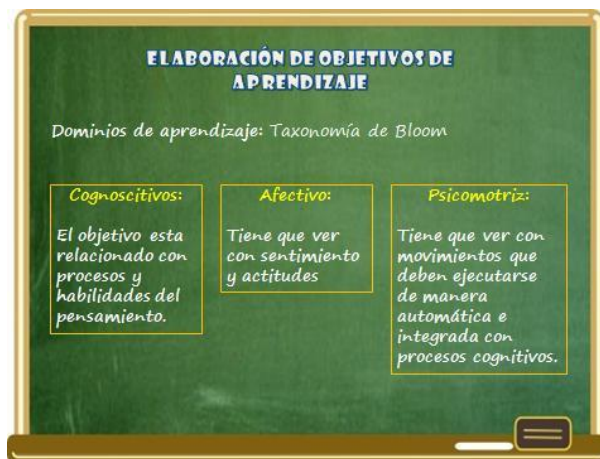
Presentación, Guía de apoyo Objetivos de Aprendizaje

20 minutos

1. Uno de los entregables del experto en contenido técnico son los objetivos de aprendizaje y en su mayoría no saben redactarlos, es por ello que se ofrece una guía para redactarlos:
2. Comparte el concepto del objetivo de aprendizaje, solicita apoyo en el participante para su lectura
3. Seguidamente muestra los elementos de un objetivo de aprendizaje:



4. Explica, para elaborar objetivos se deben regir por los dominios de aprendizaje, en este caso en la CDGC se utiliza la taxonomía de Bloom:



5. Expresa que: este taller tiene como objetivo aprender a hacer, es por ello que practicaremos la construcción de al menos uno de los objetivos del tema a trabajar, tomando en cuenta la necesidad existente, es decir la brecha que se quiere cerrar.
6. Lee las instrucciones de la lámina y reparte entre los expertos en contenido técnico la guía de apoyo diseñada para la ejecución de éste ejercicio, luego será devuelta al facilitador.



7. La guía de apoyo es la siguiente, la cual también estará disponible en la carpeta de Formación en la Comunidad, en ella se muestran los 3 dominios de aprendizaje, las categorías con su respectiva descripción y los verbos a utilizar por cada categoría:

Taxonomía de Bloom					
Dominio Cognoscitivo					
Categoría	Descripción				
Conocimiento	Recordar información				
Comprensión	Interpretar información contenida en sus propias palabras				
Aplicación	Usar el conocimiento o la generalización en una nueva situación				
Análisis	Dividir el conocimiento en partes y mostrar relaciones entre ellas				
Síntesis	Juntar o unir partes o fragmentos de conocimiento para formar un todo y construir relaciones para situaciones nuevas				
Evaluación	Hacer juicios con base en criterios dados				
Verbos del dominio cognoscitivo					
Conocimiento	Comprensión	Aplicación	Activo	Síntesis	Evaluación
Añadir	Definir	Aplicar	Analizar	Ampiar	Abrar
Definir	Explicar	Demstrar	Calcular	Componer	Aumentar
Enfatar	Exponer	Demstrar	Comparar	Construir	Calificar
Enunciar	Identificar	Empresar	Comparar	Crear	Defender
Marcar	Localizar	Ilustrar	Comparar	Diseñar	Elaborar
Nombrar	Ordenar	Interpretar	Criticar	Examinar	Estimar
Recordar	Reconocer	Ordenar	Diagramar	Formular	Elaborar
Repetir	Reconocer	Practicar	Diferenciar	Organizar	Juzgar
Repetir	Seleccionar	Programar	Discriminar	Planear	Organizar
Subrayar	Tabular	Solucionar	Distinguir	Preceder	Preceder
	Usar	Usar	Examinar	Reconocer	Subrayar
			Examinar	Ordenar	Valorar
			Investigar		
Ejemplos:					
Conocimiento: El RDV analizará los principales motivos de devoluciones en el RDV.					
Comprensión: El PRMV identificará los productos con precio viejo en el RDV.					
Aplicación: El analista aplicará los principios básicos para el análisis de indicadores.					

Taxonomía de Bloom					
Dominio Afectivo					
Categoría	Descripción				
Receptividad	Tener la apertura para captar y sensibilizarse ante las ideas y sentimientos de otras personas.				
Respuesta	Posibilidad de actuar de acuerdo a los requerimientos y necesidades de otras personas.				
Valoración	Capacidad para asignar pesos y jerarquías a distintas actividades, pensamientos y sentimientos.				
Organización	Capacidad para efectuar acciones dirigidas a responder a las necesidades y requerimientos de otras personas, del entorno y de la sociedad en general.				
Caracterización	Capacidad de asumir e incorporar a la vida cotidiana los valores y sus jerarquías.				
Verbos del dominio afectivo					
Receptividad	Respuesta	Valoración	Organización	Caracterización	
Apreciar	Aceptar	Agradecer	Administrar	Alojar	
Aprender	Asistir	Asumir	Colaborar	Acomodar	
Escuchar	Avalar	Compartir	Controlar	Censurar	
Reclamar	Cooperar	Cooperar	Coordinar	Comprometerse	
Reconocer	Estar de acuerdo	Evitar	Dirigir	Criticar	
Esquivar	Informarse	Guiar	Facilitar	Debatir	
Tolerar	Permitir	Interactuar	Juzgar	Defender	
	Reservar	Justificar	Preferir	Discutir	
		Preferir	Simplificar	Insultar	
		Proponer		Preservar	
				Retar	
Ejemplos:					
Receptividad: El participante señalará los elementos que componen un diseño instruccional.					
Respuesta: El RDV cooperará con las actividades de actualización de clientes.					
Valoración: El colaborador contribuirá con las actividades de compromiso social de la organización.					

Taxonomía de Bloom					
Dominio Psicomotriz					
Categoría	Descripción				
Movimiento reflejo	Movimientos en los cuales se recurre poco o nada a procesos cognoscitivos				
Movimientos básicos	Movimientos que demandan una adecuada sincronización con procesos cognoscitivos				
Percepción	Movimientos prácticos que resultan de una impresión material obtenida a través de los sentidos.				
Verbos del dominio psicomotriz					
Movimientos reflejos	Movimientos básicos	Percepción			
Ajustar	Colocar	Comer			
Balancear	Conectar	Crear			
Manipular	Construir	Dirigir			
Manipular	Controlar	Diseñar			
Teclear	Ensamblar	Encuadrar			
	Empalar	Grabar			
	Insertar	Usar			
	Insertar	Discernir			
	Operar	Preparar			
	Posicionar	Programar			
Ejemplos:					
Movimientos reflejos: El participante balanceará los pesos de una cartolina de productos en el peso mecánico.					
Movimientos básicos: El RDV operará de manera correcta el nuevo dispositivo.					
Percepción: El PRMV ilustrará la secuencia de actividades del manejo de productos.					

Desarrollo: Recomendaciones para la sistematización y desarrollo de contenidos



Presentación, Guía de apoyo para la sistematización y desarrollo de contenidos



10 minutos

1. Comunica: El siguiente entregable y más importante es el contenido desarrollado por los expertos en contenido técnico, por ello en este taller introductorio les ofrecemos recomendaciones para llevar a cabo esta tarea.

2. Con el apoyo de la presentación, comparte el concepto de contenido técnico y las categorías con los que se vinculan, es decir al saber, al saber hacer y a las actitudes:

RECOMENDACIONES PARA LA SISTEMATIZACIÓN Y DESARROLLO DE CONTENIDOS

Partiendo del objetivo que se pretende lograr, el contenido es el conjunto de informaciones que es preciso dominar para conseguirlo.
 "La sistematización tiene el propósito de provocar procesos de aprendizaje" Van de Velde (2008)

Los contenidos deben vincularse con:

1. Al saber	Objetos y hechos Conceptos o ideas Principios y leyes
2. Al saber hacer	Normas de acción Técnicas Criterios
3. A las actitudes	Valores personales Valores sociales


Plante: Colón, Sarraóna, Vázquez (2016)

RECOMENDACIONES

1. Apóyate en los objetivos
2. Crea una tormenta de ideas con los temas que creas necesarios para alcanzar cada uno de esos objetivos
3. Realiza un listado agrupando los temas, estos serán los ejes vertebrales de la capacitación. **Utiliza la tabla de contenidos proporcionada por la CGDC.**
4. Indaga si puedes desarrollar ese contenido tu solo(a) o necesitas de otros... solicita ayuda.
5. Recopila y ordena la información disponible. **Plasma la información en la plantilla corporativa, ver la mas actualizada en el portal.**

RECOMENDACIONES

6. Analiza y ordena de la información.
7. Revisa los contenidos que sean información sensible de acuerdo al tipo de audiencia al que va dirigida.
8. **¡RECUERDA!** Valida el contenido: revisa la interpretación crítica de otros preferiblemente de los dueños de procesos a los que impacta este contenido.



