

# 10

Fecha de presentación: septiembre, 2019

Fecha de aceptación: noviembre, 2019

Fecha de publicación: enero, 2020

## GESTIÓN DE POTENCIALIDADES

FORMATIVAS EN LA PERSONA: REFLEXIÓN EPISTÉMICA Y PAUTAS METODOLÓGICAS

**MANAGEMENT OF FORMATION POTENTIALITIES IN THE INDIVIDUAL: EPISTEMIC REFLECTION AND METHODOLOGICAL GUIDELINES**

Angel Deroncele Acosta<sup>1</sup>

E-mail: [aderoncele84@gmail.com](mailto:aderoncele84@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0413-014X>

Patricia Medina Zuta<sup>2</sup>

E-mail: [mzutap@gmail.com](mailto:mzutap@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6315-9356>

Ramiro Gross Tur<sup>1</sup>

E-mail: [ramirog@uo.edu.cu](mailto:ramirog@uo.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3892-7883>

<sup>1</sup> Universidad de Oriente. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Deroncele Acosta, A., Medina Zuta, P., & Gross Tur, R. (2020). Gestión de potencialidades formativas en la persona: reflexión epistémica y pautas metodológicas. *Universidad y Sociedad, 12(1)*, 97-104.

### RESUMEN

La gestión de potencialidades formativas en la persona supone un enfoque positivo de la intervención educativa que trasciende el análisis tradicional de detección de necesidades de formación (análisis basado en el déficit) y pone énfasis en el núcleo positivo de la relación sujeto - actividad de formación- contexto formativo, donde se expresan los sentidos y significados del sujeto como protagonista de su aprendizaje y desarrollo. Así, el rol protagónico del sujeto en la interactividad individuo-grupo-sociedad, se concreta en el proceso formativo desde la relación entre lo intra e intersubjetivo, a través del despliegue de recursos subjetivos expresados potencialmente en su actuación-reflexión, para lograr una coherencia entre su sentir, pensar y actuar. La intención investigativa de este estudio, se expresa en la intención de un giro en el diagnóstico de necesidades de formación (modelo de cambio basado en el déficit), transitando hacia un enfoque de gestión de potencialidades formativas (modelo de cambio positivo).

Palabras clave:

Potencialidades, necesidades formativas, diagnóstico formativo, gestión formativa.

### ABSTRACT

The management of formation potentials in the person implies a positive approach to the educational intervention that transcends the traditional analysis of formative needs detection (deficit-based analysis) and emphasizes the positive core of the subject relationship - formation activity- formative context, where the senses and meanings of the person are expressed as the protagonist of their learning and development. Thus, the leading role of the subject in the individual-group-society interactivity is specified in the formation process from the relationship between the intra and inter subjective, through the deployment of effective subjective resources potentially expressed in their action-reflection, to achieve coherence among the feelings, thinking and acting. The research intention of this study is expressed in the intention of a turn in the diagnosis of formation needs (change model based on the deficit), moving towards a management approach of formative potentials (positive change model).

Keywords:

Formative potentialities, formative needs, formative diagnosis, formative management.

## INTRODUCCIÓN

La gestión formativa para que impacte de manera significativa en el desarrollo humano, necesita promover a un sujeto capaz de comprender e interpretar la práctica educativa y transformarla en aras de su autodesarrollo, lo cual significa participar de manera crítica y creativa en dicho proceso, desde la interacción asertiva con actores y factores implicados.

La gestión formativa debe constituirse en un proceso en el que los sujetos comparten los avances, dificultades y necesidades de indagación que surgen de la experiencia y vivencia profesional formativa en curso, que es práctica y teoría, es conocimiento tácito y explícito; finalmente, es un espacio de encuentro y enriquecimiento, reflexión y reconstrucción socio-cultural.

En la actualidad, las disímiles formas de organización de la educación, convocan a pensar no solo en instituciones educativas clásicas en espacios físicos como las universidades, escuelas e institutos tradicionales, sino también en aulas virtuales, consultorías semipresenciales, redes académicas, proyectos educativos y comunitarios, etc.; a este entramado de construcción de sentidos y significados en esos ambientes educativos, lo denominamos contexto formativo.

