



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
Unidad 096 D.F. Norte

Grupos de aprendizaje: una alternativa para capacitar  
a grupos de constitución heterogénea

EVA ARACELI VERA RAMÍREZ

México, D.F. 2003



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
Unidad 096 D.F. Norte

Grupos de aprendizaje: una alternativa para capacitar  
a grupos de constitución heterogénea

EVA ARACELI VERA RAMÍREZ

Proyecto de innovación docente (Acción docente) presentado  
para obtener el título de Licenciada en Educación

México, D.F. 2003

# DICTAMEN

# ÍNDICE

Dictamen	
Dedicatoria	
Índice	
Introducción.....	7
CAPÍTULO 1 Encuadre de la problemática	
1.1 Problematizar la realidad .....	11
1.2 Surgimiento del problema docente a estudiar.....	12
1.3 Mi actividad docente, en el análisis de la Teoría de Sistemas..	13
1.4 La selección o conformación de un grupo.....	14
1.5 Características de un curso de capacitación .....	15
1.6 Los contenidos .....	15
1.7 Justificación del problema docente a estudiar.....	16
CAPÍTULO 2 Referentes teóricos del problema docente	
2.1 La capacitación. Un elemento no llevado a la práctica, en instituciones gubernamentales .....	17
2.2 Capacitación. Educación para adultos .....	20
2.3 La capacitación, desde la visión del Poder Ejecutivo Federal.....	21
2.4 La capacitación y su conceptualización a través de Política educativa .....	24
2.5 La capacitación y su conceptualización a través de la Psicología Industrial .....	25
2.6 La capacitación y su conceptualización a través de Sociología.....	27
2.7 La capacitación y su conceptualización a través de Pedagogía.....	29
2.8 Heterogeneidad en grupos de capacitación .....	31
CAPÍTULO 3 Contexto del problema docente	
3.1 Diagnóstico pedagógico.....	35
3.2 Enfoque de planeación estratégica .....	44
3.3 Enfoque de política educativa .....	44
CAPÍTULO 4 Planteamiento del problema docente	
4.1 Sobre la currícula de los cursos .....	56
4.2 Sobre las estrategias de convocatoria para la impartición de cursos.....	57
4.3 Sobre seguimiento y evaluación de curso .....	58

4.4 Tipo de proyecto y características .....	58
4.5 Marco pedagógico estructural .....	59
4.6 Marco teórico de la propuesta de innovación .....	60
4.7 Pedagogía.....	61
4.8 La actividad intelectual del adulto.....	67
4.9 La Pedagogía Operatoria, como base de la propuesta de innovación.....	71

## CAPÍTULO 5 Metodología de trabajo de la alternativa

5.1 Metodología del proceso enseñanza aprendizaje para grupo de aprendizaje .....	74
5.2 Estrategias objetivas para la propuesta de innovación .....	76

Resultados de la alternativa.....	80
○ Evaluación de contenidos.....	81
○ Evaluación sobre mi quehacer docente.....	82
○ Evaluación del proceso de aplicación de la temática aprendida posterior a la toma de cursos.....	82
○ Resultados obtenidos.....	83

Conclusiones .....	90
--------------------	----

Glosario .....	92
----------------	----

Bibliografía

Anexos

CARIÑOSAMENTE:

PARA MARÍA (q.e.p.d.) y FEDERICO  
Por su dirección, su guía... mi vida  
Gracias

PARA MARIO Y OSCAR  
Por ser mis discípulos, motivación... mi razón  
Gracias

PARA LETI Y WENCES  
Por ser mis maestros, mi luz... mis amigos  
Gracias

# INTRODUCCIÓN

Es de suma importancia que la capacitación que se imparta en el sector público, tenga un carácter funcional, tanto para quienes son sujetos de recibirla, como para el contexto en el que se encuentra inserto el sujeto, es decir la Institución que lo alberga.

Los trabajadores que reciben capacitación, instrucción o adiestramiento, demandan conocimientos que contribuyan al mejoramiento de su trabajo, y una vez eficientado éste, desean se refleje el incremento de su productividad en mejoras salariales.

Este esquema de la capacitación inserta dentro del sector público, es producto de una sociedad que ha confeccionado el aparato burocrático como el sustento axiológico del gobierno. Es la forma en la que tradicionalmente el aparato burocrático ha concedido ascensos a los trabajadores que aspiran a un mejor *status* laboral y económico; es como la administración *taylorista* ha concebido los ascensos a través de la escala social en el sector productivo.

Esta propuesta, está orientada a lograr que el trabajador aprehenda los contenidos de los cursos de capacitación, para que se vea eficientada su actividad laboral, y a la postre, sus niveles personales de satisfacción le ayuden a alcanzar el nivel de autorrealización, que a decir de Thomas Maslow es el último peldaño en la teoría de satisfacción de necesidades.

Los conocimientos que en el aula se le proporcionan al servidor público, ¿en verdad le interesan? , ¿los contenidos que se le ofrecen son lo suficientemente atractivos *per se* para despertar interés por aprender? Estos cuestionamientos los he planteado como un área de oportunidad para alcanzar la funcionalidad que planteo.

“El paradigma humanista de la administración, contrapone el comportamiento social del empleado al comportamiento del tipo máquina que propone la teoría clásica de la administración...”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Idalberto, en Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar, Antología Básica UPN, LE Plan 1994, México, p. 104

El enfoque humanista de la administración de los recursos humanos, prevalece en la perspectiva de mi propuesta de innovación. Esta propuesta, promueve el trabajo al interior del aula, desde la óptica de respeto al trabajo colectivo, incremento en los apoyos socio-afectivos que el propio grupo puede crear para incrementar el aprendizaje de los participantes, y todo esto emana del enfoque humanista de la administración de los recursos humanos.

La propuesta, incursiona abatiendo la problemática de aprendizaje en el terreno de la educación no formal, mediante un proyecto de acción docente, en función de que la temática de curso de capacitación contenga estrategias funcionales que, a su vez, contribuyan a que los alumnos logren el propósito último de la capacitación: que mediante curso de capacitación adquieran conocimientos que coadyuven al incremento de su productividad laboral, mediante la adopción de nuevas formas de trabajo.

En función de esto último, en el Capítulo 1 se aborda el *Encuadre de la problemática* que motivó el trabajo, cuáles son los antecedentes contextuales y cómo surge la problemática. Se inicia con la interrogante ¿cómo lograr que la *heterogeneidad* de los grupos<sup>2</sup>, lejos de ser problema, sea una oportunidad para incrementar los conocimientos de los participantes, su aprendizaje y, en consecuencia, la aprehensión de la temática impartida?.

La problemática, fue analizada a la luz de diversas ciencias y disciplinas científicas, en el Capítulo 2 miraremos cuáles son los *Referentes teóricos del problema docente*, desde la óptica de: Psicología social, individual, industrial, Pedagogía, Andragogía, Sociología y Política Educativa.

Todo este análisis de la capacitación, integra la visión de un marco conceptual que en la *praxis* dista mucho de ser llevado a la realidad, pero, tal como lo sustento en el análisis conceptual, llamaré *capacitación* a mi actividad profesional, sólo por ser un *término de uso común*. Igualmente otros conceptos son sujetos de análisis como *grupo*, *grupo de aprendizaje*, *grupo operativo*.

---

<sup>2</sup> Le llamo heterogeneidad a la gran diversidad de escolaridades, edades, e intereses que al interior de un mismo grupo presentan los participantes

En el Capítulo 3 titulado *Contexto del problema docente*, se realiza un análisis más profundo de la problemática desde un enfoque espacio-temporal. Se aborda la capacitación desde un enfoque en la teoría de sistemas a través de los cuatro últimos sexenios, y se toman unos indicadores como base para contrastar lo que se hizo, lo que se propuso, y lo que se ha realizado hasta este momento histórico.

De especial manera, este trabajo, dadas las características del Programa Nacional de Educación 2001-2006 (vigente al momento de realizar esta propuesta), *permea* la propuesta de Gobierno que hace el Presidente en turno, acotando una fuerte dosis de estrategias derivadas de la planeación estratégica.

El capítulo 4 se titula *Planteamiento del problema docente*. En éste, se aborda la solución al problema docente planteado en el Capítulo 1. La propuesta de solución se clarificó a través de la acción que grupo de aprendizaje sugiere mediante el trabajo grupal: cooperación, socialización del contenido. *Armando Bauleo*, sugiere el *concepto de grupo de aprendizaje* como "... el conjunto restringido de personas, ligadas entre sí, por constantes de tiempo y espacio por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea, que constituye su finalidad..."<sup>3</sup>

¿Por qué grupo de aprendizaje es la solución o la respuesta a la problemática planteada? La educación no formal requiere de estrategias sociales para aportar las condiciones ambientales que favorezcan el aprendizaje, y este aporte lo proporcionan las formas de comunicación, de trabajo cooperativo, de vinculación que propone grupo de aprendizaje, adicionando la acción del *guía*, denominación con la que se suscribe el trabajo del maestro. Igualmente, en este capítulo se abordan las bases teóricas del aprendizaje del adulto en el campo pedagógico operativo.

En la *Metodología de trabajo de la alternativa de innovación*, título del Capítulo 5, se describe cómo se aplicó a tres grupos de capacitación, dos matutinos y uno vespertino.

---

<sup>3</sup> BAULEO Armando, en Grupo de Aprendizaje, Antología Básica. UPN, México, marzo de 1985, p. 35

La metodología consistió en aplicar los *principios comunicativos, de planeación y de acción* grupal que sugiere *grupo de aprendizaje*, como respeto a la decisión del grupo sobre aprender la temática más relevante, producto de la necesidad personal de una temática específica, la intervención del maestro sólo como guía del aprendizaje grupal, sólo hablar cuando el grupo así lo requiera, que el maestro propicie el trabajo grupal, la cooperación, la solidaridad y demás valores sociales que contribuyan para que los participantes se vinculen entre sí, y de esta manera se favorezcan los aportes para la aprehensión de los contenidos que el grupo mismo ha propuesto. Para lograr esto, se utilizaron diversas técnicas grupales, elegidas cuidadosamente para que los participantes logaran ese vínculo y esa aprehensión final.

En el apartado denominado *Resultados de la alternativa de innovación*, se aportan los resultados obtenidos en los grupos de capacitación a los que se aplicó la propuesta, se notó un incremento en la aprehensión de sus conocimientos, una actitud de mayor socialización y apertura hacia los contenidos propuestos por ellos mismos, y una inquietud mayor por continuar tomando curso lo cual es un referente sobre la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Finalmente, la heterogeneidad en grupo de aprendizaje, no solamente se puede referir a escolaridades en los diferentes niveles educativos, en exclusividad, también es aplicable en grupos que contengan participantes con diversidad de profesiones, como es el caso de capacitación magisterial.

# 1. ENCUADRE DE LA PROBLEMÁTICA

En este capítulo, se aborda la problematización de la realidad del docente, tal como se percibe, tal como lo lee el docente próximo a investigar su *praxis*.

## 1.1 Problematizar la realidad

Problematizar la realidad del proceso enseñanza-aprendizaje, no es tarea fácil. Aplicar la imparcialidad sobre la actividad que se desempeña, es difícil para el maestro: tiene que mirar el trabajo docente desde una perspectiva divergente: crítica, fuera del marco institucional, y ante todo, desde una óptica teórico-crítica bien fundamentada.

Por ello aprender, alcanzar un status, un reconocimiento, y de pronto aplicarle crítica e imparcialidad para su observación real, concreta, no es tan sencillo como parece, incluso, despojarse del prestigio, del reconocimiento social para darle un giro crítico, resulta complicado.

Resalta esta reflexión, para que el lector se contextualice con la actividad docente y empatice el momento de la problematización, y lo difícil que es ser crítico cuando se tiene la certeza de que la trayectoria profesional que se ha seguido, es la correcta.

Desde un enfoque simplista, el maestro no se vuelve crítico cuando mira el prestigio adquirido, cuando percibe el reconocimiento social por parte de los alumnos y los padres de familia, cuando la autoridad le otorga reconocimientos verbales y/o oficiales, y cuando las autoridades educativas aprueban sus formas de trabajo. Sin embargo, la *costumbre* de ser un buen profesional, no es suficiente para saber que lo que se hace, está bien realizado. El maestro necesita proveerse de *humildad de conocimiento* (si se me permite el término), para mejorar su *praxis* y mejorar por ende el proceso enseñanzas-aprendizaje, del cual el alumno será el primer beneficiario.