SISTEMATIZACIÓN Y DESARROLLO DE CONTENIDOS

Técnicas de secuenciación de contenidos:

1. Análisis de contenidos (Ausubel, 1968)
2. Análisis de tareas (Gagné, 1970)
3. AFOREN (2012)

Ver guía de apoyo Secuencia de contenidos

3. Al igual que para los objetivos de aprendizaje, los participantes como experto en contenido técnico, contarán con una guía de apoyo para la sistematización de contenidos basado en las siguientes técnicas:
4. La guía estará disponible en formato Power Point, en la carpeta de Formación de la Comunidad:

Técnicas de secuenciación de contenidos

Técnicas de Análisis de Contenido (Ausubel, 1968)

1. Descubrir y destacar los ejes vertebradores de los contenidos que deben enseñarse a los alumnos.
2. Descubrir y destacar los contenidos fundamentales y organizarlos en un esquema jerárquico y relacional.
3. Proceder a la secuenciación según los principios de la organización psicológica del conocimiento.

Principios que rigen la organización psicológica del conocimiento (Novak y Gowin, 1977)

1. Todos los alumnos pueden aprender significativamente un contenido a condición de que dispongan de conceptos relevantes e inclusivos en su estructura cognoscitiva. **Conceptos Claves.**
2. El contenido de aprendizaje debe ordenarse de tal manera que los conceptos generales e inclusivos (por lo tanto, los más importantes) se presenten al principio. Esto favorece la formación de conceptos inclusivos en la estructura cognoscitiva de los alumnos que facilitan, posteriormente, el aprendizaje significativo de los otros elementos de contenido.
3. Con el fin de lograr una incorporación a la estructura cognoscitiva de nuevos elementos que enriquecen y diversifican los inclusivos iniciales, así como una coherencia del conjunto de conceptos de la estructura cognoscitiva, las secuencias de aprendizaje tienen que ordenarse partiendo de los conceptos más generales y avanzando de forma progresiva hasta los conceptos más específicos.
4. Después de presentar los conceptos más generales e inclusivos del contenido, la introducción de los elementos posteriores debe hacerse mostrando tanto las relaciones que mantienen con los primeros como las relaciones que mantienen entre sí.
5. La presentación inicial de los conceptos más importantes, generales e inclusivos del contenido debe apoyarse en ejemplos concretos que los ilustren empíricamente.

Figura 4.4. Modelo de contenido. Construcción de propuestas metodológicas.

Técnicas de secuenciación de contenidos

Técnicas de Análisis de las tareas (Gagné, 1977)

El análisis de tareas intenta descubrir y explicar cómo operan las personas (qué procesos realizan) con los datos adquiridos previamente (información) para resolver una determinada tarea (ejecución).

1. Determinar la tarea que el alumno debe realizar (habilidad que tiene que aprender).
2. Determinar los posibles componentes de la tarea o habilidad (subtareas o subhabilidades).
3. Secuenciar las subtareas o subhabilidades, de la más sencilla a la más compleja.

Ejemplo:

1. Manejar de Excel Avanzado (habilidad que debe aprender)
2. Creación de macros, base de datos, manejo de datos y gráficos, tablas dinámicas, personalización de Excel, Análisis de datos, avanzadas... (subtareas o subhabilidades).
3. De lo más sencillo a lo más complejo:
 - Manejo de datos y gráficos
 - Personalización de Excel
 - Bases de datos
 - Formulas avanzadas
 - Análisis de datos
 - Tablas dinámicas
 - Creación de Macros

Técnicas de secuenciación de contenidos

Técnicas propuesta por AFOREN

Objetivos	Contenidos	Competencias generales	Competencias específicas
La alumno comprenderá las bases de utilización del Sistema operativo Windows a un nivel básico, con el fin de abordar la posterior gestión de un blog.	Ordenador, imágenes, clasificación de carpetas, el disk, del ratón.	Competencia digital, socio comunicativa y auto aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Saber: Competencia digital. Comprender los efectos de una del ratón según el objetivo. Evaluar la estructura de clasificación de carpetas. • Saber hacer: Competencia digital del sistema operativo relacionadas y necesarias para la creación y gestión de un blog. • Saber hacer: Competencia digital. Crear una carpeta. Clasificar carpetas y documentos. Guardar una copia de una imagen de Internet, copiarla y pegarla. • Saber ser/estar: Socio comunicativa, Aprender a aprender, Autonomía e iniciativa personal, Ciudadanía e intercultural.

Contenido	Criterio A (valorado 0-5)		Criterio B (valorado 1-10)		Suma	Rango Promedio
	Empuje	Intencional	Empuje	Intencional		
De la unidad Adretha 1	Contenido 1	5	5	10	10	10
	Contenido 2	5	5	10	10	10
	Contenido 3	4	2	6	6	6
	Contenido 4	2	1	3	3	3
	Contenido 5	1	1	2	2	2
De la unidad Adretha 2	Contenido 6	4	4	8	8	8
	Contenido 7	3	3	6	6	6
	Contenido 8	2	1	3	3	3
	Contenido 9	1	1	2	2	2
De la unidad Adretha 3	Contenido 10	2	4	6	6	6
	Contenido 11	1	2	3	3	3
	Contenido 12	1	1	2	2	2
	Contenido 13	1	1	2	2	2

AFOREN
AFOREN (AFOR) es un modelo de formación para el profesorado.
© 2017 AFOREN. Todos los derechos reservados.

Cierre: Próximos pasos



Presentación, Guía de apoyo para la sistematización y desarrollo de contenidos



5 minutos

1. Comparte los próximos pasos a través de la siguiente lámina, recuerda acordar los tiempos para el desarrollo del contenido y la entrega de acuerdo a su complejidad, entre cinco a quince días hábiles.

PRÓXIMOS PASOS

1. Crear el **cronograma de trabajo** acordado entre las partes involucradas en las tareas
2. Los próximos encuentros son **acompañamiento presencial o virtual** utilizando las **herramientas de comunicación** disponibles en la organización para la **presentación del contenido desarrollado por ustedes.**
3. Una vez completado el contenido técnico de acuerdo a los objetivos planteados, los diseñadores rearan una **propuesta de diseño instruccional** el cual será validada por ustedes.

Éxitos, te acompañaremos en toda esta experiencia.

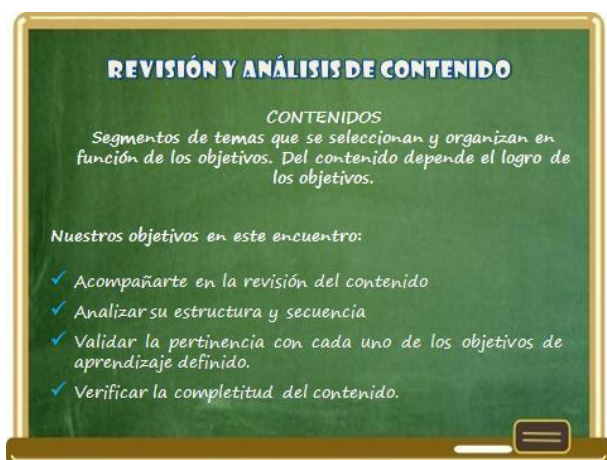
2. Antes de concluir el taller, pregunta los expertos en contenido, ¿cómo se sienten?, ¿tienen alguna duda? Aclara de ser necesario, felicitarlos por el tiempo invertido en este taller que les ayudará a ejercer este rol.

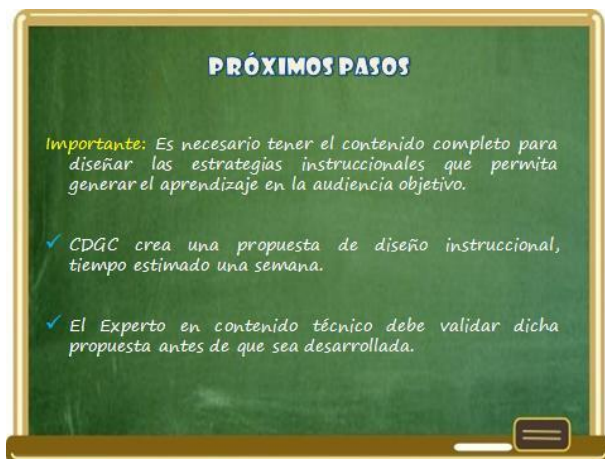
Encuentro N° 3: Acompañamiento presencial – Revisión y análisis de contenidos

- **Objetivo:** En este encuentro los expertos en contenido técnico presentan los contenidos desarrollados, que junto al acompañante revisan la pertinencia de los contenidos con los objetivos de aprendizaje diseñados. Analizar el contenido, su completitud y la validación con los dueños de procesos del área.
- **Recursos:** Presentación Revisión y análisis de contenido, Presentación de contenidos desarrollados, video beam.
- **Tiempo:** según el acordado para la reunión y de acuerdo a la amplitud y complejidad del contenido, puede ser varias sesiones.

Procedimiento:

- **Inicio:** Este encuentro es uno de los más importantes del acompañamiento por la selección, secuenciación y desarrollo del contenido, dependiendo del mismo, se lograra alcanzar el objetivo. Es por ello que se espera que el acompañante transmita al experto en contenido técnico la importancia de esta reunión.
- **Desarrollo:** Se coloca la presentación para conocer lo que se espera en éste encuentro. Luego, el experto en contenido técnico muestra los objetivos de aprendizaje definido, la tabla de contenidos y su desarrollo plasmados en la plantilla corporativa, para el análisis y revisión del mismo. Verificar que los contenidos correspondan a lo que se espera lograr con los objetivos de aprendizaje.