En tal sentido, uno de los procesos más importantes en la gestión formativa es el diagnóstico, sin embargo, tal como se expone más adelante, la indagación que se ha desarrollado, ha estado focalizada mayormente a la detección de necesidades formativas, que como modelo de cambio basado en el déficit, no explora de manera consistente las potencialidades del sujeto, ello supone trascender el diagnóstico basado en el déficit y acercarse a una indagación apreciativa que explora esencialmente el núcleo positivo.

De modo que siendo el diagnóstico de necesidades formativas de vital importancia para guiar las estrategias de formación en los diversos contextos formativos actuales, se necesita más allá de detectar solo dificultades, carencias, problemas y debilidades relacionadas con el aprendizaje y la formación, plantear un giro epistemológico, praxiológico y metodológico, con miras a la indagación apreciativa, como gestión de cambio positivo, que enfatiza en las oportunidades, fortalezas, aspiraciones, expectativas, anhelos, deseos, es decir, en el núcleo positivo de cada persona u organización, siendo estos los complementos que estarán conformando potencialidades formativas, dinamizadoras del emprendimiento, la innovación, la proactividad y el bienestar humano.

De acuerdo con Whitney & Trostem-Bloom (2010), la indagación es intervención; en el momento en que se hace una pregunta, se comienza a crear un cambio. Estas autoras plantean que los sistemas humanos crecen y cambian en la dirección de lo que aprenden, lo cual nos convida a repensar un diagnóstico formativo que trascienda la exploración elementos limitantes del aprendizaje y amplifique los elementos potenciadores como auténticos recursos de la persona, connotándose el diagnóstico de potencialidades formativas como premisa importante del cambio positivo.

En otro orden de análisis, Bassan & D' Ottavio (2010) abordan las potencialidades formativas con énfasis en programas, disciplinas, lecturas, prácticas; por ejemplo: en la disciplina histología en prácticas de escritura en el proceso de investigación (Chaluh, 2013), en clases de campo y educación ambiental (Ramos & Santos, 2015), en la lectura de textos fenomenológicos (Jordán, 2008); entre otros tantos.

Aun cuando lo anterior se tenga en cuenta, el responsable de dinamizar estos procesos es fundamentalmente el sujeto, de ahí que el presente artículo sitúe el análisis de las potencialidades formativas en el sujeto, haciendo énfasis en éste como actor principal del proceso formativo, si bien es cierto que las clases, programas, disciplinas, lecturas, prácticas docentes, etc., pueden tener reconocidas potencialidades formativas.

Esto permite favorecer la utilización de estrategias y estilos de aprendizaje en el sujeto de manera más directa, así como sus mecanismos de participación, competencias, entre otros aspectos que impactan en el éxito de la formación no solo por las clases, programas, disciplinas, lecturas, prácticas *per se*, sino esencialmente por la disposición y actitud del sujeto frente a estos. Se revela así un núcleo positivo en la relación dialéctica entre **sujeto, actividad de formación y construcción del contexto formativo**.

El análisis anterior permite reconocer que la potencialidad formativa en el sujeto tiene una implicación directa en la dinámica de la intervención educativa en los contextos formativos actuales (Deroncele, 2017), y que gestionar dichas potencialidades requiere de un diagnóstico formativo positivo, no olvidando las necesidades, sino precisamente gestionándolas desde una perspectiva apreciativa que permita amplificar el núcleo positivo de las personas.

Hasta el momento el enfoque de gestión de potencialidades formativas ha sido aplicado en dos proyectos de investigación la Universidad de Oriente, Cuba y la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Perú, en contextos formativos universitarios y empresariales, obteniéndose

resultados que evidencian un impacto positivo en los procesos de aprendizaje de los sujetos.

## DESARROLLO

La gestión de las necesidades formativas es un proceso de trascendental importancia, particularmente en su fase diagnóstica, donde se realiza la indagación de los aspectos sobre los que luego tendrá espacio la intervención educativa. Así, el análisis y detección de necesidades se convierte en un elemento estratégico que posibilita la elaboración de planes y programas de formación y además constituye una importante línea de investigación en formación.

También se deben contemplar herramientas psicoeducativas que trasciendan el diagnóstico de necesidades y permitan el proceso de creación de éstas; en tanto muchas veces la persona tiene conciencia de sus necesidades reales, pero no de sus necesidades potenciales y por tanto el diagnóstico formativo debe ser capaz de sacar a la luz el núcleo positivo que hay en cada ser humano que es en última instancia lo que permite su desarrollo; es un llamado no solo a diagnosticar necesidades sino esencialmente a crearlas, y así construir hacia donde crecer y cambiar.