## 1.2 Surgimiento del problema docente a estudiar

En cada unidad administrativa del gobierno federal, estructuralmente existen las áreas de capacitación, con el objetivo de actualizar de conocimientos técnicos y científicos de su personal. Cada unidad, tiene un Manual de lineamientos internos que regulan los procesos de capacitación, y es en este mismo sentido que cada área convoca a su personal para participar en la capacitación laboral.

En la unidad administrativa, donde la presente investigación se desarrolló<sup>4</sup>, los participantes deben acudir a capacitarse con autorización expresa de sus superiores, la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal (UCDP)<sup>5</sup> no cuenta con facultades de convocatoria autónoma, ni de avalar el tiempo que el trabajador permanece en el ejercicio de su derecho de capacitarse, si éste espacio no es avalado por sus superiores.

*"A través de la capacitación se deberá generar una cultura de productividad e innovación, en la prestación de los servicios de apoyo y asistencia a la educación que estimule, a su vez, el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa a favor de los usuarios".<sup>6</sup>*

Es decir que como capacitadora tengo la tarea de fortalecer ¿Ideología del aparato gubernamental?, o ¿domesticar para que los subalternos *no se salgan de la línea?*, porque este concepto de simplificación es parte de la filosofía delamadridista.<sup>7</sup>

El trabajo del maestro, está supeditado a la autorización de contenidos temáticos que efectúa el sistema Educativo Nacional.

---

<sup>4</sup> Dentro del Gobierno Federal, en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, dependiente de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, durante el ciclo escolar 2001-2002, México.

<sup>5</sup> En lo sucesivo, se abreviará sólo UCDP

<sup>6</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANDOS MEDIOS Y DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN.- DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL, México, Julio de 1995, p. 9

<sup>7</sup> Sexenio de Miguel de la Madrid, Presidente de México en el sexenio 1982-1988

Esta autorización sobre el *qué se enseña* en los planteles oficiales, igualmente se ubica en espacio-tiempo y es consecuencia del momento histórico por el que se atraviesa.

### 1.3 Mi actividad docente, en el análisis de la Teoría de sistemas

La productividad laboral que el empleado desarrolla, podemos enfocarla para su análisis desde las teorías de administración de los recursos humanos:

El paradigma humanista<sup>8</sup> promovido por Elton Mayo, toma forma en el *"... reconocimiento de los sujetos como elemento fundamental en el desarrollo de las Organizaciones..."* Considera la relevancia de mirar al trabajador desde sus diferentes perspectivas de crecimiento:

- Capacidades
- Potencialidades
- Motivación
- Estimulación

Señala la experiencia de Hawthorne, que *"...el nivel de producción, es resultado de la integración social..."*<sup>9</sup>. Es decir para que un trabajador se desarrolle, es imprescindible que, las relaciones humanas que establezca, sean favorables para que contribuyan con su bienestar personal y por lo tanto su productividad laboral se vea realmente incrementada.

Mayo afirma que el trabajo es una actividad típicamente grupal, que por naturaleza el ser humano tiende a socializarse, a unirse, a cooperar, y en ocasiones la propia relación dialéctica no permite que el trabajador acceda a los valores que socialmente promueven su bienestar: cooperación, solidaridad, bienestar colectivo, trabajo en equipo. Es mi propósito, ir al rescate de esta propuesta de Mayo, con el trabajo socializador que el grupo aporta para incrementar los conocimientos de los participantes.

---

<sup>8</sup> MAYO Elton y LEWIN Kurt, en Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar, Antología Básica, UPN, LE Plan 1994, México, p. 98

<sup>9</sup> *ibid*, p. 99

A través de esta propuesta de innovación, tales elementos fundamentan la planeación al interior del grupo, como factores que contribuyen al aprendizaje.

## 1.4 La selección o conformación de un grupo

La selección de un grupo de capacitación, tiene como antecedente que el personal debe ser administrativo, de apoyo y asistencia a la educación, debido a que la sección de Escalafón que avala sus cursos, sólo comprende a esta población.<sup>10</sup>

Además, para formar un grupo, no existen criterios de selección de los participantes: no se toman en cuenta perfiles académicos, antigüedad, puesto o cualquier otro criterio que pudiera dar pauta para homogeneizar al grupo.

Trabajar con tal diversidad, representa un problema, porque en un mismo grupo tal heterogeneidad de escolaridades, no permite uniformidad en el nivel de análisis para el abordaje de la temática.

Se convoca a curso mediante diversas estrategias: se informa oficialmente a las autoridades de staff y de línea, para que ellos, de acuerdo a las cargas de trabajo, autoricen a sus subalternos la asistencia a curso, o bien para que los tomen en fechas escalonadas. Se colocan las listas del personal asistente en lugares visibles para que, en caso de que no se enterasen por medio de la comunicación oficial de los jefes, sepan por medio de estos listados.

---

<sup>10</sup> En fechas recientes, personal docente de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, aún cuando se aclara que el grupo para el que los cursos son avalados no es factible para personal docente, sí les están haciendo válidas las constancias.

## 1.5 Características de un curso de capacitación

Un curso tiene una duración de veinte horas, distribuidas a lo largo de dos semanas<sup>11</sup>. Se imparten dos horas por día, lo que significa que es muy corto el tiempo que los participantes se encuentran en un aula. El número de participantes, también es variable, acorde con las *necesidades del servicio*.

Como parte de la infraestructura de capacitación que señala el manual de Lineamientos, en el renglón de la ejecución de las acciones de capacitación se indica que en las aulas tipo CECAL es donde deben impartirse los cursos. Sin embargo, en muchas áreas carecemos de esta infraestructura, por lo que se trabaja con lo que se tiene: aulas con la mínima capacidad de aforo, que con frecuencia hay que desocupar 15 minutos antes del término del curso.

## 1.6 Los contenidos

La currícula de capacitación, acorde con las instrucciones de la Oficialía Mayor, hasta el momento contempla los cursos que se señalan mediante la propuesta de capacitación vigente.

A través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal (DICADEP)<sup>12</sup>, según lo señala el manual de *Lineamientos que regulan el proceso de capacitación y desarrollo de los servidores públicos de mandos medios y de apoyo y asistencia a la educación*<sup>13</sup>, se hacen llegar a las Direcciones de área los elementos didácticos de trabajo, es decir el *paquete didáctico*:

- manual del participante
- antología para el instructor
- carta descriptiva
- *sugerencias de materiales de apoyo didáctico*

---

<sup>11</sup> La Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, dependiente de la Oficialía Mayor de la SEP, México, propone esta distribución. Sin embargo, es atribución de las Direcciones de área establecer las políticas de tiempo. Sólo se pide, se cubran realmente las 20 horas reglamentarias.

<sup>12</sup> En lo sucesivo, para no repetir el nombre completo de esta Dirección General, utilizaré la abreviatura DICADEP

<sup>13</sup> Manual del que emanan las instrucciones principales sobre la actividad de la capacitación laboral dentro de la SEP, México, y para abreviar su extensivo título, sólo lo citaré como Manual de Lineamientos.

A los instructores se nos capacita en la temática de curso, que a su vez cada cual reproduce en sus áreas de adscripción. Existe cierta apertura para realizar algunas modificaciones a los contenidos, el abordaje de los mismos y los materiales que se utilicen, de acuerdo a las características muy particulares de la población con la que cada Unidad administrativa cuenta.

En la UCD, la mayor parte de los Manuales de los participantes que la DICADEP sugiere para trabajo, han sido modificados.

## 1.7 Justificación del problema docente a estudiar

Como instructora, me interesa que en realidad los participantes de los cursos que imparto, *se apropien* de los contenidos, estrategias y formas que les ayuden a mejorar sus procesos de trabajo, por ello concedí especial importancia a la búsqueda de estrategias pedagógicas que contribuyeran, para que la planeación de los aspectos teórico-prácticos sea de tal manera eficiente que permitiera alcanzar el propósito del curso.

Para el alcance de tal propósito, es necesario encuadrar algunas estrategias para que el grupo, mediante vínculo, mediante su interacción misma, proporcione las condiciones para que cada participante logre el propósito final de la capacitación: la modificación de su conducta, el cambio de la productividad del trabajador.

Hasta este punto había visto la heterogeneidad de escolaridades, edades, expectativas, y situaciones motivacionales como un problema. Deseo convertir esa heterogeneidad en una aportación para que mediante el trabajo de grupo de aprendizaje o grupo operativo, se de sinérgicamente un ambiente que favorezca el aprendizaje.

Por lo anterior, considero necesario apoyarme en algunas teorías sobre TRABAJO ENTRE IGUALES, GRUPO OPERATIVO y GRUPO DE APRENDIZAJE, porque sé que la correlación de fuerzas, actitudes, valores y comunicación, pueden ayudar a que el grupo incremente su nivel de aprendizaje, con menos esfuerzo y con mayor eficacia.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS DEL PROBLEMA DOCENTE

En todo trabajo de investigación, es punto central y un compromiso del investigador realizar reflexiones conceptuales, donde se analice la importancia de los referentes teóricos que sustentan la investigación. En este sentido, se toma en cuenta el contexto y la *praxis* de la capacitación laboral, en la administración pública federal.

### 2.1 La capacitación. Un elemento no llevado a la práctica en instituciones gubernamentales

Para el Diccionario de la Real Academia Española, en su versión 1999, *capacitar* significa "hacer a uno apto, habilitarse para algo", es decir llenar un hueco sobre la necesidad de contener un conocimiento no existente. Mi reflexión es ¿acaso cuando al docente se le contrató, no era apto o carecía de habilidades?"

La misma referencia bibliográfica nos señala *adiestrar* como "enseñar, guiar, encaminar, domesticar", e *instruir* como "comunicar sistemáticamente ideas, conocimientos o doctrinas. Dar a conocer a uno el estado de una cosa. Formalizar un proceso o expediente, conforme a las reglas de derecho; *aleccionar*: es "amaestrar, adiestrar"; *amaestrar* es "domesticar".

De estos conceptos lingüísticos desprendo que la actividad docente que se efectúa dentro de la administración pública federal, toma en su aplicación real un significado diferente: la intencionalidad de capacitar, de acuerdo a su *praxis*, es, en efecto, un adiestramiento. Aún cuando la propia Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo señalan capacitar como sinónimo de adiestrar, de instruir, de guiar, en la realidad el significado es diferente.

Al remitirnos al significado de adiestrar, vemos que, a diferencia de capacitar (hacer al sujeto apto), esto no es posible si partimos de la premisa que el aspirante a trabajar en la Institución, tuvo que pasar por un examen de selección que lo calificó como APTO. Por lo tanto, esto no puede ser considerado como el *en sí* de la capacitación.

Tampoco lo que hago es capacitar, porque el sujeto cuenta con habilidades previas, y por ello no hay necesidad de habilitarlo, sino de incrementar esas habilidades a favor de la actividad laboral para la cual fue contratado, en este sentido hablamos de adiestrar, cuando los conocimientos de carácter formativo adquieren un modelo de instrucción.

Al adiestrar-domesticar al sujeto, esos contenidos que se le proporcionan, le dan la posibilidad de contextualizar el saber adquirido *si y sólo si* lo aplica en su lugar de trabajo. Hablo de domesticación porque el individuo aprende lo necesario para aplicarlo a su tarea laboral, sin moverse en la escala laboral, es decir, en el mismo contexto, en la misma área. La Institución no prevé otorgarle habilidades en realidad, que no le sean funcionales, o que lo capacite en actividades que esté lejos de desempeñar (ejemplo de ello son los cursos de computación).

Incrementar su productividad, es domesticarlo para que siga *haciendo lo mismo, pero mejor*, sin que se prevea un cambio consciente, reflexivo; sólo articular, sólo mecánico.

CONCEPTO DE CAPACITACIÓN: según el documento denominado Lineamientos que regulan el proceso de capacitación y desarrollo de los servidores públicos de mandos medios y de apoyo y asistencia a la educación, se señala el concepto de capacitación como *el proceso enseñanza-aprendizaje aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual, los servidores públicos de mandos medios, homólogos y de apoyo y asistencia a la educación adquieren o actualizan conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes en función de objetivos definidos para el mejor desempeño de las funciones encomendadas.*

Por todo ello concluyo:

1. La capacitación va en función de proporcionar al trabajador, habilidades no existentes. Por ello lo que hago, no es capacitar.
2. La instrucción va en función de proporcionar elementos teóricos más de carácter formal, que orientarán, guiarán algunas actividades, actitudes, que no existen, y donde el individuo adquiere una aplicación de esos conocimientos, con la respectiva consciencia del cambio que se pretende generar. Por ello, tampoco lo que hago es capacitar.
3. El adiestramiento, es el incremento de las habilidades, en un solo contexto, en cuyo caso hablamos de domesticar, y donde el nivel de la consciencia de la modificación anterior a la posterior se hace presente. Por ello, tampoco es capacitar.
4. La capacitación, como teóricamente lo señala el manual de Lineamientos, es un proceso a través del cual a los trabajadores se les proporcionan conocimientos que no tienen, se actualizan y/o se incrementan habilidades, en cuya perspectiva la aplicación real se resume a domesticación.