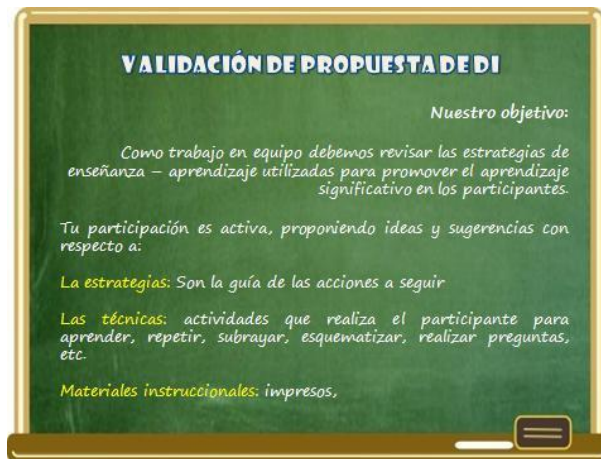




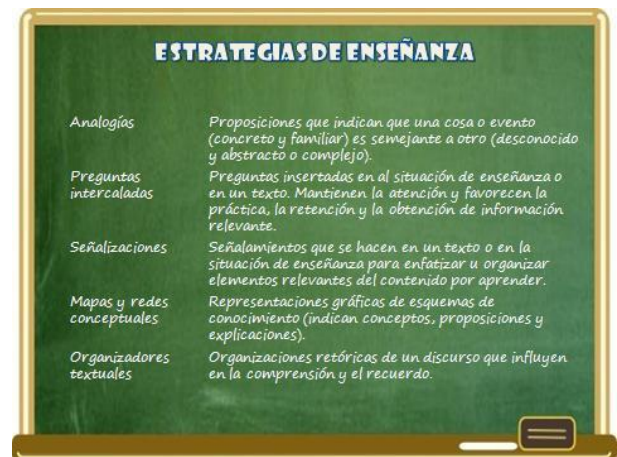
- **Cierre:** Una vez revisado el contenido y su pertinencia, y en caso de se requiera complementar el mismo, acordar nuevas fechas para la entrega de mismo. Indicar los próximos pasos una vez completado el contenido.

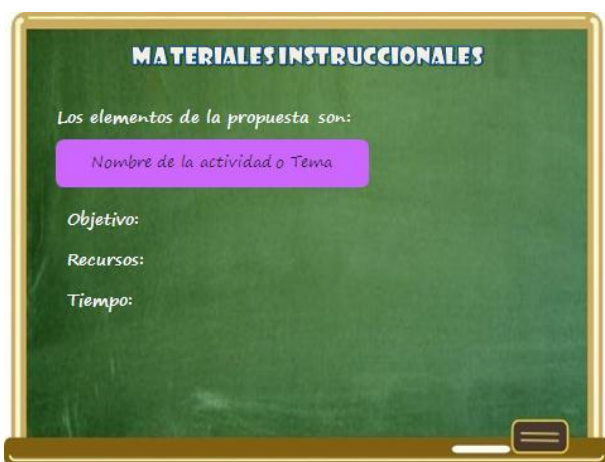
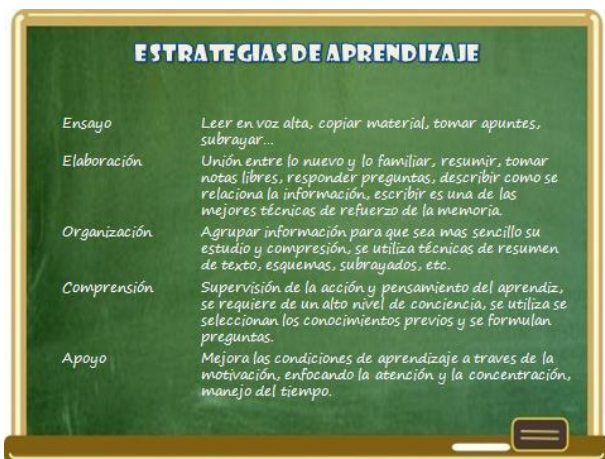
Encuentro N° 4: Acompañamiento presencial – Validación de propuesta de Diseño instruccional

- **Objetivo:** Comunicar el objetivo de validar la propuesta de Diseño Instruccional, en ella se encuentran los las estrategias y las técnicas utilizadas para alcanzar el aprendizaje en el participante. estrategias de aprendizaje y materiales instruccionales
- **Recursos:** Presentación Validación de Propuesta de DI, Propuesta de DI para del módulo.
- **Tiempo:** aproximadamente 120 minutos.



- **Desarrollo:** Antes de la presentación de la propuesta de diseño instruccional, ofrecer una introducción con respecto a las estrategias de enseñanza, las estrategias de aprendizaje y materiales instruccionales a objeto de lograr la comprensión de la propuesta de diseño instruccional presentada por el diseñador y a su vez lograr su aprobación:





• **Cierre:**

Opción 1: Una vez aprobada la propuesta, comunicar los próximos pasos para el desarrollo de los materiales instruccionales, acordar fechas de encuentro para la revisión de los mismos.

Opción 2: En caso de no ser aprobada la propuesta, el diseñador debe realizar ajustes a la propuesta y acordar una nueva reunión de validación.

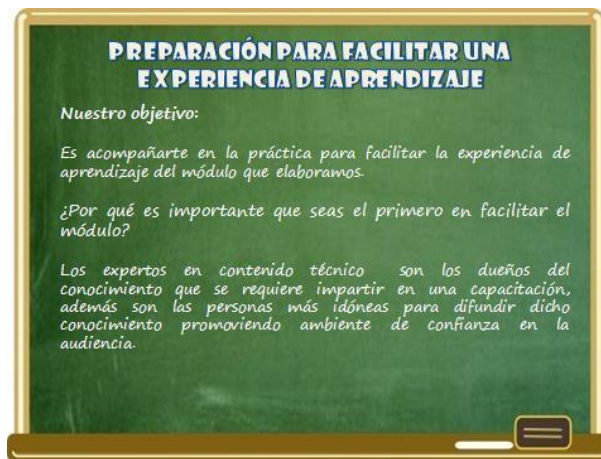
Encuentro N° 5: Acompañamiento presencial – Preparación para capacitación piloto y ajustes al diseño

• **Objetivo:** Practicar la capacitación piloto, el acompañante ofrece las recomendaciones al experto en contenido técnico para ejercer el rol de facilitador.

- **Recursos:** Presentación para facilitar una experiencia de aprendizaje. Módulo de capacitación.
- **Tiempo:** aproximadamente 120 minutos.

Procedimiento:

- **Inicio:** Indicar a los participantes el objetivo de la reunión y por qué es importante que el experto en contenido técnico sea el facilitador de la capacitación piloto, motivar a través de su importancia.



- **Desarrollo:** Antes de iniciar la práctica del módulo de capacitación diseñado, con el fin de generar confianza en el experto en contenido técnico, el acompañante pedagógico presenta algunas recomendaciones como apoyo para el desempeño en el rol de facilitador. Una vez revisado las recomendaciones y aclarando dudas al experto en contenido técnico, se realiza la práctica de facilitación del módulo.

RE COMENDACIONES PARA FACILITAR

3 Crear interés

- ✓ Utiliza chiste apropiados o anécdotas
- ✓ Crea empatía con la audiencia
- ✓ Ofrece tu experticia para contribuir con aprendizaje
- ✓ Solicita opiniones y ejemplos a los participantes
- ✓ Haz que los participantes lean las láminas o presentaciones.



RE COMENDACIONES PARA FACILITAR

2 Propiciar la participación

- ✓ Hacer uso de los materiales impresos diseñados para que anoten sus ideas y conclusiones
- ✓ Intercalar preguntas entre la exposición o demostración
- ✓ Solicitar ejemplos u opiniones
- ✓ Solicitar que comenten información que ya poseen relacionado con el nuevo contenido
- ✓ Promover la práctica de las actividades diseñadas.



RE COMENDACIONES PARA FACILITAR

3 Estimular la formulación de preguntas

- ✓ Hacer énfasis que las preguntas son bienvenidas
- ✓ Establece el periodo de preguntas junto a los participantes, es decir entre temas o al finalizar cada tema.
- ✓ Felicita a quienes formulen preguntas interesantes
- ✓ Responde las preguntas de manera adecuada y sin intimidaciones o juicios
- ✓ Jamás respondas sin conocer la respuesta, estarías mintiendo. En caso de no conocer la respuesta ofrece indagar sobre el tema y la respuesta será enviada oportunamente por correo.



RE COMENDACIONES PARA FACILITAR

3 Prepárate para responder las preguntas

- ✓ Realiza un listado de las preguntas que puedan presentarse
- ✓ Parafrasea la pregunta para confirmar que tanto tu como la audiencia comprendieron la pregunta, de no estar clara la pregunta solicita reformulación de la misma.
- ✓ Sé breve en la respuesta.}
- ✓ Evita mostrar las emociones ante una pregunta hostil.
- ✓ Recuerda tener la postura corporal y el contacto visual con los participantes.