Si entendemos la necesidad como la fuerza motriz basal del comportamiento, comprendemos la importancia de pautas diagnósticas que permitan la detección de núcleos positivos en estas necesidades formativas, lo cual movilizará el comportamiento humano hacia un desarrollo armónico, a la vez que guiará el proceso de aprendizaje.

Tal como plantea Aránega (2013), la gestión de las necesidades formativas es la detección de necesidades, el elemento fundamental para que los procesos formativos puedan tener el impacto deseado y subraya el concepto de necesidad formativa como concepto complejo, multidimensional y dinámico que puede ser analizado desde diferentes perspectivas; una, el concepto de necesidad basado en la discrepancia (necesidad normativa o prescriptiva) y otra ;el concepto de necesidad basado en el problema (necesidad sentida).

Ambas perspectivas ofrecen una panorámica del cambio basada en el déficit, desde las metodologías analíticas de problemas, las deficiencias o debilidades, y desatiende un área importante en la dinamización del desarrollo humano que tiene su base en las potencialidades, sueños, expectativas, esperanzas y oportunidades.

A lo largo del tiempo, llenan a las personas y organizaciones con historias, comprensiones y ricos vocabularios acerca de por qué las cosas fracasan. La preocupación compulsiva por lo que no está funcionando, por qué las

cosas están mal y quién no hizo su trabajo, desmoraliza a los miembros de la organización, reduce la velocidad del aprendizaje y menoscaba las relaciones y el movimiento hacia delante. Es una invitación a las personas a ser positivas, construye sobre el historial de éxito de la persona u organización e inspira posibilidades positivas para el futuro, a ser expresadas y realizadas. En contraste, la Indagación Apreciativa tal como apuntara Whitney & Trosten (2010).

Por ejemplo, la clásica tipología de necesidades formativas en: necesidad normativa, necesidad percibida por los sujetos, y necesidad expresada, se centra esencialmente en las carencias del sujeto y no amplifica el núcleo positivo de los mismos, que es en definitiva lo que saca lo mejor de cada ser humano, sintiéndose deseoso y digno de mostrar.

De hecho plantea Castillo (2017), que la propia expresión “necesidad de formación” se adopta con el fin de evitar que la definición de necesidad como un problema se lo entienda como un término nocivo para la imagen de la persona; esto va indicando la necesidad de un giro en la manera en que se ha venido abordando las necesidades formativas desde el déficit, las debilidades o las carencias, y asumir una perspectiva positiva que encuentra un núcleo de intervención en la indagación apreciativa aplicado al campo psicoeducativo.

De lo antes explicado se reconoce que la indagación apreciativa (IA) es el estudio y exploración de lo que le da vida a los sistemas humanos cuando mejor funciona según Whitney & Trosten (2010). Este acercamiento al cambio personal y organizacional está basado en la asunción de que las preguntas y el diálogo acerca de las fortalezas, éxitos, valores, esperanzas y sueños, promueven en sí mismos la transformación. Esta perspectiva erradica la concepción del cambio basado en el déficit y promueve un cambio positivo.

La perspectiva de la intervención psicoeducativa positiva no se desentiende de los problemas, sin embargo, la intervención en varios sujetos ha demostrado que al determinar la SWOT MATRIX: Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades), Threats (Amenazas), amplificar las fortalezas, solventa las debilidades.

### *¿Cómo funciona la indagación apreciativa?*

El proceso utilizado para generar el poder de la Indagación Apreciativa es el **Ciclo 4-D** (Descubrimiento (Discovery), Sueño (Dream), Diseño (Design) y Destino (Destiny) Está basado en la noción de que los sistemas humanos, los individuos, los equipos, las organizaciones

y las comunidades crecen y cambian en la dirección de lo que aprenden. La Indagación Apreciativa trabaja enfocando la atención de una organización en su mayor potencial creativo, su núcleo positivo, y libera la energía de ese núcleo positivo para la transformación y el éxito sustentable. Esta es la naturaleza esencial de la organización en su mejor expresión, la sabiduría colectiva acerca de las fortalezas, capacidades, recursos y bienes tangibles e intangibles de la organización (Whitney & Trosten, 2010).