*Domesticación*, (término usado por Paulo Freire, y explicitado ampliamente en su obra *Extensión Educativa*), considero es lo que en la práctica real correspondería al término de capacitación. Sin embargo, por ser término de uso común seguiré utilizando capacitación, aunque no estoy de acuerdo en su aplicación real.

Esta disertación conceptual, la realizo como una acotación de mi análisis sobre el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Programa de Modernización Educativa 1989-1994, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Programa de Modernización Educativa 1995-2000, el Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental 2001-2006 y el propio Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

## 2.2 Capacitación. Educación para adultos

La capacitación laboral, ha sido una de las formas en que el modelo neoliberal ha considerado se puede mejorar la educación. Desde la UNESCO se planteaba que la educación, para ser creadora, "...debía ser responsable del progreso total del país..."<sup>14</sup>, por lo que las formas de presentación de la educación no sólo pueden ser concebidas dentro de la estructura formal, sino dentro de la no-formal.

La capacitación laboral, está a cargo del patrón, sea particular o pública, en el caso de los trabajadores al servicio del Estado, es el propio gobierno, quien tiene la obligación de capacitar o adiestrar a su personal. "...El estudio y análisis del marco situacional de la educación de adultos es un elemento básico que nos permite elaborar y sistematizar conocimientos actualizados de la práctica social de la educación de adultos; asumir una hipótesis interpretativa de la realidad y , a partir de ello, definir la opción de lo que se quiere alcanzar en términos de logros y resultados, son los objetivos..."<sup>15</sup> .

Esta práctica social a que se refiere Picón, lleva a afirmar que contextualmente la capacitación sirve para que el trabajador incremente su productividad, desde el punto de vista laboral, sin dejar a un lado la satisfacción que como individuo le produce.

Es evidente que el marco presentado por Picón Espinoza sugiere a la capacitación como parte de la educación de adultos y como una estrategia para hacer llegar alguna forma de educación a los trabajadores en el terreno *NO FORMAL*.

La visión interpretativa que cito sobre capacitación en el terreno de la educación no formal, se contextualiza en el presente trabajo diacrónica y sincrónicamente. Cada término de sexenio, las implicaciones de la tarea de la capacitación varían mucho, es decir, los contenidos de capacitación que se trabajan en una administración (del Ejecutivo), pueden llegar a ser diferentes en el siguiente. Por ello renglones

---

<sup>14</sup> PICON, Espinoza César. Educación de Adultos en América Latina. CREFAL, Pátzcuaro, Michoacán, México, 1995, p. 16

<sup>15</sup> ibid, p. 23

subsecuentes se analizan las implicaciones que posee la administración sexenal, con las que se moldea a la capacitación laboral.

## 2.3 La capacitación, desde la visión del Poder Ejecutivo Federal

Para poder ubicar este trabajo en espacio-temporalidad, se cita la trascendencia socio-política de que en cada administración del Ejecutivo, éste proponga un Plan Nacional de Desarrollo ante el Congreso de la Unión. Durante los últimos sexenios, e incluso el inicio del presente, en materia educativa, las propuestas de la óptica del Ejecutivo Federal, han moldeado la existencia y desarrollo de la tarea de capacitar. Para cada administración, la capacitación ha tenido un renglón incluyente en la educación.

Las siguientes tareas, serán motivo de análisis en el presente trabajo, sobre todo en el apartado de Política Educativa:

- a) Educación como tarea del Estado
- b) Capacitación como estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo
- c) Capacitación como mejora continua
- d) Capacitación como un acceso a mejores salarios
- e) Capacitación como fuente ideológica del Estado Mexicano

### a) **Educación, como tarea del Estado**

El artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que

“El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación. Los fines del proyecto nacional determinarán los objetivos de la planeación.”<sup>16</sup>

Marco Legal de la capacitación:

---

<sup>16</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Gobierno de la República, art. 26, Edit. Porrúa, p. 11

❖ Plan:

Cito el principio de Planeación, porque del Art. 123 constitucional deriva la Ley de Planeación, que en su artículo 5º establece que "...el Poder Ejecutivo Federal elabore y presente un Plan Nacional de Desarrollo y lo envíe al Congreso de la Unión para su examen y opinión". También señala la categoría de Plan, se reserva sólo al Plan Nacional de Desarrollo

La planeación sobre el ejercicio de cada administración del Ejecutivo, deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral del país y se deberá atender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La educación, por ser una tarea del Estado, de igual manera se planea cada inicio de sexenio, para ello igualmente se establece en el Art. 26 constitucional que para tal propuesta, se realizarán foros de consulta nacional, popular y democrática, recibiendo las aportaciones de la población mediante estrategias específicas. Lo anterior, se traduce así: el Presidente de la República en turno sustenta la prospectiva de sus acciones de gobierno en las peticiones que la población demanda sobre la gestión que inicia, y por ello el acceso a esta detección de necesidades se da a través de los Foros de Consulta.

Esto constituye el marco propuesto cada inicio de gestión del Ejecutivo, ante el pleno del Congreso de la Unión: un Plan que pretenda normar y guiar las tareas de todos los poderes de la Unión, en los órdenes federal, estatal y municipal.

❖ Programa

De igual manera, el Plan Nacional de Desarrollo, deriva sus acciones concretas a cada Secretaría de Estado, en cuyo caso se registrarán por los PROGRAMAS SECTORIALES. En el caso de la SEP, es el Programa Educativo o de Modernización Educativa, que en la gestión presente se denomina PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006.

**b) Capacitación como estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo**

Los criterios de la educación, de acuerdo al Art. 3º consisten en “desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano...se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios”. Al revisar el propio Art. 3º, se habla en términos genéricos de la educación y particulariza el nivel básico, a través de la primaria y la secundaria, pero no habla nada acerca de la educación de adultos, que es el sector de población económicamente activa quien tiene una gran demanda por actualizarse en los adelantos científicos y tecnológicos. Además, los trabajadores al servicio del estado, es la población con quien trabajo.

En el terreno laboral, el referente inicial para contratar a los trabajadores al servicio del estado es que cuentan con una preparación académica acorde con el puesto que solicitarán, en caso de que su contratación sea de carácter administrativo, o docente, propuesto por las autoridades educativas correspondientes; porque en el caso de los maestros egresados de las normales, su contratación es inmediata acorde con el currículo diseñado para el ejercicio docente, esto es, su perfil de egreso, mismo que avala los conocimientos y habilidades para las cuales serán contratados al servicio del Estado. Sin embargo, considerando que los trabajadores deben estar acordes con las habilidades requeridas para el desempeño de sus labores, en la fracción XIII del Art. 123 constitucional se señala que : “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores *capacitación o adiestramiento* para el trabajo.

La ley reglamentaria determinará los procedimientos, los sistemas y procedimientos a seguir.

Es importante clasificar la capacitación de acuerdo a algunas ciencias y disciplinas científicas:

- Política Educativa
- Psicología Industrial
- Sociología
- Pedagogía
- Andragogía

### **c) Capacitación como mejora continua**

Dentro de la actual administración del Ejecutivo se considera punto central la capacitación magisterial, incluso como sinónimo de mejora continua. Dentro del Subprograma Sectorial de Educación Básica<sup>17</sup>, se establece la Política Formación inicial, continua y desarrollo profesional de los maestros, la cual tiene por objetivos el establecimiento de normas que permitan la capacitación y actualización de los maestros de manera coordinada entre la SEP y la autoridad educativa competente. Esta manera de mirar la capacitación, compromete las dos instancias: autoridad y maestro.

### **d) Capacitación como un acceso a mejores salarios**

Es bien sabido que el maestro suele estar, dentro de los tabuladores salariales emitidos por la SHCP<sup>18</sup>, en los niveles inferiores. Por ello, el maestro quisiera ver reflejados esos esfuerzos de capacitarse, en su pago, situación poco factible. Sin embargo, las diferentes administraciones del Ejecutivo, proponen la carrera de servicio civil aún no concretada dentro de las propuestas del Congreso de la Unión.

### **e) Capacitación como fuente ideológica del Estado Mexicano**

En este punto, se hará un análisis de cómo la capacitación suele ser un renglón donde el Estado permea su filosofía de gobierno.

## **2.4 La capacitación y su conceptualización a través de Política Educativa**

Dice Humberto Barquera en la publicación *Lecturas sobre Educación de Adultos en América Latina* que "... *el crecimiento del sistema educativo no ha podido superar los condicionantes económicos, políticos y sociales que determinan y limitan sustancialmente la educación.*"<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006, México, p. 148

<sup>18</sup> SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DE MÉXICO

<sup>19</sup> BARQUERA, Humberto en *Lecturas sobre Educación de Adultos en América Latina*, editada por CREFAL y UNESCO. Pátzcuaro, Michoacán, México, 1989, p. 13

En este sentido se justifica la aparición del esquema educativo no formal, como una respuesta del Estado a algunos puntos clave:

1. La educación irá a la par del desarrollo económico
2. La educación, como proceso social, debe ser cultivada por la ideología del Estado para el aseguramiento de su propia existencia.
3. Como elemento político, la capacitación justifica los contenidos que el trabajador recibirá, a título de *reforzar* la tarea del Estado.

Desde el paradigma funcionalista, todo problema puede ser resuelto al interior del modelo social, vía de la concreción del desarrollo y traducido en la práctica con una integración de la comunidad y las transformaciones colectivas. Se trata de colectivizar la filosofía del modelo neoliberal: mejorar colectivamente, para mejorar en lo individual, de lo inductivo a lo deductivo, de lo que funciona para todos, funciona para uno.

La propuesta de la política educativa para la capacitación, va en pos de proponer un modelo funcionalista en la práctica.

## 2.5 La capacitación y su conceptualización a través de la Psicología Industrial

La Psicología Industrial (PI)<sup>20</sup> mira a la capacitación más en función de adiestramiento que de capacitación *per se*. Dice el psicólogo, desde la Psicología Científica que la observación y la experimentación son los elementos claves que en los individuos fundamentan sus cambios, por lo que la clave para que un sujeto en estado adulto pueda acceder a modificar su comportamiento, será en función del interés que tenga en ello. Si la capacitación le otorga las herramientas para el cambio o modificación *consciente*, en ese sentido, entonces el sujeto despertará el apetito de conocer, de saber más.

---

<sup>20</sup> La Psicología Industrial, para efectos de abreviatura, en lo sucesivo utilizaré (PI)

La PI basada en estímulo-respuesta, "... marcó un vigoroso principio de cambio orientado al trabajo..."<sup>21</sup> y sus principios son aplicables dentro del análisis de sistemas, así como de los procesos productivos que el trabajador interioriza como parte de los efectos del contexto laboral.

"...La PI es una disciplina aplicada... su objetivo esencial es predecir el comportamiento que deberá realizarse. El objetivo primordial del adiestramiento industrial es el de desarrollar ciertos conocimientos, habilidades y actitudes, así como de modificar los comportamientos laborales que han demostrado ser relativamente ineficientes..."<sup>22</sup>

Este principio me invita a reflexionar que la capacitación, como se señaló en la reflexión conceptual, es una domesticación, porque el trabajador no desarrolla una actitud consciente, sólo es llevado en el terreno de la no conciencia y más aún, de la inconciencia. Ello igualmente nos conduce a una reflexión más profunda de la división del trabajo y juicios de valor sobre el concepto de justicia, pero me alejaría del propósito central del presente trabajo, por lo que sólo lo dejo como una consideración adicional.

Dice la PI que *"...cuando una compañía se ve obligada a contratar personal inexperto, tiene necesariamente que recurrir a un programa sistemático de adiestramiento..."*<sup>23</sup>

A la SEP nunca se le obliga a contratar a nadie, e incluso conoce previamente la preparación académica de los aspirantes, por lo que desde este punto de vista el adiestramiento sólo se debería enfocar como mejora continua, si nos enmarcamos en el modelo neoliberal que he citado.

También señala la PI que *"...para que puedan desempeñarse satisfactoriamente los empleados, es necesario que dispongan de conocimientos y habilidades previas. Además, el ambiente de trabajo ha de ser confortable y el equipo diseñado adecuadamente..."*<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> SIEGEL, Laurence. Psicología Industrial. Ed. CECOSA. México, 1987, p. 25

<sup>22</sup> Op. Cit.