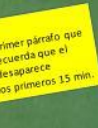


RE COMENDACIONES PARA FACILITAR

4 Prepárate con antelación

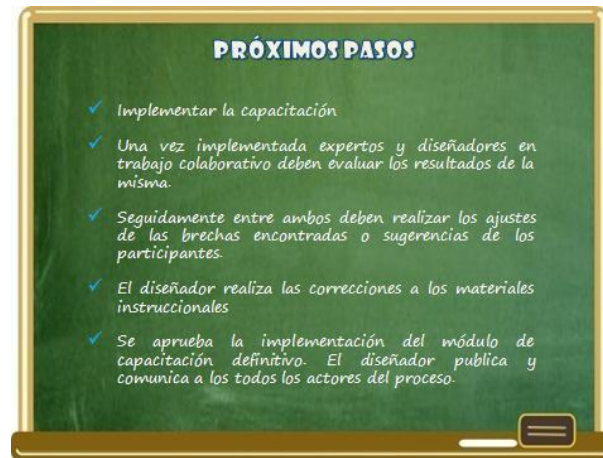
- ✓ Practica la sesión a solas frente a un espejo, o frente a otros compañeros
- ✓ Utiliza el guión del facilitador
- ✓ Comprende y práctica las instrucciones de las actividades diseñadas
- ✓ Ensaya las palabras difíciles o que debes pronunciar en otro idioma
- ✓ Revisa los materiales necesarios y verifica su estado

Tips: Memoriza el primer párrafo que debes decir, recuerda que el nerviosismo desaparece después de los primeros 15 min.



- **Cierre:** Se invita al experto en contenido técnico a seguir practicando con el guión del facilitador y los materiales instruccionales disponibles. El diseñador ofrece su

acompañamiento a través del TIC. Cerrar la reunión indicando los próximos pasos a seguir luego de la implementación de la capacitación piloto.



Seguimiento al acompañamiento:

De acuerdo a las fechas propuestas en el cronograma de trabajo, se agenda las reuniones de seguimiento para obtener avances de los entregables, por lo cual, a través de las mismas se observa el desempeño de los expertos en contenido técnico, así como también para hacer hincapié en la motivación por los resultados a lograr.

Por ello se plantea la siguiente estructura de seguimiento:

1. Para la entrega de los objetivos de aprendizaje y desarrollo de contenidos por parte de los expertos en contenido:
 - Apoyo mediante TIC, utilizando las herramientas de comunicación organizacionales el diseñador instruccional le facilita las guías de apoyo de Objetivos de Aprendizaje y Secuencia de contenidos de manera digital.
 - Una vez acordada la fecha de entrega de contenidos el experto en contenido técnico debe publicar los contenidos en la carpeta asignada mediante el canal acordado, y notificar al diseñador instruccional para su revisión.
 - En el encuentro presencial **Revisión y Análisis de Contenido**, se acompaña al experto en contenido técnico en la presentación de los temas. El diseñador lleva preguntas y sugerencias del contenido anteriormente revisado, de acuerdo a ello, se debe analizar y

verificar la secuenciación de los contenidos en equipo. De surgir ajustes relevantes, se debe planificar una nueva reunión hasta completada la entrega total del contenido necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

- Los ajustes menores pueden ser plasmados en el archivo del contenido y comunicados vía correo.
- Los ajustes valiosos deben presentarse por encuentro presencial. Para que los encuentros sean efectivos, solo se debe presentar el contenido por el cual se comprometió a ajustar.
- Se recomienda al diseñador, evaluar los dos puntos anteriores, como un seguimiento reflexivo, acerca de: tiempo de entrega de los ajustes y la efectividad de los ajustes realizados, disposición para la realización de la tarea.
- Una vez que se tenga el contenido completo, el experto en contenido técnico debe emprender la siguiente actividad: **la validación del contenido con los dueños de procesos**, antes de que el diseñador realice la propuesta de diseño instruccional.

2. Para la preparación de la capacitación piloto:

- Anterior al acompañamiento presencial de la práctica como preparación a la capacitación piloto, se ofrece acompañamiento mediante TIC, enviando por correo el guión del facilitador, para que el experto en contenido técnico tenga la oportunidad de leerlo y analizar las instrucciones dadas, de modo de que el acompañamiento presencial sea más efectivo en aclarar dudas y afinar detalles en la práctica, esto con el objeto de dar más seguridad al momento de emprender la facilitación.

3. Para los ajustes al diseño:

- De acuerdo a las preguntas, inquietudes o sugerencias ocurridas de la capacitación piloto por parte de la audiencia, en cuanto a los contenidos, se realiza un acompañamiento presencial o mediante TIC, para llevar a revisión punto por punto las incidencias y verificar que aplique un cambio o mejora en el contenido o no. De ser necesario serán ajustados los materiales instruccionales antes de una capacitación definitiva, si éstos no afectan al diseño instruccional.

- Si surgen cambios sustanciales se rediseña la capacitación y se da continuidad al acompañamiento antes expuesto.

3.4. Evaluación:

El acompañamiento pedagógico se evalúa tomando en cuenta:

1. Con el apoyo de los resultados de satisfacción obtenidos luego de la implementación de la capacitación: La Coordinación de Gestión del Conocimiento envía la encuesta de satisfacción a los participantes de la capacitación, es de hacer notar que esta práctica es llevada a cabo en cada una de las capacitaciones implementadas, en la cual se toma como indicadores el desempeño del facilitador, la aplicabilidad de los contenidos y materiales instruccionales, del ambientación y refrigerio. A partir de éstos resultados se puede evaluar el proceso de capacitación, como resultado de la aplicación de un diseño instruccional.
2. Los resultados de aprendizaje se evalúan a través de los resultados del negocio, estos resultados no son inmediatos, son a largo plazo. Normalmente son los líderes quienes comunican los logros de las iniciativas al final del ejercicio fiscal, de ésta manera se evidencia el logro de los objetivos de aprendizaje planteados.
3. Resultados de la evaluación del cliente interno hacia el diseñador, tomar en cuenta estos resultados de la satisfacción a través del acompañamiento pedagógico.
4. Evaluación auto reflexiva del acompañante pedagógico con respecto a su desempeño y la práctica en general, que permita repetir las buenas prácticas y potenciar otras, ajustadas a las necesidades del cliente interno.

Referencias utilizadas en la Propuesta

- Ateneo Empresarial (s.f.). *Módulo IV Súper Facilitadores. Facilitadores de Aprendizaje Empresarial, Manual del Participante.*
- Blanco, A., Diaz, A., Folgar, L., Herou, S., & Rodríguez, D. (2007). *Capacitación y Formación Continua de los Funcionarios de la Universidad.* Obtenido de http://www.capacitacion.edu.uy/files/indagacion/articulos/edu_distancia_formacion_compet_comunic_ablanco.pdf
- Colom, A., Sarramona, J., Vázquez, G., (1994). *Estrategias de formación en la empresa.* Madrid: Narcea, S.A. de ediciones.
- Cooper, James M. (2007). *Estrategias de enseñanza: Guía para una mejor instrucción.* México: Limusa.
- Díaz, F. y Barriga, A. (2002) *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: una interpretación constructivista.* (Compilación con fines Instruccionales). México: Mc Graw Hill
Recuperado de: http://salonvirtual.upel.edu.ve/pluginfile.php/62576/mod_resource/content/1/Capitulo%20V-Diaz%20Barriga_Estrategias%20Docentes.pdf
- Estrategias de Aprendizaje, (s/f) Recuperado de: <http://www.estrategiasdeaprendizaje.com/>
- Gestión del Conocimiento (2013). *Formación a los clientes internos en el acompañamiento de un diseño instruccional.* Caracas: APC.
- Marín, J., y Rodríguez, M. (2002). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje.* Peter M. Senge. Taller: El Director y los Procesos Administrativos en las Instituciones de Educación Preescolar y Básica, Caracas.
- Molina, J., Serra, M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones.* Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=0TemaGyqdZ8C&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+del+conocimiento&hl=es&sa=X&ei=jNJpVffPK->

XIsQTum4HwBQ&ved=0CE0Q6AEwCQ#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento&f=false

Poggioli, L. (2009). *Estrategias de aprendizaje: Una perspectiva teórica*. Caracas: Fundación Empresas Polar.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta ed. Recuperado de: https://books.google.co.ve/books?id=CJhlsrSuIMUC&pg=PA176&dq=diferencia+entre+curso+y+taller&hl=es&sa=X&ei=ITNqVa6cO_C1sATwsoGIAQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=diferencia%20entre%20curso%20y%20taller&f=false

Tobón, M., (2007). *Diseño Instruccional en un entorno de aprendizaje abierto*. Universidad Tecnológica de Pereira.