El mismo autor refiere que el Ciclo 4-D comienza con la identificación reflexiva de qué va a ser estudiado, esto se denomina tópicos afirmativos. Los tópicos seleccionados se convierten en la agenda de aprendizaje e innovación de la organización o persona y una vez elegidos guían dicho ciclo. En este sentido la Indagación Apreciativa es el estudio y exploración de lo que le da vida a los sistemas humanos cuando mejor funcionan. Este acercamiento al cambio personal y organizacional está basado en la asunción de que las preguntas y el diálogo acerca de las fortalezas, éxitos, valores, esperanzas y sueños, promueven en sí mismos la transformación

#### Hacia Una Perspectiva Positiva Del Diagnóstico Formativo

Algunos ejemplos de esta perspectiva en el campo de la gestión formativa pueden tomarse de Estrada (2016), esta autora diseña un instrumento que pretende identificar las necesidades formativas docentes que inciden en el desarrollo de habilidades y destrezas del pensamiento crítico, la creatividad y las capacidades cognoscitivas complejas de los alumnos, con el propósito fundamental de que sirva de fundamento y guía para el diseño e implementación de estrategias formativas docentes que coadyuven a la mejora continua y a la pertinencia de los procesos educativos de la institución.

Otro ejemplo de esta perspectiva positiva se encuentra en el *“diagnóstico de necesidades formativas en el ámbito de la formación profesional para el empleo en el País Vasco: especialidades programables”* con objeto de determinar las especialidades formativas con relevancia (Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, 2018).

Así, del concepto de necesidades formativas se revela una perspectiva positiva en Montero (1987), citado en Diz (2017), quien entiende estas necesidades como *“aque- llos deseos, de los profesores en el desarrollo de la ense- ñanza”* (p. 10); también González & Raposo (2008), cita- do en Castillo (2017), afirman que se puede identificar las necesidades como intereses y deseos de superación de la persona, para afrontar su situación actual y en lo posi- ble su situación a futuro.

También resulta coherente a esta perspectiva positiva el planteamiento expuesto por De Miguel (1993), citado en Diz (2017), donde define necesidades formativas como el *“conjunto de actividades –formales e informales- que son percibidas o sentidas como fundamentales para promo- ver el desarrollo”*.

Por otro lado, Gairín (1995), citado en Castillo (2017), exponen elementos que constituyen las necesidades formativas y que también trascienden la perspectiva del cambio basado en el déficit, procurando situaciones más esperanzadoras. Así subrayan como elementos de las necesidades formativas: Habilidades vinculadas a las ta- reas, conocimientos vinculados a las tareas, actitudes y aptitudes vinculadas a la relación social, y vinculadas al desarrollo personal.

A su vez de la tipología de necesidades formativas ex- puestas por Castillo (2017): necesidades de tipo técnico, necesidades de tipo práctico y necesidades de tipo críti- co, esta última se constituye en el elementos síntesis que dinamiza la relación de las dos primeras, por tanto, traba- jar sobre la base de estas necesidades de tipo crítico, la cual surge a partir de la reflexión y de la valoración crítica del trabajo profesional, para plantear nuevas metas y es- tructurar mejores maneras de abordar los retos del día a día, sin dudas propiciará que la persona solucione sus necesidades técnicas y prácticas.

Aun cuando ello fue revelado en el campo del profesora- do, resulta interesante un debate sobre las mismas a tono con los diferentes instrumentos que en la actualidad tratan de detectar necesidades formativas, considerando que la gestión a las necesidades formativas deberá ser cada vez más una gestión de competencias.

La Diputación Málaga y la Unión Europea (2011), a par- tir de “RETOS 2020”, proyecto europeo promovido por la Diputación de Málaga y cofinanciado en un 80% por la Unión Europea, a través de la convocatoria de ayudas 2011 del Programa Operativo “Adaptabilidad y Empleo” del Fondo Social Europeo, tiene como objetivo principal favorecer la inserción social y laboral de personas con dificultades para acceder al mercado de trabajo y para llevar a cabo un pacto por el empleo que implique a los agentes sociales y económicos de toda la provincia.

Se enmarca en la estrategia Europa 2020, basada en tres prioridades básicas: el crecimiento inteligente, el creci- miento sostenible y crecimiento integrador, aspectos que deben ser integrados en la gestión a necesidades for- mativas, desde la intervención psicoeducativa positiva. Dentro de las actividades del proyecto “RETOS 2020” está la elaboración de un Inventario de Nuevas Necesidades Formativas, y uno de los aspectos que llama la atención

se refiere a la identificación de los sectores con nuevas necesidades formativas.