<sup>23</sup> Op. Cit.

<sup>24</sup> Op. Cit.

En las oficinas del gobierno federal, es difícil que estas condiciones se den, por lo que la capacitación-adiestramiento, bajo condiciones óptimas es muy poco llevada a cabo.

Todo lo anterior, nos conduce a pensar en las condiciones físicas, estructurales y normativas que se tienen que dar para que la capacitación concebida, desde el punto de vista industrial, se dé en la realidad, tienen que ver con la concepción de objeto que la capacitación posee dentro de la PI.

*"Para que haya armonía dentro de la industria, se requiere de una dirección efectiva en todos los niveles, ello no garantiza dicha armonía. Hasta cierto punto, toda empresa está fragmentada en la gerencia y subgrupos de trabajo. Cada uno de esos subgrupos, a su vez, está dividido en subgrupos más pequeños por factores como el tipo de trabajo, el grado y el tipo de influencia, la edad, la experiencia, el pago., etc. No obstante, en conjunto, y a pesar de la identificación con los subgrupos y los sub-subgrupos, todas esas personas son miembros de una sola organización. La Psicología de la organización procura realizar una síntesis de esas influencias diversas al comprender el comportamiento dentro de la compañía".<sup>25</sup>*

Es aquí donde fundamento la acción de que el grupo puede ser ese motor de cambio, que despierte la conciencia, el gusto y el interés por aprender, aún dentro de la propia gran estructura que implica el sistema.

## 2.6 La capacitación y su conceptualización a través de la Sociología

No sólo se va a modificar el modo de practicar la educación, sino la forma de interpretarla. En una práctica misma es un instrumento netamente ideológico.

La Sociología ve a la capacitación laboral como algo técnico, y en tal sentido estaríamos hablando del enfoque que la propia Psicología Industrial proporciona.

---

<sup>25</sup>Ibid. p. 37

*"...Pareciera que el personal comprometido con la educación de adultos no ha tenido suficiente disponibilidad de tiempo para sistematizar y teorizar sus experiencias, porque ha estado ganado por la explicable tendencia de hacer obra..."<sup>26</sup>*

Hacer obra, hacer su labor, generar normas, son múltiples las tareas que podemos definir que el docente ejecuta, con la intención de "mejorar su trabajo", sin embargo, esto hace parecer que sólo pierde el tiempo, porque las derivaciones reflexivas que pudiera tener como producto de ello, nunca trascienden, no transforman, que es como debiera aparecer la reflexión y la conciencia que precede a un nuevo conocimiento, a un cambio.

La educación, como tarea coordinada por el Estado, ofrece la posibilidad de que el individuo se conduzca al progreso personal y científico -según lo señala el art. 3º. Constitucional- sin embargo ese progreso en la práctica social no es claro.

La capacitación, como una práctica social, de la educación no formal, igualmente requiere de modificaciones que orienten progreso, una filosofía colectiva, una estrategia de devenir social en movimiento. Dice Paulo Freire que

*"... en el proceso de aprendizaje, sólo aprende verdaderamente aquel que se apropia de lo aprendido, transformándolo en aprehendido, con lo que es capaz de aplicar lo aprendido-aprehendido, a las situaciones existenciales concretas. Por el contrario, aquel que es llenado, por otro, de contenidos que contradicen su propia forma de estar en su mundo, sin que sea desafiado, no aprende".<sup>27</sup>*

En este punto, se da la intersección entre el actual proyecto educativo Foxista <sup>28</sup>, donde prevalecen los postulados freireanos, con *la educación para la vida*, planteada por Paulo Freire. Se habla de la aplicación de la educación en el centro de trabajo de los empleados, como más adelante lo veremos.

---

<sup>26</sup>PICÓN ESPINOZA, César. Educación de Adultos en América Latina. CREFAL, Pátzcuaro, Michoacán, México, 1985 p. 20

<sup>27</sup> FREIRE, Paulo. Extensión Educativa. Siglo XXI, editores, S.A., México, 1979, 3ª. Ed., pp. 10-11

<sup>28</sup> Este término, lo utilizo para denominar el sexenio del Presidente Fox, 2001-2006, México.

Dentro de las *estrategias educativas*, plantea: "Ofrecer a los jóvenes y adultos que no tuvieron o no culminaron la educación básica, la posibilidad de capacitación y educación para la vida y el trabajo que les permita aprovechar las oportunidades de desarrollo"<sup>29</sup> Actualmente está formado el Instituto para la vida y el trabajo, pero aún no se difunden las actividades que promueve.

El aprendizaje es un proceso social, de construcción social, colectivo, no se da en lo individual, y si concebimos a la capacitación como algo digno de ser aprehendido, entonces ese proceso social debe ser corresponsable de lo que cada sujeto en colectivo aprenda.

Este concepto también es un punto de apoyo para fundamentar la importancia del trabajo en grupo, del grupo operativo para la funcionalidad de la capacitación en la educación no formal.

*"...Conocer no es el acto, a través del cual un sujeto transformado en objeto recibe, dócil y pasivamente los contenidos que otro le da o le impone. El conocimiento, por el contrario, exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo. Requiere su acción transformadora sobre la realidad. Demanda una búsqueda constante. Implica invención y reinención..."*<sup>30</sup>

El grupo puede ser el inicio de una transformación no pasiva, consciente, transformadora y factor de invención entre iguales.

## 2.7 La capacitación y su conceptualización a través de la Pedagogía

La educación, concebida desde la Pedagogía, considera multiplicidad de concepciones, multiplicidad de ópticas, multiplicidad de paradigmas.

*"La forma de educación que supera las rigideces de la experiencia típicamente escolar, es conocida, principalmente, con las denominaciones de EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR, EDUCACIÓN NO FORMAL, EDUCACIÓN NO ESCOLARIZADA. No hay unidad de concepción en cuanto a sus enlaces, métodos y formas de operación, pero por lo menos hay consenso en lo siguiente: la educación ya no es considerada como monopolio de las instituciones educativas, pues se reconoce el extraordinario valor de aprendizaje de la vida y del trabajo, como instancias fundamentales de realización del hombre individual y social".*<sup>31</sup>

<sup>29</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, México, p. 23

<sup>30</sup> FREIRE, Paulo. Extensión Educativa. Siglo XXI, editores, S.A., México, 1979, 3ª. Ed., p. 10

<sup>31</sup> LATAPÍ, Pablo. Lecturas sobre Educación de Adultos en América Latina, CREFAL, Pátzcuaro, Michoacán, México, 1985, p. 17

En cuanto a Grupo Operativo, se define como un conjunto de personas con una tarea común. Lo específico, es el abordaje de ciertas tareas que operan en los *individuos como equipo, analizando obstáculos latentes derivados de las distorsiones defensivas del aprendizaje*<sup>32</sup>

Esta forma de presentación desde la Pedagogía Operatoria (PO)<sup>33</sup>, se encuadra en la resolución de la problemática presentada, desde el paradigma funcionalista.

La planeación en la PO parte de la búsqueda de alternativas que se tienen que apoyar en los conocimientos de la psicología genética, que proporcionan las pautas evolutivas del pensamiento y de la personalidad del individuo.

La comunicación se da en el vínculo que el maestro logre en el alumno al intentar explorar sus necesidades de contenido, ya que el maestro es visto aquí como el intermediario entre el pensamiento del sujeto y la realidad, y luego creando el ambiente propicio para que él busque la alternativa de solución.

La planeación viene siendo la manifestación de los intereses del sujeto, traducidos por el maestro en los contenidos básicos, conducidos a través de un razonamiento operatorio.

La evaluación se da no como un proceso "formal" o medible, sino a través de que el maestro propicie transformaciones o construcciones con una evidente estructura mental más evolucionada, a través de preguntas y mucha observación por parte del docente.

La enseñanza va ligada directamente con los contenidos que al alumno le interesa aprender. También como el acto de favorecer el espíritu crítico y de cooperación, partiendo de los intereses colectivos; asegurar que el paso de unos a otros aprendizajes se realice gradualmente sin caer en el verbalismo así como proporcionar situaciones de aprendizaje

---

<sup>32</sup> DE LELLA Allevato Cayetano, La Técnica de los Grupos Operativos en la Formación del Personal docente Universitario, en Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Educación, México, D.F, 1978, p.31

<sup>33</sup> Pedagogía Operatoria, en lo sucesivo anotaré sólo las siglas (PO), por razones de abreviatura

que activen el ciclo funcional de la inteligencia y estimulen la construcción de estructuras lógicas más evolucionadas.

El aprendizaje se entiende como el resultado de la satisfacción de los intereses del sujeto.

Planeación, puede denotar conductas observables o no (a la luz de tecnología educativa), pero al planear la clase, el maestro explora los intereses del alumno y los encuadra en un contenido científista.

La comunicación es indivisible de la planeación, pues no se pueden plantear los objetivos mientras se desconozca aquello que interesa al alumno, y en la evaluación el maestro propicia transformaciones o construcciones con una evidente estructura mental más evolucionada, a través de preguntas y una buena dosis de observación.

El conocimiento es el fruto de una actividad intelectual que requiere un proceso constructivo, descubrirlo es aprender a aprender y ayudar a descubrirlo es enseñar a pensar. Adquirir un conocimiento es remitirse al contexto operacional donde se aprehende, proporciona herramientas de carácter constructivista, que sólo en el terreno de las estrategias didácticas, no de los contenidos, le es permitido al maestro utilizar.

En el caso de la educación no formal de adultos, la intencionalidad va en función de adquirir mejora continua.

Este enfoque de la Pedagogía Operatoria en conjunto con grupo operatorio, me da la pauta para dar articulación a un conocimiento social e individual eficiente.

## 2.8 Heterogeneidad en grupos de capacitación

La concepción de grupo, en grupo de aprendizaje es fundamental: *es el conjunto restringido de personas, ligadas entre sí, por constantes de tiempo y espacio por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad.*<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> BAULEO, Armando. El Grupo Operativo, en Antología de Grupo de Aprendizaje, UPN, marzo de 1985, México, p. 35

En el título del trabajo, se presenta a la heterogeneidad como una alternativa para incrementar el aprovechamiento en el aprendizaje de los alumnos sujetos de capacitación.

Pero. ¿qué es la heterogeneidad?

*Paulo Freire señala: "...Es de vital importancia romper la dicotomía teoría-acción, a través de experiencias en las que las posiciones intelectuales y su práctica social sobre la realidad concreta van siempre unidas en la formación de hombre. Su pedagogía, enfocada en y para el pueblo"...<sup>35</sup>*

Freire promueve la concientización colectiva que en algún momento requieren los sujetos para apropiarse de lo nuevo, de lo que aprenden, de lo que construyen colectivamente. Comparto el concepto de que la formación del hombre es parte de su práctica social y los conocimientos que vinculan su acción con el hombre mismo, porque el conocimiento *en sí* no es nada sin la acción conciente del hombre, que lo convierte en *para sí*, a juicio de Jean Paúl Sartré.. Es decir, que Freire mira este tipo de intercambios como una condición social para que el grupo crezca y el hombre también.

Para los grupos de capacitación, esa concientización no es posible que se dé sin la ayuda del entorno, del contexto, de los otros sujetos. Para la capacitación, la ayuda de todos los sujetos conlleva a la apropiación de conocimientos que se construyen con los demás.

La heterogeneidad, *heteros, distinto, otro, y guénos, origen*. Se refiere a la *"...diversidad, conjunto compuesto por elementos de distinto carácter, cualidad o procedencia..."<sup>36</sup>*

Un grupo formado por integrantes con diversidad de escolaridades, con diversidad de actividad laboral, con varianza técnica puede parecer inconveniente para el aprendizaje, y en consecuencia, para la enseñanza. La constitución heterogénea de un grupo, se puede definir mediante dos niveles:

---

<sup>35</sup> FREIRE, Paulo. Extensión Educativa. Siglo XXI, editores, S.A., México, 1979, 3ª. Ed., p. 12

<sup>36</sup> Diccionario de las Ciencias de la Educación, Edit. Publicaciones Diagonal Santillana para profesores, 1ª. Edición, México, 1983, p. 720

- Nivel formativo
- Nivel de escolaridad

La heterogeneidad es el término que hace referencia a la variabilidad y disparidad de las partes o elementos de un sistema, de un grupo o de un fenómeno. Se denomina a grupo heterogéneo a aquel que está compuesto por individuos que presentan diferencias en edad, aptitudes, intereses, motivaciones, objetos. La heterogeneidad de la conducta humana que se manifiesta en las diferencias interindividuales proviene de tres factores distintos: la herencia de la especie, la herencia individual y los factores ambientales. A su vez esas mismas causas son origen de un cierto grado de homogeneidad. Para Piaget y Flavell,

*"...la homogeneidad y la heterogeneidad se dan simultáneamente en el individuo que presenta un funcionamiento cognitivo homogéneo en determinadas áreas, pero puede manifestar también un pensamiento relacionados con su experiencia o intereses..."<sup>37</sup>*

Por lo anterior, la heterogeneidad que prevalece en el campo de la capacitación, se refiere a factores ambientales, a decir de esta definición.