Universidad Interamericana para el desarrollo (2015). *Sesión 2, Cómo redactar objetivos de aprendizaje*. [Documento en línea] pp. 9-18. Recuperado de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/induccin/IS/ISSes03/ISS03AM2.pdf

Zapata, M. (2009). *Secuenciación de contenidos. Especificaciones para la secuenciación instruccional de objetos de aprendizaje*. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá de Henares. Alcalá de Henares. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=16137>

Zepeda S. (2008). *Relaciones entre evaluación de aprendizajes y práctica pedagógica: explorando la estrategia de acompañamiento pedagógico*. Revista PENSAMIENTO EDUCATIVO, Vol. 43, pp. 243-258.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación, tomando en cuenta los resultados obtenidos y las bases teóricas utilizadas se plantea las siguientes conclusiones:

- A partir de los síntomas detectados en la práctica de elaboración de materiales instruccionales para diseñar módulos de capacitación, a pesar del acompañamiento que actualmente se realiza a los expertos en contenido técnico se evidencian brechas en el desempeño de las tareas, que trae como consecuencia el retrabajo, incumplimiento de los tiempos, ineffectividad en la aplicabilidad de los materiales y racionalidad de los costos, producto de la falta de claridad en los roles que intervienen y tareas en el proceso que se lleva a cabo en la elaboración de un diseño instruccional. Para identificar la necesidad se aplicó un cuestionario a los potenciales expertos en contenido técnico en los que se indagaron sobre los elementos claves para desarrollar un módulo de capacitación.
- En función de los resultados obtenidos se analizaron los conceptos de capacitación, contenido técnico y rol del experto en contenido técnico, de igual manera se analiza los conocimientos procedimentales acerca de las tareas a realizar por los involucrados en cada una de las fases del diseño instruccional, siendo estos los aspectos relevantes a ser potenciados o fortalecidos en los expertos en contenido técnico, los cuales en su mayoría se mostraron de acuerdo en que sea implementado un acompañamiento que los guíe en el cumplimiento del rol, lo que justifica la propuesta de acompañamiento pedagógico.
- El tercer objetivo de la presente investigación se refiere al diseño de una propuesta de programa de acompañamiento pedagógico, utilizando un modelo de acompañamiento pedagógico que se implementa en organizaciones escolares y que fue adaptado al ámbito organizacional como estrategia de formación flexible que permite ofrecer soporte afectivo, instruccional y técnico a los expertos en contenido técnico en el desarrollo de materiales instruccionales ya que es capaz de ajustarse a sus necesidades, a través de encuentros

presenciales y mediante el uso de las TIC, que permita ofrecer una asistencia directa que optimice el servicio al cliente interno.

Conforme a esto, se presentan las siguientes recomendaciones para implementar dicha propuesta de programa de acompañamiento pedagógico:

Para los acompañantes pedagógicos encargados del diseño instruccional:

- Crear el espacio e invertir tiempo en conocer al cliente interno, sus expectativas, ajustadas a sus necesidades de acompañamiento.
- Prepararse para cada uno de los encuentros y hacer uso de los materiales instruccionales diseñados como herramientas de apoyo que sirva de guía para cumplir con los objetivos de cada reunión.
- Generar empatía con el cliente interno, apoyar a través de la motivación y crear compromiso en los entregables.
- Acordar fechas de encuentro con el cliente interno que permitan mantener la conexión y continuidad del proceso y sus entregables.

Para los expertos en contenido técnico:

- Aprovechar el programa de acompañamiento como estrategia que ofrece beneficios en la aplicación de trabajo colaborativo entre el experto en contenido técnico y el diseñador instruccional y la gestión del conocimiento.

REFERENCIAS

- Abbagnano, N., & Visalverghi, A. (1992). *Historia de la Pedagogía*. Obtenido de www.uma.pt/liliana/index.php?option=com_docman&task...
- Acevedo, N. (2010). Modelos de Diseño Instruccional. Caracas: Escuela de Educación. Facultad de Humanidades.
- Aguilar, M., Martínez, Á., Fandiño, A., & Fajardo, S. (2007). Una Visión Retrospectiva y Prospectiva del Proceso de Formación en las Organizaciones. *Revista Diversitas* , pp. 151-174.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (6a. ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Belloch, C. (2013). *Diseño instruccional*. Obtenido de <http://www.uv.es/bellohc/pedagogia/EVA4.pdf>
- Blanco, A., Diaz, A., Folgar, L., Herou, S., & Rodríguez, D. (2007). *Capacitación y Formación Continua de los Funcionarios de la Universidad*. Obtenido de http://www.capacitacion.edu.uy/files/indagacion/articulos/edu_distancia_formacion_compet_comunic_ablanco.pdf
- Buckley, R., & Caple, J. (1991). *La formación: teoría y práctica*. (E. D. Madrid, Ed.) Obtenido de https://books.google.co.ve/books?id=O7OHCmncIBYC&pg=PR5&dq=que+es+la+formaci%C3%B3n&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q=que%20es%20la%20formaci%C3%B3n&f=false
- Cañizalez, C. (2009). La Gestión del conocimiento en las empresas inteligentes. *UNERS Gerencia 2000* , pp. 57-69.
- Carvalho, J. (2007). El Acompañamiento como Concreción de la Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús, en el Instituto Universitario Jesús Obrero - Catia. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- Castro. (2003). *Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración (2ª ed.)*. Caracas: Editorial Uyapar.
- Centro de Capacitación Integral. (2015). Obtenido de <http://www.capacitacionintegral.com/que-ofrecemos/diferentes-modalidades-de-capa.html>
- Contreras, M., & Molina, T. (2011). Guía Didáctica Interactiva: Material Instruccional para la Asignatura Técnicas y Recursos para el Aprendizaje. *Revista Acción Pedagógica, (Nº 20)* , pp. 20 -30.
- Corral, Y., Fuentes, N., Maldonado, C., & Brito, N. (2012). *Algunos Tópicos y Normas Generales Aplicables a la Elaboración de Proyectos y Trabajos de Grado y de Ascenso*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL.
- Dick, W., & Carey, L. (1979). *Diseño Sistemático de la Instrucción*. Colombia: Voluntad editores LTDA & CIA. S.C.A.
- Empresas Polar. (2012). *Compromiso Social y Desarrollo Sustentable Reporte 2012*. Obtenido de http://www.empresas-polar.com/docs/POLAR_4web.pdf
- Empresas Polar. (2015). *Gente Polar*. Obtenido de <http://empresaspolar.com/gente-polar>
- Figarella, D., & Zamora, A. (s/f). *El Poder del Conocimiento: Activos de conocimiento y de capital social*. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/449/176.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana. (2008). *Guía de Acompañamiento Pedagógico de Proyectos de Innovación en las Regiones*. Perú: FONDEP.
- Fontalvo, H. (s.f.). *Modelo de enseñanza-aprendizaje para un software educativo basado en la andragogía y el diseño instruccional de Robert Gangé*. Obtenido de Universidad del Norte, Colombia:
http://www.ufrgs.br/niece/eventos/RIBIE/2008/pdf/modelo_ens_aprend_software.pdf
- Gómez, J. (s/f). *El aprendizaje experiencial*. Obtenido de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf

- Hernández, P. (2001). *Diseñar y Enseñar Teoría y Técnicas de la programación y del proyecto docente*. Madrid: 3ra ed., Narcea, S.A. de Ediciones.
- Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la vida. (2010). Informe Mundial sobre el aprendizaje y la educación de adultos. (págs. 1-161). Hamburgo, Alemania: UNESCO.
- La Real Academia Española. (2015). *La Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es>
- López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=DYn6IgLhoToC&pg=PA131&dq=aprendizaje+de+adultos&hl=es&sa=X&ei=XLuFVZSAPYmq-QHkqYGoAg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=aprendizaje%20de%20adultos&f=false>
- Marcano, A. (2012). Propuesta de un diseño instruccional que sensibilice al participante sobre la importancia de la responsabilidad social, desde el dominio personal, hasta el ámbito organizacional. Venezuela: Universidad Metropolitana.
- Marín, J., & Rodríguez, M. (2002). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje*. Peter M. Senge. Taller El Director y los Procesos Administrativos en las Instituciones de Educación Preescolar y Básica, Caracas.
- Mármol, A. (2014). Ocho Consejos de Recursos Humanos para Emprendedores. *IESA* , pp. 18-21.
- Martinez Diloné, H. A., & González Pons, S. (2010). Acompañamiento Pedagógico y Profesionalización Docente: Sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad* , pp. 521-541.
- Molina, J., & Serra, M. (2001). *La Gestión del Conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=0TemaGyqdZ8C&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+del+conocimiento&hl=es&sa=X&ei=jNJpVffPK-XIsQTum4HwBQ&ved=0CE0Q6AEwCQ#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento&f=false>
- Mosqueda, G. (2012). Diseño de Manual de Estrategias para el Mejoramiento del Desempeño del Acompañante Pedagógico en el Centro de Educación Inicial "Bicentenario" de Valle de La Pascua, Estado Guárico. Caracas: Universidad Latinoamericana del Caribe - ULAC.