En ocasiones cuando se realizan los levantamientos de necesidades formativas se suelen establecer patrones grupales que no tienen en cuenta toda la riqueza y diversidad de lo que va revelando el diagnóstico como fase inicial de la gestión, lo cual repercute en que existirán muchas percepciones, aspiraciones, expectativas que no serán tenidas en cuenta. Es precisamente el sujeto quien configura esta integración educativa, toma decisiones, asume responsabilidades, autogestionando sus roles, en este proceso, se va apropiando de una cultura del aprender a aprender, interpretando los conocimientos, habilidades y valores, en la medida que los hace suyos, los personaliza, le da sentido.

Así, cuando se trata de gestión formativa, entendido como construcción de oportunidades para crecer, todos los puntos de vistas deben tenerse en cuenta, debiéndose realizar un análisis cualitativo, y buscar intencionalmente aquellas perspectivas que se alejan de la norma o de lo común, de aquí la importancia de una metodología y métodos cualitativos que permitan explorar la realidad desde su diversidad y complejidad.

Pautas metodológicas para la gestión formativa desde una perspectiva positiva

En la actualidad existe una diversidad importante de modelos para el análisis de necesidades formativas, varios de ellos han sido estructurados para el ámbito social, sanitario, educativo, organizacional, entre otros.

En este estudio uno de los modelos que se integran como pauta metodológica es el Modelo ANISE de Pérez Campanero, en tanto se trata de un modelo para detectar necesidades de intervención psicoeducativa con un enfoque positivo. Se compone de tres fases fundamentales, desarrolladas en doce etapas (Pérez-Campanero, 1991; citado en Aránega, 2013):

#### 1. Fase de reconocimiento:

- Identificar las situaciones desencadenantes de la evaluación de necesidades.
- Seleccionar herramientas o instrumentos para la obtención de datos.
- Búsqueda de fuentes de información: realizar el análisis de comunidad, determinar las personas implicadas y otras fuentes de información.
- Creación de un grupo colaborador y responsable de la evaluación de necesidades.

#### 2. Fase de diagnóstico:

- Identificar la situación actual, en términos de resultados.
- Establecer la situación deseable, también en términos de resultados.
- Analizar el potencial, en términos de recursos y posibilidades.
- Identificar las causas de las discrepancias entre la situación actual y la deseable, en términos de condiciones existentes y requeridas.
- Identificar los sentimientos que producen en los implicados esas discrepancias.
- Definición del problema, en términos claros y precisos.

#### 3. Fase de toma de decisiones:

- Priorizar las situaciones identificadas ponderando las fortalezas y oportunidades.
- Proponer soluciones, evaluando su pertinencia e impacto.

Ello es coherente con lo planteado por Herou (2017), para la detección de necesidades formativas y que es asumido como otra pauta metodológica del presente estudio:

**Identificación de las necesidades formativas:** Cada actor describe las necesidades formativas. Luego se socializan en los grupos colaborativos y se elabora un único listado. Por último, se ponen en común frente a todos los participantes observando las necesidades particulares.

**Categorización de las necesidades formativas:** Se comparten los significados de cada una de las necesidades y se construyen las categorías. Es fundamental determinar y priorizar en qué orden se podrán ejecutar o planificar las necesidades.

**Priorización de las necesidades formativas en forma consensuada:** Esto se logra a través del grupo colaborativo, mediante un debate participativo y respetuoso. Este momento es fundamental, ya que posibilita un ordenamiento y una selección consensuada.

Como otra pauta metodológica se analiza la clasificación de necesidades formativas en: necesidades de formación reactivas y necesidades de formación proactivas sistematizado por Castillo (2017), para una intervención psicoeducativa positiva pondríamos el énfasis en las **necesidades de formación proactivas**, a partir de la cual se capacitarían a las personas ante la innovación en determinadas situaciones; se prescindiría de las necesidades de formación reactivas que tiene su centro en los

problemas que resultan de la falta de conocimientos o habilidades de las personas.

Es más desarrollador enseñar a una persona cómo innovar que enseñarle sus fallas y dificultades, no es que no se tengan en cuenta, pero en el proceso de aprender a innovar, a ser proactivo, a anticiparse a situaciones, seguramente tendrá que sacar lo mejor de sí y ello erradicará resueltamente los aspectos que no contribuyan al éxito.