Al reunir la heterogeneidad con la capacitación, miramos a ésta con la preocupación de ayudar al adulto a superar las carencias educativas que la institución requiere para su mejora en el otorgamiento del servicio, es decir que los conocimientos previos que un sujeto pueda tener, al llegar a un grupo en el terreno de educación no formal, le proporciona la posibilidad de socializar su historicidad, sus potencialidades y al unirlas, en un marco de trabajo docente y grupal, se convierten en posibilidades de *aprender a aprender*.

Es en este sentido donde cifro la posibilidad de que las historias, los conocimientos y las intenciones se vean reflejadas en el grupo, y de esta manera, la relación dialéctica que existe entre sujeto-grupo se vincule estrechamente.

---

<sup>37</sup> LÉXICOS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. PSICOLOGÍA. Aula Santillana, Madrid, España, año 1989, p. 205

*"...Lograr que el adulto, más que un conjunto de conocimientos básicos, aprenda a aprender, es decir alcance a desarrollar los hábitos de autoaprendizaje..."*<sup>38</sup> Este es el propósito central: hacer de un grupo plagado de diferencias, una oportunidad para que en conjunto, los adultos, aprendan a aprender. Por ello la importancia del trabajo con grupos de aprendizaje, que considero aportan elementos de gran valor para el aprendizaje individual y colectivo.

---

<sup>38</sup> ENSAYOS SOBRE LA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS EN AMÉRICA LATINA, Centro de Estudios Educativos A.C. 1ª. Ed. 1982, México, p. 253

# 3. CONTEXTO DEL PROBLEMA DOCENTE

A través de la experiencia, del conocimiento cotidiano, y del colectivo escolar, todos los agentes que estamos involucrados con el acto educativo, estamos conscientes de la necesidad de concretar tareas que contribuyan al mejoramiento del servicio; es imprescindible una correcta planeación. Bajo el enfoque de la administración científica, el énfasis en el proceso de planeación, nos remite al análisis de creencias, valores, filosofía de cambio y perspectivas de logro del colectivo de los trabajadores.

## 3.1 Diagnóstico Pedagógico

La planeación estratégica, es el modo en que se prevé actuar para llegar a un punto previsto. En el presente diagnóstico, se presenta un análisis crítico-estratégico que permite mejorar la calidad de los cursos de capacitación que se plantean para la puesta en marcha de la innovación. Este diagnóstico estratégico, tiene como fundamento las aportaciones de Kaoru Ishikawa y Deming, a través de su obra *Calidad total*. Al mismo tiempo, tomé como base el modelo de Diagnóstico que aporta el CASO CONALEP, en el abordaje de *Hacia una ingeniería educativa* (consultar bibliografía), que toma como eje el planteamiento de la visión, misión y objetivos institucionales.

Por VISIÓN<sup>39</sup> comprenderemos la definición de un estado o escenario futuro, para mejorar la situación actual. La visión se construye, respondiendo al cómo llegar o acceder al punto que pretendemos llegar. De igual manera, comprende el colectivo de la comunidad educativa.

FODA: Se conoce con estas siglas, a la estrategia de planeación que nos permiten conocer, diagnosticar la situación actual y muy característica de la Institución o empresa sujeta a revisión. La letra F, se refiere a las fortalezas, entendidas éstas como las características de desarrollo de

---

<sup>39</sup> Favor de consultar glosario en la última parte de este trabajo

carácter interno que identifican a la institución, son altamente confiables para su crecimiento. La letra O, se refiere a las oportunidades o las áreas de oportunidad, entendidas como aquéllas que la institución reconoce como errores o fallas de carácter interno, son las que se tienen que detectar para convertirlas en oportunidades para mejorar el servicio que se presta. La letra D, se refiere a las debilidades, entendidas como las eventualidades que impidan el desarrollo de la institución, son de carácter externo. La letra A, se refiere a las amenazas, y se consignan en este sentido a todas las variables no dependientes que interrumpen el proceso de desarrollo. (véase siguiente hoja)

## DESARROLLO

Para tomar un rumbo, es imprescindible establecer cuál es la misión, y cuál la visión de una Institución. En este caso, describiré cuáles son, en la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal:

### MISIÓN:

Capacitar al personal administrativo, docente con funciones administrativas y de apoyo y asistencia a la educación, mediante temáticas que contribuyan al cumplimiento con calidad de sus actividades laborales.

### VISIÓN:

Desarrollaremos estrategias que promuevan el incremento del aprendizaje de los sujetos a capacitación.

La detección se realizó como a continuación se plasma:

# FODA DE LA UCD

<b>CARACTERÍSTICAS INTERNAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EXTERNAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Se cuenta con infraestructura académicas de los instructores, suficiente para capacitar al personal.</li> <li>❖ Tenemos detectados a los líderes (personal y jefes)</li> <li>❖ Tenemos valores que hacen confiable el servicio: confianza, prestigio, calidad en el servicio, trabajo en equipo, valor agregado, profesionalismo, la capacidad pedagógica.</li> <li>❖ Se cuenta con herramientas metodológicas sobre pedagogía, psicología.</li> <li>❖ Damos resultados, bajando costos para la institución.</li> <li>❖ El proceso enseñanza-aprendizaje está bien conducido.</li> <li>❖ La plantilla de instructores es propositiva</li> <li>❖ Aunque los recursos materiales no son suficientes, se cuenta con la creatividad de los instructores.</li> <li>❖ Existe discreción sobre la problemática interna de la UCD (“la ropa sucia se lava en casa”)</li> <li>❖ Cuando los instructores están en curso, no faltan.</li> <li>❖ Existe respeto entre los instructores por el trabajo de los demás.</li> <li>❖ Las funciones de la UCD las conocemos todos</li> <li>❖ Aunque las condiciones de la capacitación son de aprendizajes no formales, se trabajan con toda seriedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actualización pedagógica de algunos instructores, para el mejor aprovechamiento de contenidos del alumno.</li> <li>▶ Profundizar sobre temáticas que giran en torno a los temas centrales del curso.</li> <li>▶ Cada grupo tiene su personalidad propia que puede contribuir al aprendizaje.</li> <li>▶ Al ofrecer cafetería, existe un acercamiento más personal entre los alumnos, a nivel de camaradería, que remite al vínculo, y por lo tanto al mejor aprovechamiento.</li> <li>▶ Actualización temática de los instructores.</li> <li>▶ Se pueden adaptar temáticas a la realidad local.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las estrategias de convocatoria para curso ya no son eficaces</li> <li>➤ Falta actualización de algunos instructores</li> <li>➤ Falta manejo de grupo de algunos instructores</li> <li>➤ Entre los instructores, comienzan a existir diferencias personales, y esto tensa la comunicación</li> <li>➤ La UCD no cuenta con suficientes aulas para capacitar al personal.</li> <li>➤ El presupuesto para materiales didácticos no se ejerce.</li> <li>➤ Los recursos materiales mínimos que se requieren, no son aportados por el área responsable (Rec. Materiales)</li> <li>➤ No todos los instructores tienen la habilidad de tocar temática técnica, por su perfil profesional, ello disminuye el nivel de análisis del contenido del curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La heterogeneidad de las escolaridades de los alumnos impide un avance sustancial en los contenidos</li> <li>▪ Los propósitos del curso, no son claros para algunos jefes y subalternos.</li> <li>▪ Si no se cuenta con apoyo de la alta dirección (el Coordinador Sectorial), los jefes no dejan asistir a curso a los empleados</li> <li>▪ La toma de decisión sobre el contenido de los cursos, es elegida por la Oficialía Mayor, a través de la Dirección de capacitación.</li> </ul>

Llevaremos a cabo estrategias para convocar al personal sujeto de capacitación.

Desarrollaremos estrategias que promuevan la participación del personal en los cursos de capacitación.

Llevaremos a cabo un programa de actualización y capacitación de la plantilla de instructores.

Implementaremos estrategias que promuevan el trabajo en grupo, como medio del incremento en el aprendizaje de los participantes.

Estableceremos estrategias del trabajo por equipos al interior de los cursos de capacitación, a fin de lograr vinculación entre los participantes, como una forma actitudinal de acceder a los cursos.

Implementaremos estrategias que contribuyan a despertar la curiosidad, la creatividad y la aprehensión de conocimientos.

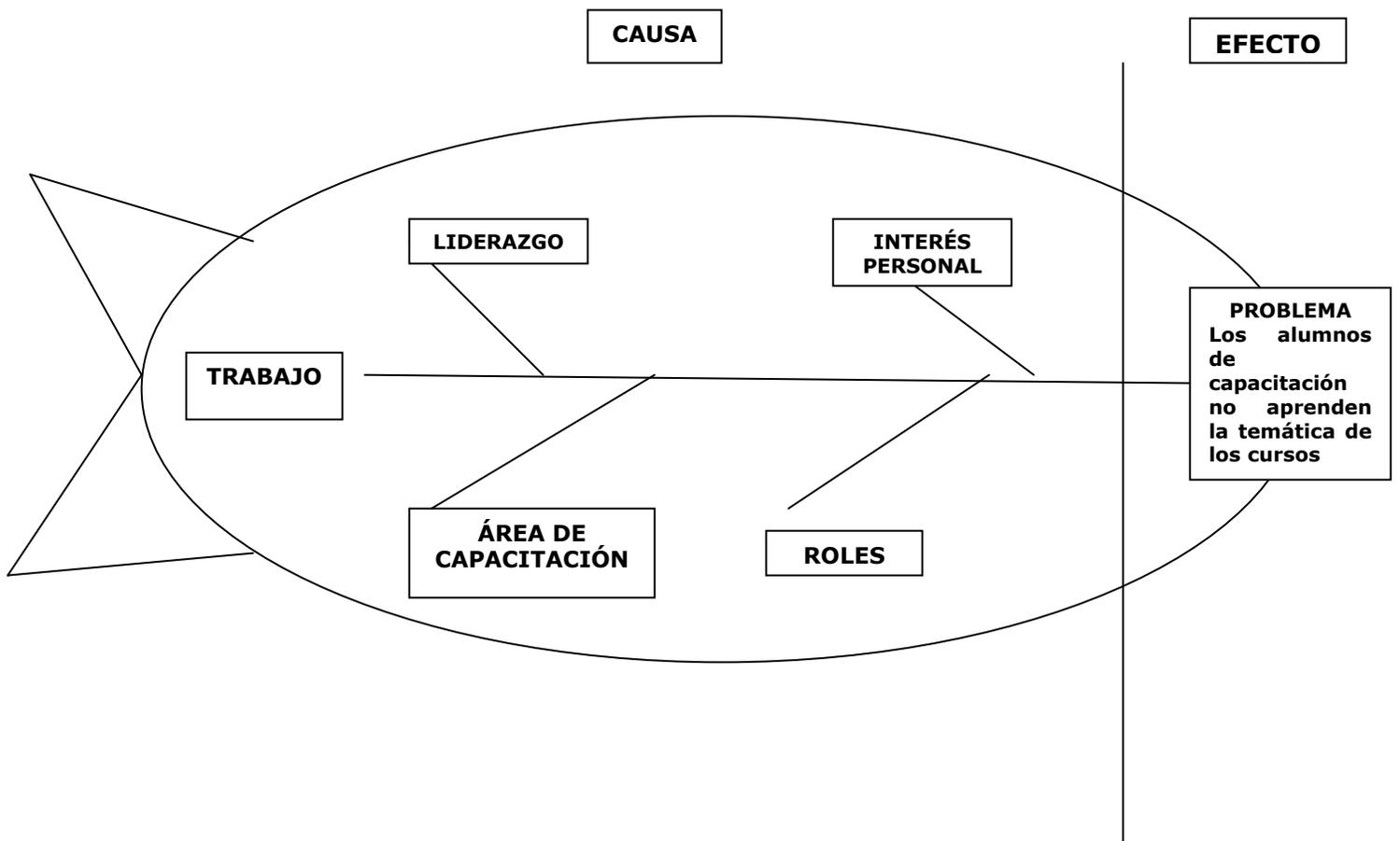
Aprovecharemos la heterogeneidad de las escolaridades entre los participantes de curso de capacitación, a fin de que se complementen sus diferencias y accedan al aprendizaje.