- Muñoz-Repiso, M., Murillo, J., Hernández, M., Pérez, M., Villa, A., Solabarieta, J., y otros. (2003). *Mejorar procesos, mejorar resultados en educación: investigación europea sobre mejora en la eficacia escolar*. (S. Mensajero, Ed.) Obtenido de https://books.google.co.ve/books?id=OADmRoSDuCwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Nassif, R. (1958). *Pedagogía General*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Páez, E. (2011). *Expertos en contenido ¿solución o problema para un proyecto eLearning?* Obtenido de This eLearning Girl! [Ñ]. Ideas, consejos, problemas, mejores prácticas, experiencias, historias y anécdotas escritas por una chica dedicada al mundo del eLearning: <http://diarioinstruccionaledu.blogspot.com/2011/10/expertos-en-contenido-solucion-o.html>
- Pick, S., & López, A. (1994). *Cómo investigar en ciencias sociales*. México: Editorial Trillas.
- Pineda, P. (2002). *Pedagogía Laboral*. España: Ariel.
- Pineda, P., & Sarramona, J. (2006). El Nuevo Modelo de Formación Continua en España: balance de un año de cambios. *Revista de Educación* , pp. 705-736.
- Poggioli, L. (2009). *Estrategias de aprendizaje: Una perspectiva teórica*. Caracas: Fundación Empresas Polar.
- Polo, M. (2003). *Aproximación a un modelo de diseño: ADITE*. Obtenido de <http://especializacion.una.edu.ve/teoriasaprendizaje/paginas/Lecturas/Unidad%204/Polo2003.pdf>
- Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Reigeluth, C. (1999). *Diseño de la instrucción. Teorías y modelos. Un nuevo paradigma de la teoría de la instrucción. Tomo I*. Buenos Aires, Argentina: Santillana, Aula XXI.
- Rodríguez-Molina. (2011). Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza. *Educ.Educ.* , pp. 253-267.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

- Serna, H. (1992). *Mercadeo Corporativo. Servicio al Cliente Interno. Equipos de Mejoramiento Continuo*. Colombia: Legis Editores. S.A.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&dq=capacitaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=ozPFVKudJ8yHsQSOo4HoCw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: 16a. Ed.
- Soto, M. (2009). *La Formación Permanente: Hacia La Escuela Necesaria, Una Experiencia de Fé y Alegría en Venezuela*. Obtenido de Fé y Alegría: http://www.feyalegría.org/images/acrobat/Formacion_y_AcompanamientoDocente.pdf
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. 4ª. ed.* (2. Editorial Limusa, Ed.) Obtenido de Libros Google: <https://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkkJwC&pg=PA46&dq=tamayo+y+tamayo+investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es&sa=X&ei=C5GPVfvXKYrg-QGX2JqwDg&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=tamayo%20y%20tamayo%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=false>
- Yukavetsky, G. (2003). *La elaboración de un módulo instruccional, preparado para el centro de competencias de la comunicación. Apunte de Clase*. Obtenido de Universidad de Puerto Rico en Humacao: http://ccc.uprh.edu/download/modulos/CCC_LEDUMI.pdf
- Zepeda, S. (2008). Relaciones entre evaluación de aprendizajes y práctica pedagógica: explorando la estrategia de acompañamiento pedagógico. *Revista Pensamiento Educativo* , Vol. 43, pp. 243-248.
- Zuluaga, O. L., Echeverri, A., Martínez, A., Restrepo, S., & Quiceno, H. (2003). Educación y Pedagogía: Una Diferencia Necesaria. *Educación y Pedagogía: Una Diferencia Necesaria* , pp. 21-40.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario diseñado sometido al juicio de los siguientes expertos

Experto	Observaciones al Instrumento: Cuestionario
Profesor de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela	<p>Pregunta N° 1: agregar en el cuadro de variables al indicador “Capacitación” el Sub indicador: “Finalidad de la capacitación.</p> <p>Pregunta N° 2: Agregar en el cuadro de variables al indicador: Diseño Instruccional los sub indicadores: Fases del Diseño Instruccional, Alcance de las tareas del experto en contenido técnico en las fases del Diseño Instruccional y Objetivos de aprendizaje. Al iniciar la pregunta debe decir: “El Diseño instruccional es”. Corregir Cambiar: “¿conoce las fases..” por “¿conoce sus fases”</p> <p>Pregunta N° 3: Cambiar la pregunta por: ¿Conoce las tareas que debe realizar en cada fase del D.I. como experto en contenido?</p> <p>Pregunta N° 4: “¿Qué es para usted contenido técnico? Agregar: “ el contenido técnico”</p> <p>Pregunta N° 6: debe ser sub dividida a: N° 5.1, ya que es consecuencia de la anterior: N° 5. Cambiar</p> <p>Pregunta N° 8: Cambiar la palabra “puntúe” por “califique” Cambiar “del 1 al 7” por “del 1 al 5”</p> <p>Pregunta N° 10: colocar los signos de interrogación</p> <p>Pregunta N° 13: colocar en cursiva las segunda de las opciones.</p> <p>Su observación es más de forma que de fondo</p>
Profesora de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela	<p>Pregunta N° 3: Revisar la palabra: “aporte”</p> <p>Pregunta N° 10: Sustituir la palabra “reforzar” por “fortalecer”</p> <p>Pregunta N° 12: Revisar</p>
Profesor de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela	<p>Pregunta N° 8: Revisar el uso de la palabra “puntúe” Cambiar “del 1 al 7” por “del 1 al 5” Revisar la escala a utilizar Revisar y mejorar.</p> <p>Pregunta N° 11: Cambiar “el tiempo estimado necesario” por “el tiempo que necesitaría usted” Revisar Cambiar “de su área de conocimiento” por “en su rol”</p>

Anexo 2. Cuestionario aplicado a los expertos en contenido técnico



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

CUESTIONARIO

Objetivo: El presente instrumento tiene por finalidad recabar información referida a las necesidades de formación técnica para ejercer el rol de experto en contenido, requerido para la construcción de un módulo de capacitación en la Dirección de Ventas y Distribución de Alimentos Polar Comercial. Esta información servirá de base para el diseño de una propuesta de acompañamiento pedagógico como herramienta de trabajo colaborativo tanto para usted, como para la Coordinación de Gestión del Conocimiento en el desarrollo de materiales instruccionales, el cual constituirá un trabajo de investigación para optar al Título de Licenciadas en Educación.

Cabe destacar, que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que pueda brindar.

Instrucciones:

- Tómese un tiempo para responder este cuestionario
- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad
- Se presenta una serie de preguntas abiertas y de selección a ser respondidas de forma individual
- No deje ninguna pregunta sin contestar.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Elaborado por: Carylmer Uzcátegui
Tibisay Carrasquel

1.	Con base a su experiencia y conocimientos previos, ¿Qué es para usted Capacitación?	<i>En caso de desconocer el término, favor, marque una equis (X) en el siguiente recuadro:</i> <input type="checkbox"/>
	<i>Respuesta:</i>	
2.	El Diseño Instruccional es un instrumento utilizado por la Coordinación de Gestión del Conocimiento para la construcción de una capacitación, ¿conoce usted sus fases para llevarlo a cabo? <i>Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.</i>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3.	¿Conoce las tareas que debe realizar en cada fase del Diseño Instruccional como experto en contenido técnico? <i>Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.</i>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
4.	Con base a su experiencia y conocimientos previos, ¿Qué es para usted el contenido técnico?	<i>En caso de desconocer el término, favor, marque una equis (X) en el siguiente recuadro:</i> <input type="checkbox"/>
	<i>Respuesta:</i>	
5.	¿Conoce usted qué es un experto en contenido técnico? <i>Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.</i>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
5.1.	De los siguientes enunciados, identifique el rol del experto en contenido técnico en la elaboración de un Diseño Instruccional. <i>Marque con una equis (X) la opción (solo una) que represente su respuesta.</i>	
	<i>Planificar contenidos técnicos para que otros desarrollen y mejoren sus actividades diarias.</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Proporcionar y desarrollar contenidos de su área de conocimiento para contribuir en el desarrollo de otros dentro de la organización.</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Construye a partir de su experiencia el contenido técnico de su área de conocimiento para su reserva personal.</i>	<input type="checkbox"/>
6.	¿Ha participado anteriormente como experto en contenido técnico para desarrollar un módulo de capacitación?	Si <input type="checkbox"/>

	Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.		No <input type="checkbox"/>
6.1.	Si su respuesta anterior es afirmativa, asigne un valor del 1 al 5 a su experiencia como experto en contenido en la construcción de un módulo de capacitación, siendo el 1 el grado más bajo y el 5 el grado más alto. Resalte en color el número que represente su respuesta.		
	<i>Importante</i>	1 – 2 – 3 – 4 – 5	<i>Laborioso</i> 1 – 2 – 3 – 4 – 5
	<i>Útil</i>	1 – 2 – 3 – 4 – 5	<i>Confuso</i> 1 – 2 – 3 – 4 – 5
	<i>Asistido</i>	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
7.	Califique del 1 al 5 su grado de conocimiento en las tareas a desempeñar como experto en contenido técnico, siendo el 1 el menor grado y el 5 el mayor grado del manejo de cada actividad. Resalte en color el número que represente su respuesta.		
	<i>Sistematizar contenidos técnicos, es decir organizar y secuenciar los temas; listado de contenidos necesarios</i>		1 – 2 – 3 – 4 – 5
	<i>Desarrollar contenidos, es decir exponer los temas con amplitud de manera detallada y comprensible</i>		1 – 2 – 3 – 4 – 5
	<i>Solicitar aprobación y autorización para la validación del contenido desarrollo</i>		1 – 2 – 3 – 4 – 5
8.	¿Cuáles serían las habilidades que usted considera debe fortalecer para potenciar su rol como experto en contenido? Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta. Puede ser más de una su opción de respuesta.		
	<i>Compartir conocimientos con otros para contribuir con los resultados de la organización.</i>		<input type="checkbox"/>
	<i>Ofrecer experiencias para apoyar el desarrollo del negocio.</i>		<input type="checkbox"/>
	<i>Compartir información actualizada con las otras áreas involucradas en el desarrollo de contenido técnico.</i>		<input type="checkbox"/>
9.	Tomando en cuenta sus tareas diarias, indique el tiempo estimado necesario para desarrollar un contenido técnico de su área de conocimiento. Marque con una equis (X) la opción (solo una) que represente su respuesta.		
	(1-5) días	(6-15) días	(16-30) días
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.	De acuerdo a su área de experticia, escriba a modo de ejemplo, un objetivo de aprendizaje que deban alcanzar los participantes de la capacitación a construir :	<i>En caso de desconocer el término, favor, marque una equis (X) en el siguiente recuadro:</i> <input type="checkbox"/>
	Respuesta:	