También fue revisado el texto: "Necesidades formativas y condiciones institucionales en un grupo de docentes y directivos en el Perú" (Perú. Ministerio de Educación, 2017) el cual destaca el clima organizacional como proceso esencial de las condiciones institucionales, de ahí que más abajo también se haga alusión a incluir el análisis organizacional. Ello se resignifica en el caso particular de este estudio donde el clima organizacional de las pautas metodológicas (Mañas, Pecino & Díaz, 2010).

Desde la perspectiva de estos autores, estas dimensiones del clima organizacional pueden ser evaluadas y se expresan de la siguiente manera.

a) Clima de Apoyo.

La dimensión Clima de Apoyo mide el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosa.

b) Clima de Innovación.

La dimensión Clima de Innovación mide el grado en que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas.

c) Clima de Metas.

La dimensión Clima de Metas mide el grado en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos.

d) Clima de Reglas.

La dimensión de Clima de Reglas mide el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de éstas.

Una de las razones por las que los equipos pueden trabajar, con efectividad, de forma conjunta, es porque éstos crean un clima grupal positivo, basado en las relaciones personales que se establecen entre ellos, y en determinadas normas y principios compartidos por todos (Mañas, Pecino & Díaz, 2010).

Incluso un clima grupal donde los desacuerdos sobre las formas de realizar el trabajo sean considerados por los trabajadores como una forma de mejorar el mismo y alcanzar los objetivos que el equipo se plantee, puede

moderar los efectos del tipo de tarea sobre la satisfacción del trabajador y su rendimiento (Mañas Pecino, & Díaz, 2010).

La valoración del clima demuestra la importancia en la evaluación de percepciones y actitudes para la detección de necesidades formativas, para lo cual es esencial la metodología cualitativa. Ello aporta una visión más sistémica en tanto aborda procesos psicológicos complejos que se relacionan con estas necesidades y en ocasiones las determinan.

Por su parte Llorens (1996), en su estudio relacionado con la detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos, expone tres importantes perspectivas de análisis -del modelo presentado por McGehee y Thayer en el año 1961-, que son asumidas por la presente investigación como pauta metodológica: análisis organizacional, análisis de tareas y análisis de personas.

Ello nos plantea una visión sistémico-compleja e integradora en torno a lo relacionado con la gestión de potencialidades formativas en torno a la mejora continua y la innovación.

Vincula de una manera interesante lo individual con lo grupal y lo socio-organizacional de manera que estas necesidades formativas tienen en su base ese propósito de la persona con otro, esos códigos construidos y compartidos colectivamente, son necesidades pues que encuentran una expresión vinculante a las metas de la organización, a las tareas de un grupo, a las aspiraciones y los anhelos que es donde nacen los sueños y la manera más cierta de ser feliz.

### *La integración educativa personalizada: clave de la gestión formativa*

Para lograr una adecuada gestión formativa se requiere desarrollar la integración educativa personalizada de los roles del sujeto en la actividad de formación.

Esta integración es el proceso que expresa la apropiación subjetiva (implicación, compromiso y sentido) del papel que desempeña el sujeto en su aprendizaje, desde su simultaneidad, lo cual permite resignificar sus experiencias y vivencias profesionales formativas, en función de su autodesarrollo.

En este sentido la gestión formativa debe dar libertad al sujeto para la búsqueda de métodos, vías y el planteamiento de acciones para su proceso de aprendizaje, esto permitirá concretar la relación dialéctica entre el diagnóstico y la proyección-transformación como síntesis de la integración educativa, se produce así el tránsito hacia la gestión de potencialidades formativas.

Ello ayuda a que el sujeto concientice su rol en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y vaya creando los recursos para desempeñarse de manera eficiente. Este proceso es esencial para organizar la manera en que se piensa y hace la gestión formativa, siendo fundamental para estructurar una lógica de la intervención educativa.

## CONCLUSIONES

La gestión formativa desde la indagación apreciativa requiere la determinación de herramientas psicoeducativas que revelen tópicos afirmativos para guiar el proceso de aprendizaje y cambio positivo.

La intervención educativa positiva tiene en su base no solo el diagnóstico de necesidades de formación sino además dos objetivos esenciales: diagnosticar y crear potencialidades formativas.