### **Herramientas para efectuar el Diagnóstico Estratégico:**

En toda institución que pretenda realizar cambios, mejorar en alguno o algunas de sus áreas, es tarea medular involucrar a todo el colectivo. Para realizar el presente diagnóstico, apliqué una serie de instrumentos que me permitieron esclarecer la realidad del contexto donde me ubico.

En primera instancia, utilicé el DIAGRAMA DE PESCADO (sugerido a través de la teoría de calidad total, aportada por Ishikawa), diagrama de causa-efecto que me proporcionó el elemento gráfico para la identificación de la problemática.

## DIAGRAMA DE PESCADO



A través de la detección de las características específicas del colectivo, se pueden enlistar las problemáticas que mediante la LLUVIA DE IDEAS se obtuvieron, quedando de la siguiente forma:

CARACTERÍSTICA ESPECÍFICA	No.	NOTA DESFAVORABLE	NOTA FAVORABLE
LIDERAZGO	1.	El jefe no les autoriza a asistir	La normatividad apoya la capacitación del personal
	2.	El jefe les carga el trabajo, cuando regresan del curso.	La nueva administración no reprueba el trabajo de la UC
	3.	El jefe no les avisa que están considerados para curso.	La nueva administración apoya con espacios
	4.	El jefe da facilidades para asistir sólo a los consentidos	Los jefes califican como muy profesionales a la plantilla de instructores.
	5.	Al jefe no le interesa hacer cambios a los sistemas de trabajo cuando regresan de curso, con sugerencias.	
	6.	El jefe no acepta propuestas sobre nuevas formas de trabajar	
INTERESES PROPIOS	1.	Los trabajadores que están por jubilarse, no consideran importante asistir a curso.	Hay efecto sinérgico entre los participantes.
	2.	En el horario matutinos (8:00 a 10:00 hs.) algunos no pueden llegar	El promedio de edad de la población de la Coordinación, es de 30 años.
	3.	Le dan prioridad a la carga de trabajo y la familia para no asistir a curso.	La juventud, motiva a la población de edad mayor.
	4.	El contenido del curso, no lo aplican en el área donde están	Los cursos de capacitación cubre las expectativas culturales de los particip.
	5.	No hay curso de los temas que les interesan	La media aritmética de escolaridad, se sitúa en carrera comercial.
	6.	No quieren asistir si no se toman en cuenta sus cursos a través de Escalafón.	
	7.	Van porque el jefe los obliga	
ROLES	1.	Como trabajadores: consideran que los temas se alejan de su realidad.	Los participantes tienen valores sociales: cooperación, voluntad, solidaridad, sinergia.
	2.	Hay confusión entre el rol de trabajadores y de padres.	Les gustan temas actitudinales.
	3.	Como seres humanos, les interesan temáticas de carácter motivacional y de autoconocimiento.	
ÁREA DE CAPACITACIÓN	1.	Las estrategias de convocatoria ya no son eficaces. Actualizarlas.	Existe un buen prestigio para la UCD acerca del trabajo profesional
	2.	Los instructores necesitan capacitarse para mejorar la	Tenemos contacto con una buena parte de la población

		calidad de la enseñanza	
	3.	Los instructores necesitan actualización pedagógica	Conocemos la problemática de las áreas
	4.	Los instructores necesitan contar con conocimientos para el incremento del aprendizaje de los alumnos	Tenemos la capacidad para intuir problemas de aprendizaje
	5.	Los instructores necesitan conocimientos para un mejor manejo de grupo	Existe una evaluación continua sobre nuestra población
	6.	Los instructores necesitan homogeneizar el trabajo con el grupo	
	7.	El nivel de análisis de los temas del curso, no es uniforme	
	8.	Capacitar no es sinónimo de adiestrar	
	9.	Las escolaridades tan diversas de los participantes, impiden avance uniforme	
	10.	Los temas revisados, se abordan sin mucho análisis	
	11.	Los propósitos de los cursos, no son claros para jefes y subalternos	
	12.	Cada grupo adquiere una personalidad propia	
	13.	Detectar líderes en grupo, para lograr un efecto de interés participativo	
TRABAJO	1.	En su mayoría, no se llevan a la práctica los contenidos de curso.	El aprendizaje de los contenidos, les sirve a los participantes para comentarlo con sus compañeros
	2.		La UCD les sirve como fuente de consulta, para los participantes que sí pueden realizar cambios en su trabajo
	3.		La UCD les apoya con contenidos técnicos, porque cuenta con la infraestructura académica de su plantilla de instructores.

Este conjunto de observaciones, emanan de la problemática que el colectivo percibe como parte de su realidad. En la detección, en el diagnóstico, participaron todos los actores:

- ❖ Los alumnos
- ❖ Los jefes de área
- ❖ El titular de la Unidad de capacitación y desarrollo
- ❖ Los instructores

Este listado de características específicas, condujeron a marcar el rumbo sobre el cual podría trabajar para la resolución del problema, entonces los resultados enlistados, fueron visualizados a través de una gráfica circular, en la que de acuerdo a la clasificación de las características, me condujo a confirmar el rumbo sobre el cual debía orientar mis acciones de resolución.

Es evidente que sólo se puede trabajar en las variables sobre las que se ejerza un control adecuado, pero el resto de las características no las debo hacer a un lado porque me sirven como marcos de referencia sobre la percepción del colectivo.

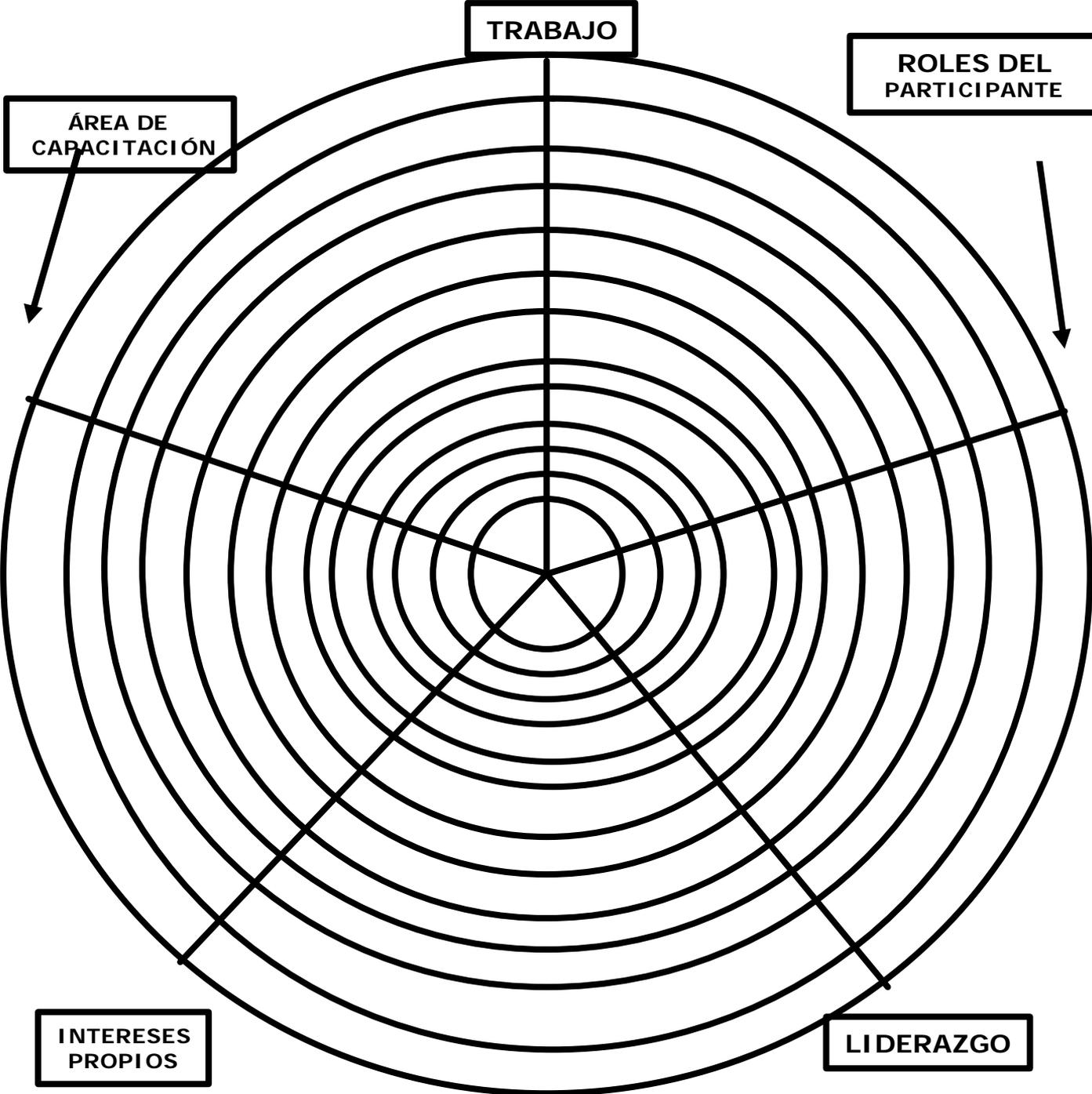
La gráfica circular anexa, proporcionó la orientación sobre aquellos aspectos internos y externos en los que puedo aportar soluciones, en este sentido la identificación del FODA, me proporciona los elementos necesarios para fincar las acciones que emprenderé para la resolución de la problemática.

En la página siguiente se pueden identificar claramente las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas sobre el área y sus implicaciones.

#### CONCLUSIONES:

- El diagnóstico estratégico es un referente de orientación, hacia la correcta resolución de la problemática.
- El diagnóstico arrojó los resultados del imaginario colectivo que permean la manera de cómo se involucra cada agente educativo.

# PAPALOTE DEL RUMBO DE LA PLANEACIÓN



- El diagnóstico me proporciona la certeza de que las acciones de mejora están al alcance de mi mano, como agente pedagógico de la educación y como conocedora de la problemática contextual.
- El diagnóstico estratégico, es referente para fincar la misión y la visión de la Unidad de capacitación y desarrollo de personal.
- Según la forma de aplicarlo e interpretarlo, llevará a una resolución más eficiente de la problemática detectada.

## 3.2 Enfoque de Planeación Estratégica

El enfoque estratégico situacional, aporta los elementos metodológicos necesarios para ubicar el análisis del contexto. Para tal efecto, se establecen análisis de carácter tipológico, que nos llevan a ubicar el momento histórico-social que prevalece en el momento de realizar el presente trabajo.

En el Diagnóstico Pedagógico, desde el enfoque estratégico, se plasma la intencionalidad de la planeación estratégica: planear las acciones, mediante la detección de necesidades concretas, que emanen del receptor del aprendizaje, del receptor de qué es lo que se planea, para qué se planea, cómo se hará y de qué manera se evaluarán los resultados obtenidos de la aplicación estratégica de dicha planeación.

## 3.3 Enfoque de Política Educativa

En este apartado, se establece el análisis inicial del sexenio 1988-1994, del Presidente Salinas, igualmente del sexenio 1994-2000, correspondiente al Presidente Zedillo, hasta concluir con el del Lic. Vicente Fox Quesada, 2001-2006.

## Plan Nacional de Desarrollo 1982-1988

Sexenio Gobernado por el Presidente Miguel de la Madrid

Durante este sexenio, la política educativa, en materia de capacitación, inició con mucho interés por parte del Ejecutivo Federal, sin embargo, como la tarea aún no se encontraba institucionalizada, es decir, la estructura orgánica de la administración pública federal no contemplaba la tarea de capacitar como un elemento dentro central, la capacitación no tuvo el apoyo que requieren las tareas del estado.

## Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994

Sexenio Gobernado por el Presidente Carlos Salinas de Gortari

### 1. *Educación como Tarea del Estado*

Las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, ponen de manifiesto la existencia de cinco objetivos nacionales:

- Defensa de la soberanía y la promoción de los intereses de México en el Mundo
- Ampliación de una vida democrática
- Recuperación económica con estabilidad de precios
- La concertación entre los diferentes sectores empresariales y federales.
- El mejoramiento productivo del nivel de vida de la población.

Sobre este último objetivo se desprende el Programa de Modernización Educativa, que habla de:

- Elevar la calidad del servicio educativo
- Atender las desigualdades sociales
- Alcanzar la estabilidad económica, paralela al bienestar de la población.