11.	Desde el rol de experto en contenido, ¿en qué consiste validar el Diseño Instruccional? Marque con una equis (X) la opción (solo una) que represente su respuesta.	
	<i>Revisar el orden del contenido propuesto por usted</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Ayudar a organizar la temática</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Verificar el contenido y el diseño de los materiales</i>	<input type="checkbox"/>

12.	¿Sabía que para la implementar el módulo de capacitación diseñado con el contenido técnico proporcionado por usted, se requiere de su participación como facilitador del módulo de aprendizaje?	Si <input type="checkbox"/>
	Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.	No <input type="checkbox"/>

13.	¿Considera usted que es necesario un acompañamiento introductorio por parte de la Coordinación del Gestión del Conocimiento donde se aclare el rol y tareas del experto en contenido, metodología y tiempos de trabajo? Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.	Si <input type="checkbox"/>
	Justifique su respuesta anterior:	No <input type="checkbox"/>

Anexo 3. Juicio de experto 1



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
 ESCUELA DE EDUCACIÓN



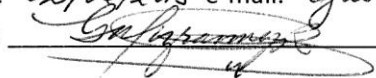
**FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE
 JUICIO DE EXPERTOS**

A continuación se le presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a cinco (5) aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan dos (2) alternativas (Si-No) para que usted seleccione la que considere correcta.

Instrumento: Cuestionario Experto: Gustavo M. González R.

ÍTEM	ASPECTOS ESPECÍFICOS									
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Mide lo que pretende		Lenguaje adecuado con el nivel que se trabaja	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	✓		✓			✓	✓		✓	
2		✓	✓			✓	✓		✓	
3		✓	✓			✓	✓		✓	
4	✓		✓			✓	✓		✓	
5	✓		✓			✓	✓		✓	
6	✓		✓			✓	✓		✓	
7	✓		✓			✓	✓		✓	
8	✓		✓			✓	✓		✓	
9	✓		✓			✓	✓		✓	
10	✓		✓			✓	✓		✓	
11	✓		✓			✓	✓		✓	
12	✓		✓			✓	✓		✓	
13	✓		✓			✓	✓		✓	
14	✓		✓			✓	✓		✓	
15	✓		✓			✓	✓		✓	
16										
17										

18									
ASPECTOS GENERALES					SI	NO	OBSERVACIONES		
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para dar respuestas					✓				
La presentación del instrumento es adecuada					✓				
Los ítemes se distribuyen en forma lógica y secuencial					✓				
El número de ítemes es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera lo ítemes que deben añadirse o eliminarse					✓				
VALIDEZ									
APLICABLE					✓	NO APLICABLE			
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES									

Validado por: Gustavo M. González Cédula de Identidad: 13846147
 Fecha: 02/06/2015 e-mail: gustavo.gonzalez@uev.ve Teléfono(s): 0414-934541
 Firma: 

Anexo 4. Juicio de experto 2



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN




**FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE
JUICIO DE EXPERTOS**

A continuación se le presenta una serie de categorías para validar lo ítems que conforman este instrumento, en cuanto a cinco (5) aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan dos (2) alternativas (Si-No) para que usted seleccione la que considere correcta.

Instrumento: Cuestionario Experto: Narhanna Acevedo

ÍTEM	ASPECTOS ESPECÍFICOS									
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Mide lo que pretende		Lenguaje adecuado con el nivel que se trabaja	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3		X	X	X		X	X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X				X		X			
12		X		X		X	X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X	

18									
ASPECTOS GENERALES						SI	NO	OBSERVACIONES	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para dar respuestas						✓			
La presentación del instrumento es adecuada						✓			
Los ítemes se distribuyen en forma lógica y secuencial						✓			
El número de ítemes es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera lo ítemes que deben añadirse o eliminarse						✓			
VALIDEZ									
APLICABLE					NO APLICABLE				
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES									

Validado por: Nothamma Acevedo Cédula de Identidad: 11199617
 Fecha: 01/5un/2019 e-mail: noth5455@gmail.com Teléfono(s): 04124 200365
 Firma: 

Anexo 5. Juicio de experto 3



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE
JUICIO DE EXPERTOS**

A continuación se le presenta una serie de categorías para validar lo ítems que conforman este instrumento, en cuanto a cinco (5) aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan dos (2) alternativas (Si-No) para que usted seleccione la que considere correcta.

Instrumento: Cuestionario

Experto: Rodolfo Ron

ÍTEM	ASPECTOS ESPECÍFICOS									
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Mide lo que pretende		Lenguaje adecuado con el nivel que se trabaja	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										

9									
10									
11									
12									
13									
ASPECTOS GENERALES						SI	NO	OBSERVACIONES	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para dar respuestas									
La presentación del instrumento es adecuada									
Los ítems se distribuyen en forma lógica y secuencial									
El número de ítems es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera lo ítems que deben añadirse o eliminarse									
VALIDEZ									
APLICABLE					NO APLICABLE				
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES									

Validado por: *Rafael Rani*
 Cédula de Identidad: 10.490.357,
 Fecha: 25-06-2015
 e-mail: raronr@vuhoo.com.
 Teléfono(s): 01143869735
 Firma: *Rafael Rani*

Anexo 6. Transcripción de las respuestas obtenidas en la pregunta N° 1 del cuestionario
Con base a su experiencia y conocimientos previos, ¿Qué es para usted Capacitación?

N°	Respuesta
1	Adquirir conocimientos que le van a permitir realizar una actividad, es decir, prepararse para algo.
2	Es un proceso de formación, que puede ser académica y en el ámbito laboral, con el objetivo de desarrollar conocimiento y habilidades de los colaboradores dentro de la organización.
3	Es un entrenamiento de un proceso.
4	Modalidad utilizada para impartir conocimientos o multiplicar información a una o más personas.
5	Conjunto de tareas ejecutadas en una organización para cubrir las necesidades de conocimiento, conductas, habilidades y experticias para el cumplimiento de metas y objetivos.
6	Es un proceso de aprendizaje en el que los participantes adquieren conocimientos técnicos para desempeñar una actividad determinada.
7	Es el proceso que busca compartir conocimientos y o experiencias
8	Es un proceso para impartir conocimientos a otros, en los cuales se identifican brechas para ejercer sus funciones.
9	Proceso o conjunto de acciones de preparación a si como de ampliación de conocimientos.
10	Es una actividad que busca mejorar algún proceso o habilidad en un grupo de personas.
11	Cuando te dan de herramientas y conocimientos para desarrollar habilidades para una tarea.
12	Una metodología de trasmisión de conocimiento.
13	Es la trasmisión de conocimientos necesarios para que la persona que la recibe entienda y conozca un proceso y ejecute una acción con ese conocimiento y tenga nuevas habilidades.
14	Es transmitir conocimientos de forma didáctica.
15	Es un proceso que busca transmitir un conocimiento o habilidad; utilizando técnicas adaptadas a la audiencia y tiempos disponibles.
16	Es el arte de dar conocimientos sobre algún tema de interés.
17	Capacitación: entrenamiento a un personal con el objetivo de mejorar sus habilidades, conocimientos, actitudes, desarrollar destrezas.
18	Enseñar, impartir conocimientos para que otras personas puedan llevar a cabo una misma actividad de manera estándar.
19	Es el producto de la ejecución de actividades, orientadas a enseñar un conocimiento, una habilidad, una destreza a una o varias personas de forma planificada.
20	Un proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada.
21	Es un proceso en el cual se transfiere a uno a más integrantes de un determinado grupo conocimientos sobre un tema o tópico que le permita desarrollarse profesionalmente o desempeñar óptimamente su labor en un área específica.
22	Es un proceso educativo el cual utiliza una matriz de contenido para ser transmitida a una audiencia específica, utilizando un proceso organizado y que luego será utilizado por la audiencia como parte de su formación técnica o especializada para cumplir con los objetivos establecidos.
23	Es una actividad de aprendizaje que tiene como objeto transmitir una información de un interlocutor real o

	virtual a uno o más participantes, que la requieran.
24	Proceso de conducción para facilitar el aprendizaje o reforzamiento de un tema.
25	Una actividad que busca mejorar algún conocimiento o habilidad en un grupo de personas que se requiera.
26	Es una actividad que busca mejorar los conocimientos y habilidades de algo en particular.
27	Es una estrategia de entrenamiento o de inducción que permite realizar en forma efectiva la transmisión del conocimiento a una audiencia determinada.
28	Una actividad para formar y/o desarrollar una habilidad técnica

Anexo 7. Transcripción de las respuestas obtenidas en la pregunta N° 4 del cuestionario

Con base a su experiencia y conocimientos previos, ¿Qué es para usted el contenido técnico?