Para una gestión formativa positiva se requiere de una metodología y métodos cualitativos que permitan la interpretación casuística de las múltiples expresiones de la diversidad y la equidad; para ello se integran diversas pautas metodológicas para la gestión de potencialidades formativas, dichas pautas se concretan en:

- Organizar el proceso a partir de las fases de reconocimiento, diagnóstico y toma de decisiones,
- Lo anterior debe alinearse con los procesos de Identificación de necesidades formativas (se agrega la creación de necesidades), luego la categorización y por último la priorización o jerarquización de estas necesidades a partir del consenso grupal.
- En tanto la gestión a las necesidades formativas está llamada a ser cada vez más una gestión de competencias, se deberá generar un clima organizacional de apoyo e innovación.
- Promover un análisis integrador: análisis organizacional, análisis de tareas y de manera especial el análisis de personas, poniendo el énfasis en sus necesidades de formación crítico-proactivas, todo lo cual connota la pertinencia y funcionalidad de la metodología cualitativa.
- Promover la integración educativa personalizada considerando el papel activo y transformador del sujeto en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde la sistematización de sus vivencias y experiencias profesionales formativas le permitirán un rol protagónico y decisivo en su propio desarrollo como persona.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aránega, S. (2013). De la detección de las necesidades de formación pedagógica a la elaboración de un plan de formación en la universidad. Cuadernos de docencia universitaria 25. Ediciones OCTAEDRO.

Bassan, N. D., & D'ottavio, A. (2010). Histología: una disciplina con múltiples potencialidades formativas. *RevEducCienc Salud*, 7(1), 7-11.

Castillo, E. M. (2017). Diagnóstico de necesidades formativas de los docentes de bachillerato, áreas de Física y Matemáticas, Distrito de Educación 06D05 Guano-Penipe Chimborazo, abril-agosto 2017. (Tesis en opción al título de Licenciado en Ciencias de la Educación, mención en Físico-Matemáticas). Universidad Técnica Particular de Loja.

Chaluh, L.N. (2013). Práticas de escrita no processo da pesquisa: potencialidades formativas. *ETD – Educ. temat. digit. Campinas*, 15(2), 33-47.

Deroncele, A. (2017). Dinámica de la intervención psicosocial en el contexto organizacional. En libro: *Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora*. Editorial GRIN.

Diputación Málaga y la Unión Europea. (2011). Inventario de nuevas necesidades formativas. Unión Europea. [http://www.retos2020.es/subidas/archivos/arc\\_825.pdf](http://www.retos2020.es/subidas/archivos/arc_825.pdf)

Diz, M. J. (2017). Necesidades formativas. Modelos para su análisis y evaluación. *Revista. Est. Inv. Psico y Educ*, 6.

Estrada, A. (2016). Instrumento para detectar las necesidades de formación Docente. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 3(6).

Herou, S. (2017). La detección de necesidades como instrumento para el diseño curricular – “Propuesta de formación docente” Facultad de Derecho de la UDELAR. *Revista Argentina de Educación Superior*, 9(15), 129-156.

Jordán, J. A. (2008). Potencialidad formativa de la lectura de textos fenomenológicos desde la perspectiva de Van Manen. *Teor. educ.* 20, 125-150.

Lanbide-Servicio Vasco de Empleo (2018). Diagnóstico de necesidades formativas en el ámbito de la formación profesional para el empleo en el país Vasco: especialidades programables. [http://www.lanbide.euskadi.eus/contenidos/informacion/diagnostico\\_formacion\\_portada/es\\_def/adjuntos/2018/2018%20Diagnostico%20de%20necesidades%20formativas.pdf](http://www.lanbide.euskadi.eus/contenidos/informacion/diagnostico_formacion_portada/es_def/adjuntos/2018/2018%20Diagnostico%20de%20necesidades%20formativas.pdf)

Llorens, S. (1996). La detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos. (Ponencia). *Jornades de Foment de la Investigació*. Universitat Jaume, Castelló de la Plana.

- Mañas, M. A., Pecino, V., & Díaz, P.A. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de administración y servicios de la Universidad de Almería. Universidad de Almería.
- Perú. Ministerio de Educación. (2017). Necesidades formativas y condiciones institucionales en un grupo de docentes y directivos en el Perú. Ministerio de Educación.
- Ramos, M. E., & Santos, S. (2015). Aulas de campo e educação ambiental: potencialidades formativas e contribuições para o desenvolvimento local sustentável. *Revbea*, 10(3), 111-123.
- Whitney, D., & Trostem-Bloom, A. (2010). El poder de la indagación apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo. Ediciones Acuario.