Dice que "...la modernización de la educación comprenderá las transformaciones necesarias para responder a las condiciones cambiantes del país, y también las indispensables para que la educación se oriente hacia el logro de los objetivos relevantes de los diversos grupos de población que la demanda, contribuyendo así al proceso para su desarrollo y bienestar..."<sup>40</sup>

En este sentido, se pretendía que la educación atendiera las diversas necesidades de la población, a partir de la "redefinición de algunos de los servicios educativos y la incorporación de otros, en la búsqueda de alternativas educativas para el futuro."<sup>41</sup>

Es en el momento político-económico que se encuentra México con la consolidación del *Pacto para la estabilidad económica y el pacto para el crecimiento y desarrollo económico*. No olvidemos que el Banco Mundial en este momento, apoya a la educación con empréstitos para el desarrollo de la educación tecnológica, al señalar que dentro del Programa del Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida, se contempla

*"...Fomentar la educación técnica, en todos sus niveles, reviste particular importancia para disminuir el rezago tecnológico que separa a México de los países avanzados. Vincular la educación tecnológica con los requerimientos del aparato productivo del país, será una estrategia fundamental del programa educativo..."*<sup>42</sup>

También es el momento en que se consolida la descentralización educativa, adjudicando a los Estados el manejo de la tarea.

## *2. Capacitación como estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo*

Se habla del mejoramiento profesional de los maestros, a través del establecimiento de esquemas que propicien su capacitación y mejora salarial; estos dos conceptos unidos se vincularán para sostener la productividad de la educación. Quizás los esquemas referidos son la consolidación de la federalización de la educación, relacionada con la calidad de la enseñanza.

---

<sup>40</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 en Diario Oficial de la Federación del miércoles 31 de mayo de 1989, Segunda Sección, México, Distrito Federal, p. 40

<sup>41</sup> *ibid*, p. 40

<sup>42</sup> *ibid*. p. 41

### 3. Capacitación como mejora continua

En el Plan Nacional, se habla de la capacitación en el sentido de "propiciar una mayor integración escuela-empresa o empresa-empresa, para promover el *entrenamiento* en el trabajo."<sup>43</sup>

### 4. Capacitación como un acceso a mejoras salariales

*"La modernización se propone los objetivos siguientes, que orientarán la política educativa durante el período 1989-1994:*

- *Mejorar la calidad del sistema educativo en congruencia con los propósitos del desarrollo nacional*
- *Descentralizar la educación y adecuar la distribución de la función educativa a los requerimientos de su modernización y de las características de los diversos sectores integrantes de la sociedad.*
- *Fortalecer la participación de la sociedad en el quehacer educativo.*
- *Implantar modelos educativos adecuados a las necesidades de la población que demanda estos servicios, e introducir innovaciones adaptadas al avance científico y tecnológico mundial.*
- *Mejorar los procesos de formación y de actualización de los maestros*
- *Fortalecer la infraestructura física del sector*
- *Establecer la carrera magisterial"* <sup>44</sup>

Se da en este momento histórico la posibilidad de que la capacitación aparezca en dos contextos: el de la actualización magisterial, mediante la aparición de la carrera magisterial y la aparición de la capacitación en la empresa, para que sea la propia empresa la que otorgue a sus trabajadores los conocimientos que requiere para adecuarse a sus circunstancias laborales en particular. Aunque en la Ley Federal del Trabajo ya existía el III capítulo relativo a los derechos y obligaciones del patrón, en realidad su ejecución estaba mal supervisada y, por lo tanto, no revestía la importancia que tiene.

---

<sup>43</sup>PODER EJECUTIVO FEDERAL Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 en Diario Oficial de la Federación del miércoles 31 de mayo de 1989, Segunda Sección, México, Distrito Federal, p. 41

<sup>44</sup>Ibid. p. 41

## 5. Capacitación como fuente ideológica del Estado Mexicano

*"...Mejorar la calidad de la educación y de sus servicios de apoyo es imperativo para fortalecer la soberanía nacional, para el perfeccionamiento de la democracia y para la modernización del país..."*<sup>45</sup>

Esto es, que los contenidos que la propia autoridad educativa elige, serán acordes con las necesidades que el Estado tenga para "fortalecer la soberanía nacional y la democracia", por lo que la educación no formal, también será acorde con esa necesidad de sostener el aparato ideológico necesario para el Estado mismo.

En el sexenio 1988-1994, la capacitación se aplicó de una manera lírica, poco organizada, fundamentada sólo en las necesidades locales que la autoridad tuviera para "adiestrar" al personal en las habilidades que este requiriera. Los contenidos de los cursos iban desde técnicos, hasta meramente informativos.

La detección de necesidades de capacitación se aplica anualmente, a inicio de año natural y los resultados producto del diagnóstico que se obtuvo en esa época, determinó cuáles eran los cursos que se impartirían a lo largo del año. He de ser clara al mencionar que el sector de empleados que capacito es administrativo, docente con funciones administrativas y personal de apoyo y asistencia la educación, por ello la capacitación magisterial está fuera de mi tarea laboral. He de decir también que en ese momento, mi actividad laboral era otra, en un contexto muy diferente y como tampoco hay antecedentes por escrito de esto, acudí a las fuentes que me podían proporcionar esta información: personal con más de 12 años de servicios.

El Departamento de Desarrollo de Personal, aparece en 1990 en la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, (cuando a su vez ésta era la Dirección de Educación Secundaria y el Departamento era solamente Unidad de Capacitación) Como lo menciono renglones arriba, los controles no existían, la actividad se ejecutaba de manera informal, sin fundamento legal ni quizás muchos deseos, sólo era cubrir un espacio, y un requisito de carácter estructural.

---

<sup>45</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 en Diario Oficial de la Federación del miércoles 31 de mayo de 1989, Segunda Sección, México, Distrito Federal, p. 41

Se realizaban actividades recreativas, sociales y culturales, pero capacitar en su forma real, no se llevaba a cabo. Hasta este momento capacitar, es un concepto alejado de una aplicación seria y formal.

A continuación, analizaremos el Plan Nacional de Desarrollo en la administración del Presidente Zedillo.

## Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

Sexenio Gobernado por el Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León

### *1. Educación como tarea del Estado*

En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se manejan cinco propósitos centrales:

1. Fortalecer el ejercicio pleno de la soberanía nacional como valor supremo de nuestra nacionalidad y como responsabilidad primera del Estado.
2. Consolidar un régimen de convivencia social regido plenamente por el derecho, donde la Ley sea aplicada a todos por igual y la justicia sea la vía para la solución de los conflictos.
3. Construir un pleno desarrollo democrático con el que se identifiquen todos los mexicanos y sea la base de certidumbre y confianza para una vida política pacífica y una intensa participación ciudadana.
4. Avanzar a un desarrollo social que propicia y extienda en todo el país las oportunidades de superación individual y comunitaria, bajo los principios de equidad y justicia.
5. Promover un crecimiento económico vigoroso, sostenido y sustentable en beneficio de los mexicanos.

Del cuarto propósito denominado DESARROLLO SOCIAL, deriva la tarea educativa, la EDUCACIÓN, donde se señala que "...se ha fomentado la capacitación para el trabajo..."<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Poder Ejecutivo Federal. México, 1995, p. 84

*"...Una de las demandas más repetidas es una educación de cobertura suficiente y de buena calidad. La cobertura de nuestro sistema educativo comprende a la mayoría de los mexicanos. Es tiempo de elevar su calidad en beneficio de todos..."<sup>47</sup>*

Aunque no menciona tácitamente la capacitación, ésta se dio de manera generalizada en el contexto interno de la propia SEP.

Desde el inicio de la administración, por instrucciones de la Oficialía Mayor de la SEP, se señalaron algunos cursos, contenidos y material para que se formalizara la estructura curricular y se procediera a la impartición de cursos.

La Oficialía Mayor, señaló que por instrucciones del Secretario se *capacitaría al personal a razón de dos cursos por año* (como mínimo), haciendo un total de 20 horas por cada curso, y en el año 40. Esta instrucción fue contenida dentro del Programa de Modernización de la Administración Pública, tomando como eje la capacitación al personal.

## *2. La capacitación como una estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo*

El Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP)<sup>48</sup>, es el Programa Sectorial que señala las instrucciones para ejecutar estrategias de capacitación, se sitúa en el cuarto Subprograma, denominado DIGNIFICACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO, que señala

*"...privilegiar la inversión en infraestructura física, mejoramiento de los servicios públicos, la dotación eficiente y oportuna de los insumos de uso generalizado que provee el sector público, y en especial la capacitación y la superación de los recursos humanos que demanda la modernización del país..."<sup>49</sup>*

---

<sup>47</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Poder Ejecutivo Federal. México, 1995, p. 85

<sup>48</sup> En lo sucesivo indicaré únicamente PROMAP por razones de abreviatura

<sup>49</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, México, 1995, p. 2

### 3. Capacitación como mejora continua

Dentro de las Líneas de Acción del PROMAP, indica que a partir de 1995,

*"...las dependencias y entidades deberán emprender acciones de capacitación destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren los diversos puestos; a dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad en la atención a la población y la mejoría en los estándares de servicio, y a promover en ellos la utilización de nuevas tecnologías".<sup>50</sup>*

Esta aseveración fue, desde mi punto de vista, el sustento para girar la indicación de cuáles serían los cursos que se impartirían al personal administrativo, donde se concreta el conocimiento de la institución, el conocimiento del sistema de calidad de los servicios, de la manera de administrar su trabajo y cómo consolidar el trabajo común

### 4. Capacitación como un acceso a mejoras salariales

Ante un marco de cambio en la administración pública que señala el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa de Modernización de la Administración Pública y los proyectos prioritarios que marca el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, es oportuno avanzar en la prestación de los servicios para que ellos respondan a las necesidades de los ciudadanos. La SEP estableció la organización y funcionamiento del Comité Interno para el Mejoramiento Administrativo de los Servicios que brinda la SEP, y éste a su vez con las demás unidades administrativas encargadas de fomentar una nueva cultura de servicio. CIMAS emitió algunos indicadores de calidad, para verificar que el mejoramiento del servicio se estaba dando paulatinamente, entre ellos el clima laboral, donde de igual manera el personal de las áreas que se encontraba capacitado podría sugerir un mejor nivel de otorgamiento de servicios. Esto conduce a ver la capacitación como eje central del mejoramiento de los servicios, proporcionando a los trabajadores las herramientas, conocimientos e instrumentos necesarios para laborar con mayor productividad.

---

<sup>50</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, México, 1995, p. 22

En este marco, se propuso la carrera de servicio civil de carrera, en la que el servidor público que cumpliera 40 horas de capacitación al año, sería recompensado económicamente. Esta propuesta no fue aprobada por el Congreso, aún cuando la propuesta estuvo en sus manos.

### *5. Capacitación como fuente ideológica del Estado Mexicano*

La temática elegida para los cursos, avala algunos aspectos que el Plan Nacional de Desarrollo propone, y de esta manera el Ejecutivo establece el compromiso con las Secretarías de Estado para que en una misma temática se sustenten los valores que han de prevalecer en su administración. Esto no sólo representa la posibilidad de que el Ejecutivo legitime su estancia en tanto administra al país, sino que a los empleados se les proporcionen las herramientas necesarias para que la ideología vigente, no se pierda.

## Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 Sexenio Gobernado por el Presidente Vicente Fox Quesada

### *1. Educación como tarea del Estado*

*"...La educación es el instrumento más importante para aumentar la inteligencia individual y colectiva, y para lograr la emancipación de las personas y de la sociedad..."*<sup>51</sup> Este postulado, está comprendido como una de las bases de la ideología foxista, así como uno de sus fuertes sustentos compromisos de campaña.

*"...La educación es el eje fundamental y deberá ser la prioridad central del gobierno de la República. No podemos aspirar a construir un país en el que todos cuenten con la oportunidad de tener un alto nivel de vida si nuestra población no posee la educación que le permita, dentro de un entorno de competitividad, planear su destino y actuar en consecuencia..."*<sup>52</sup>

Esta aseveración, es base para otorgar a la capacitación laboral un sustento de carácter socio-político, fundamental para los apoyos que requieren los trabajadores para acceder dentro de la escala laboral, y personal.

---

<sup>51</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, México, p.15

<sup>52</sup>PODER EJECUTIVO FEDERAL. Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, p. 17

*"...La complejidad, diversidad y magnitud de oportunidades y desafíos que debe atender nuestro país en el terreno educativo, van más allá de la acción gubernamental. Los desafíos demandan una nueva visión de la responsabilidad pública sobre la educación, sustentada en la participación de la sociedad..."*<sup>53</sup>

Como tarea del Estado, concibe una vez más la educación como una tarea exclusiva, comprometiendo los valores vigentes: calidad, una cobertura más amplia y con una mayor participación de la ciudadanía. Requiere la participación del total de involucrados en el acto educativo, como responsabilidad compartida para acceder a la educación en todos los niveles.