N°	Respuesta
1	Es el conocimiento técnico que debe tener un recurso para la realización de una actividad o tarea.
2	Es toda la información fundamental, que está bajo el dominio del experto en contenido técnico, datos, procesos, información relevante y de interés que permite diseñar un material robusto para transmitir conocimientos.
3	Es la información técnica, numérica, cualitativa o cuantitativa, que se desea transmitir a un grupo.
4	Está formado por toda la información técnica, numérica, cualitativa o cuantitativa, que se quiere transmitir al grupo en una experiencia de capacitación.
5	Conjunto de conocimientos especializados y sistematizados en manos de expertos.
6	Es toda aquella información que el individuo debe aprender y la necesaria para el desarrollo del diseño instruccional.
7	Es todo aquel conocimiento que tiene el experto de contenido.
8	Es la información base que se desea impartir dentro del proceso de capacitación.
9	Información completa y detallada de un área de conocimiento.
10	Una persona que tiene el conocimiento necesario para el desarrollo de la actividad.
11	Son especificaciones detalladas sobre una materia o tema particular inherentes a ese tema.
12	Toda la base teórica y técnica referida a un tema específico que posteriormente se utiliza para desarrollar la capacitación.
13	Es el conocimiento especializado de una persona o grupo de personas expertas en una materia o proceso donde su competencia técnica y experiencia es muy valiosa.
14	Son todos aquellos contenidos especializados para realizar una tarea o trabajo.
15	Es la base de información que se quiere transmitir para que las personas aprendan, entiendan o conozcan un contenido.
16	El contenido técnico es la cantidad de información que contiene alguna presentación, que debe englobar todo el contenido del tema.
17	Contenido técnico: es todo material desarrollado por un experto en contenido técnico para contribuir al desarrollo de otros.

18	Toda la información necesaria para realizar una actividad o promocionar algún producto.
19	La información que saben los expertos.
20	Capacitar es una habilidad que se adquiere, la habilidad que se tiene para hacer la tarea, esto no quiere decir que tenga la capacidad de transmitirla y para el caso de conocimientos es más complicado, es por ello que debe diseñarse una metodología (la que se considere más apropiada según la audiencia y lo que se busca con la capacitación) que garantice la transferencia y posterior aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación.
21	Representa la base teórica generada por el experto del área que sirve como base para elaborar el diseño instruccional.
22	La consolidación de todo el conocimiento en un proceso específico tales como; medición, conceptos, experiencia, evolución, roles. Que juntos determinan todo lo requerido para el entendimiento del contenido técnico.
23	Es la información que contiene un instrumento de capacitación, el mismo viene dado por una persona que posee conocimientos o habilidades especializadas en relación con un tema.
24	Es la información que se genera del tema que se requiere desarrollar, el cual es construido por una persona experta y conocedora del proceso.
25	
26	Es la información científica y comprobable de algo en particular.
27	Es la parte de la capacitación que se contiene las herramientas propias y específicas que requiere el socio de aprendizaje para poder operar eficientemente, según su definición y finalidades de cargo.
28	Es el grupo de conceptos, contenidos y mensajes que deben transmitirse en la capacitación con el fin de alcanzar los objetivos definidos; ej. Conocer, identificar, analizar, etc.

Anexo 8. Transcripción de las respuestas obtenidas en la pregunta N° 10 del cuestionario

De acuerdo a su área de experticia, escriba a modo de ejemplo, un objetivo de aprendizaje que deban alcanzar los participantes de la capacitación a construir:

N°	Respuesta
1	Adquirir los conocimientos básicos sobre la alimentación animal y su importancia en los procesos productivos.
2	Conocer el proceso de xxx, a partir de los procedimientos y acuerdos definidos en Alimentos Polar.
3	Estandarizar procesos de Distribución. Elaborar metodología de aprendizaje que garantice la estandarización de procesos.
4	Alinear y estandarizar términos de la organización. Elaborar una metodología de aprendizaje que garantice la óptima capacitación del personal.
5	Aprender y poder poner en práctica el conocimiento adquirido.
6	Conocer los conceptos claves de Merchandising.
7	Enumerar las actividades que desarrolla el experto en contenido.

8	Conocer y aplicar los conocimientos impartidos. Comprender cuando se debe aplicar dichos conocimientos.
9	Aplicar los conocimientos adquiridos en el área laboral.
10	Conocimiento, herramientas.
11	Desarrollar habilidades para la construcción de redes logísticas.
12	Conocer y manejar de forma eficiente la herramienta de cobros del BVC.
13	Hacer efectiva la transmisión de conocimientos y habilidades para ejecutar exitosamente una tarea o un proceso.
14	Entender el contenido.
15	Fortalecer las habilidades del cargo x, para el desempeño exitoso de su modelo de gestión garantizando la rentabilidad y perfecta ejecución.
16	
17	Objetivo: el participante debe demostrar que aprendió contenidos del tema.
18	Replicar las actividades, responder el cuestionario de conocimiento.
19	Seguimiento al MDA panaderías. Conocer el marco estratégico del MDA de panaderías.
20	Conocer y comprender.
21	Incorporar las nuevas herramientas producto de la actualización tecnológica de los Dispositivos Móviles en el MDG de Representante de Ventas para lograr el mejor desempeño en sus actividades rutinarias.
22	1. Mensaje Claro y sencillo de los diferentes Roles 2. Cuáles son los indicadores ¿Cómo me miden? ¿Cómo mido? 3. Herramientas que deben utilizar para alcanzar el éxito.
23	Un objetivo general sería que deben tener bien claro el tipo de audiencia objetivo, el desconocimiento o poco entendimiento de la misma podría hacer que los contenidos sean tratados de forma incorrecta.
24	Ejecutar el proceso de atención de reclamos a clientes establecido por Alimentos Polar.
25	
26	Desarrollar nuevas destrezas y habilidades que ayuden al desempeño y desenvolvimiento en el área.
27	Comprender los aspectos técnicos de la capacitación y cómo estos se alinean con el rol del cargo que ocupa.
28	Construir una matriz de contenido técnico de una acción de facilitación relacionada con su experticia

Anexo 9. Transcripción de las respuestas obtenidas en la pregunta N° 13 del cuestionario

¿Considera usted que es necesario un acompañamiento introductorio por parte de la Coordinación del Gestión del Conocimiento donde se aclare el rol y tareas del experto en contenido, metodología y tiempos de trabajo?

1	En mi caso la participación ha sido desde el sentido común y la lógica, más que el conocimiento de técnicas y metodología.
2	De llevarse a cabo esta iniciativa de acompañamiento, sería una excelente experiencia para reforzar conocimientos, metodología, entre otros.

3	Conociendo el rol, la metodología y tareas; se sensibiliza en la importancia, esto favorece a dar una mejor capacitación.
4	Sabiendo el rol, tareas y metodología se sensibiliza en la importancia de dicha responsabilidad y de esta manera la capacitación sería completa y eficaz, es decir, se haría una capacitación que abarque todos los tópicos del proceso en cuestión.
5	
6	Si, es necesario un acompañamiento introductorio porque de ésta forma se estructura la metodología, el proceso y se delimitan los tiempos.
7	Me parece que las tareas del experto no están claras para todos los actores.
8	Considero importante aclarar desde el micro de este proceso las responsabilidades, formatos y fechas de entrega de los documentos requeridos para el desarrollo de la capacitación.
9	
10	Ya que así se puede tener más claridad con el desarrollo de la actividad.
11	La Coordinación desarrolla la actividad y acompaña al experto para el desenvolvimiento de la actividad.
12	Para cualquier nueva tarea se requiere un mínimo de conocimiento y preparación previa, más aún si no es una tarea rutinaria.
13	El Coordinador de Gestión del Conocimiento aplica su experiencia, para que los objetivos de aprendizaje queden claros, a través de validación de las metodologías de capacitación y la definición sobre lo que se desea lograr con la misma, en otras palabras, garantiza que el que recibe la información sepa que debe hacer con el conocimiento adquirido.
14	Me parece importante la asesoría de la CDGC de manera de aclarar dudas, construir cronogramas de trabajo y definir tiempos de los entregables.
15	Necesario el conocimiento de éste rol dentro de la organización.
16	Siempre es importante realizar un reforzamiento de los roles de dicha coordinación y su alcance.
17	El desarrollo de las actividades se hace más eficiente si conoces cuales son los alcances de los entregables. Nivelan expectativas de las entregas en qué formatos. Cada quien conoce cuáles son sus responsabilidades y alcance.
18	Es muy importante, pienso que no todos los expertos de contenido saben de diseño instruccional, por ende el acompañamiento es vital.
19	Es muy importante entender el rol de ambas partes.
20	Es importante conocer y entender antes de la capacitación, todo lo referente al tema, dinámicas y técnicas a utilizar antes, durante y luego de la capacitación, para garantizar la transferencia de los conocimientos necesarios.
21	
22	
23	Por supuesto que sí, el conocimiento técnico de una materia no indica que se posea información metodológica suficiente para el desarrollo de un material instruccional. Al definir los elementos, pasos y tiempos que se requieren ejecutar nos garantiza una adecuada construcción de un material de capacitación.
24	
25	

26	Considero que toda información adicional que ayude a complementar y a poner las reglas del juego claras, serán un ganar para el equipo completo.
27	Nunca está demás repasar el tema para afianzar conocimientos sobre la metodología y entender mejor nuestro rol, para buscar ser más efectivo en el desarrollo de las capacitaciones.
27	Es vital entender el rol que se juega para minimizar retrabajos y utilizar las capacidades de cada uno del equipo.