## *2. La capacitación como una estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo*

*"...En concordancia y como resultado de ver a México en el año 2025 como un país con mejores posibilidades, el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo es hacer de la educación el gran proyecto nacional. Lograrlo implica contar con programas, proyectos y acciones que permitan tener:*

- ❖ *Educación para todos*
- ❖ *Educación con calidad*
- ❖ *Educación de vanguardia*
- ❖ *Revolución educativa total...*<sup>54</sup>

Sugiere estrategias específicas:

a) Proporcionar una educación de calidad, adecuada a las necesidades de todos los mexicanos.

b) Desarrollar una cultura que promueva el trabajo como medio para la plena realización de las personas y para elevar su nivel de vida y el de sus familias. Para ello se profundizan los programas de capacitación y desarrollo de asistencia técnica para trabajadores en activo y desempleados, y se establecerán mecanismo para que las condiciones de creación estén al alcance de todos. *"...Se propiciará y se difundirán los valores de la nueva cultura laboral para crear un clima que favorezca la productividad y la competitividad..."*<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> *ibid*, p. 18

<sup>54</sup> *ibid* p. 19

<sup>55</sup> *ibid*. p. 73

Involucra a la educación formal y no formal, y en muchos casos el Plan Nacional no es claro en cuanto a su aplicación práctica, es decir sus estrategias, que tienden a concensar las necesidades específicas de la población.

### *3. Capacitación como mejora continua*

Se habla a lo largo de todo el Plan, de la escuela de calidad que se pretende crear y promover, para el mejoramiento del servicio educativo en todos sus niveles, dando especial prioridad a la educación básica y superior.

### *4. Capacitación como un acceso a mejoras salariales*

“Los esfuerzos institucionales en materia de educación para adultos, capacitación laboral y educación técnica son aún insuficientes en cuanto a sus estrategias y alcances. Muestra de ello son las dificultades para impartir la capacitación laboral y la educación técnica basada en normas de competencia entre las instituciones públicas y privadas que ofrecen estos servicios.”

*“...El dinamismo de los cambios globales plantea a las personas el doble reto de contar con conocimientos, habilidades y destrezas siempre crecientes para insertarse en el mercado laboral, y de continuar su educación. Aprender durante toda la vida se ha convertido en un nuevo paradigma en muchos países. Los mexicanos, no pueden permanecer pasivos ante los reclamos de un mundo cambiante...”<sup>56</sup>*

Plantea la necesidad creciente de la capacitación en el terreno de la educación no formal, y al mismo tiempo denota el interés porque la población acceda realmente a capacitarse en sus centros de trabajo. No plantea estrategias concretas, hasta el momento. El Programa de Modernización Educativa, seguramente puede proporcionar elementos valiosos, en cuanto esté lista.

---

<sup>56</sup>ibid, p. 74

## 5. Capacitación como fuente ideológica del Estado Mexicano

*“Impulsar por medio del Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo, que los instrumentos e Instituciones que atienden la educación y la capacitación de los adultos se articulen hasta conformar un sistema nacional que ofrezca opciones para la educación durante toda la vida y para la capacitación, con base en el apoyo de las tecnologías modernas de información, aprendizaje y comunicación: que cuente con los instrumentos para facilitar a todos el tránsito entre los mundos del trabajo y la educación formal, y que reconozca los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en uno o en otro.”<sup>57</sup>*

La capacitación, adquiere una nueva dimensión: la supervisión de un Consejo Nacional, que en apariencia pretende consolidar la validez de los estudios del personal que asista a incrementar sus niveles de escolaridad. Será muy interesante ver cómo el Ejecutivo asienta esta propuesta.

Los conceptos de Paulo Freire prevalecen en la propuesta de este sexenio, desde el enfoque “educación para toda la vida”, que es postulado de Freire.

Actualmente, a través de la instrucción generada por la Oficina de Coordinación de la Presidencia de la República, y supervisada a través de la Oficialía Mayor de la S.E.P., en coordinación con el *Modelo estratégico de Innovación Gubernamental*, emitido por la Oficina de Coordinación de la Presidencia de la República (México), se imparten cursos con el título *Mi código de ética, Éxito en la atención al cliente*.

---

<sup>57</sup> ibid, p. 75

# 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DOCENTE Y PROPUESTA DE INNOVACIÓN

En este capítulo, se abordará el marco teórico que posee la capacitación en el terreno pedagógico. Se establecen, también, los indicadores de la evaluación y los aspectos procesuales y procedimentales que conlleva la propuesta de innovación.

## 4.1 Sobre la currícula de los cursos

En los cursos de capacitación que imparto, la Oficialía Mayor, a través de la DICADEP, señala la currícula que ha de impartirse, teniendo como base el catálogo de cursos autorizados por la comisión bipartita SEP-SNTE. La currícula se divide en cuatro vertientes:

1. Vertiente institucional
2. Vertiente operativa
3. Vertiente de servicios
4. Vertiente específica (dirigida a mandos medios)

Los cursos que imparto, son de la vertiente institucional y de la vertiente operativa. La de servicios, es encomendada a instructores externos (generalmente el ISSSTE), porque son temáticas sobre oficios, como: cerrajería, plomería, cocina, etc. Los de la vertiente específica, hasta el momento se ha planteado como posibilidad, sin embargo no se ha impartido, esto se debe a que es una especie de inducción para cuando el servidor público de mando medio toma posesión de su cargo, y se debe tener el conocimiento técnico del área que tendrá bajo su responsabilidad: como Recursos Financieros, etc.

La vertiente institucional, comprende los siguientes cursos:

- Inducción al servicio público
- Calidad en el servicio

Administración del Trabajo  
Trabajo en equipo  
Ética del servidor público

La vertiente operativa, comprende:  
Introducción a la Función Secretarial  
Ortografía I  
Ortografía II  
Ortografía III  
Redacción oficial  
Redacción avanzada  
Administración Secretarial

Como lo señala la estructura curricular, a través del manual de Lineamientos que regulan el proceso de capacitación.

## 4.2 Sobre las estrategias de convocatoria para la impartición de cursos

Se envían listas a los titulares de las áreas para que éstos comuniquen al personal a su cargo las fechas que les corresponde tomar su curso, al tiempo se les solicita regresarlas, previa firma de enterado de los trabajadores.

Adicionalmente, se colocan listas con los nombres del personal sujeto a capacitarse, las fechas del curso, el lugar, el nombre del instructor, etc. en lugares visibles, con la finalidad de que el personal se entere directamente.

Telefónicamente se les recuerda a los participantes la fecha del inicio del curso, y cuando no asisten, se hace del conocimiento de los titulares de las áreas.

Estas estrategias tienen la finalidad de que todo el colectivo se involucre con la actividad, y no siempre se logra el propósito de la difusión del curso.

### 4.3 Sobre seguimiento y evaluación de curso

La evaluación del curso que la Oficialía Mayor sugiere es un tanto subjetiva: en un primer momento, es decir a principio de curso, se aplica una evaluación inicial (que tiene un carácter más de exploración que de medición) y a término de curso, una final.

Realmente en la capacitación no existe un juicio específico, una norma institucional que regule el proceso de evaluación debido a que se contextualiza en la educación no formal. Si un participante cubre mínimo el 80% de su asistencia, se considera como *aprobado*.

El marco jurídico de la capacitación, comprende:

- Desde la Ley Federal del Trabajo, como un requisito de la Institución, regulado por la Oficialía Mayor. Este requisito, en la práctica es un elemento funcional dentro de la estructura organizacional de las diferentes áreas de la SEP.
- Capacitación como proceso: pretende regular acciones y respuestas a favor del incremento del desarrollo del personal.
- De acuerdo al paradigma humanista, pretende que a través de la *mejora continua* en actitudes, en consolidación de valores sociales, se mejore el ambiente laboral y, en consecuencia la productividad en el desempeño del trabajador. Sólo en ese orden se puede ver realmente impactado el conocimiento que el sujeto *en sí* adquiera mediante curso de capacitación.

### 4.4 Tipo de proyecto y características

Esta propuesta de innovación, se suscribe a una **acción docente** y pretende la modificación del proceso de aprendizaje de mis alumnos, como referente de la modificación que como guía y como asesor pretendo implementar en los grupos con los que trabajo.

Acción docente, porque se refiere a trabajar la currícula oficial de los cursos que imparto, pero el diseño y aplicación de algunas estrategias que contribuyen a la aprehensión de conocimientos de los alumnos. Tengo como contexto y campo de acción, únicamente a mis alumnos y no involucro colectivamente a la planta docente.

## 4.5 Marco pedagógico-estructural

En este espacio, se aborda un análisis organizacional de la teoría de sistemas, desde el paradigma de la complejidad. La SEP como institución gubernamental, cuenta con un sistema de funcionamiento pluridimensional, en el que se encuentran insertas diferentes tareas, todas en función de contribuir al otorgamiento del servicio educativo. El servicio educativo, es una tarea en la que se implican dos miradas: la enseñanza y el aprendizaje, relación dialéctica de la tarea educativa, por lo que ambas partes, merecen tratamiento pedagógico específico, la actividad docente y la actitud de aprendizaje del alumno. El caso de los adultos, es diferente al resto de los niveles educativos en el terreno formal.

Todo sistema, incluye subsistemas que contribuyen al cumplimiento de la tarea asignada. La capacitación, desde este enfoque adquiere una dimensión pluricultural, donde se inserta la tarea del Estado, por un lado, y el aprendizaje del sujeto, por el otro.

Analizando el aprendizaje del sujeto de capacitación en un marco institucional tradicional, la educación del adulto es tomada en cuenta para hacer uso de ella a manera *remedial*, es decir, la actividad capacitadora se requiere cuando el trabajador es necesario reconceptualizarle su forma de trabajo, para que proporcione un mejor servicio, parte de una tecnología educativa, en la que no existe el proceso de transformación consciente, y por ello las estrategias de enseñanza están permeadas no por una didáctica operatoria, funcional, donde el sujeto parta de su consciencia para transformar, sino que parte de las necesidades de la propia Institución.

Es en este sentido que el proceso institucional de apropiación de conocimientos, señala como meta específica que el trabajador sólo aprenda lo que necesita en su entorno, en la actividad laboral asignada,

en su actividad que el profesiograma señala<sup>58</sup> porque ello podría producir un efecto contrario a los intereses de la propia Institución o del mismo Sindicato.

Desde el análisis del sistema a través del materialismo histórico, el control del poder, se da a través de la educación, y qué mejor que un sujeto desempeñe mejor su fuerza productiva *sin ánimo, sin pensamiento, sin reflexión*. Un sujeto desprovisto de estas características, es más controlable, y ayuda a sustentar la ideología del gobierno en turno.

El marco pedagógico que posee la capacitación, varía de acuerdo a los contenidos de cursos:

- Para los cursos de la vertiente institucional, contemplan contenidos de la estructura organizacional de la SEP, calidad en el otorgamiento del servicio, administración del trabajo y trabajo en equipo<sup>59</sup>. La pedagogía que se sugiere a través del paquete didáctico, es una mezcla de Tecnología Educativa y Didáctica tradicional.
- Para los cursos de la vertiente operativa, se contemplan contenidos técnicos: mecanografía, redacción, ortografía, administración, organización de oficinas. Se sugiere en exclusiva una Pedagogía tradicional: técnicas expositivas, evaluaciones sinónimas de medición.
- Para los cursos de la vertiente actitudinal, se contemplan contenidos desde la psicología individual. La pedagogía que se sugiere, es igualmente tradicional.

## 4.6 Marco Teórico de la propuesta de innovación

Es importante señalar que toda propuesta de innovación al interior del aula, compete a los actores que intervienen en el proceso **aprendizaje-enseñanza** (personalmente invierto el término, porque me parece que de esta manera se le pone énfasis al **qué** aprende el sujeto, y se le

---

<sup>58</sup> El profesiograma es un instrumento producto de la Tecnología Educativa, en la que se señalan las funciones que el trabajador realizará, así como el perfil académico que debe poseer para su contratación.

<sup>59</sup> Trabajo en equipo es un curso *sui generis* porque aborda muchos contenidos de trabajo individual, pero no abunda en estrategias de trabajo colectivo.

coloca en un lugar prioritario. Para ello, la Ley de Educación del Distrito Federal señala al

*educador como un factor de cambio social del proceso y que debe contar con los medios adecuados que le permitan realizar eficazmente su labor educativa, teniendo libertad para dosificar los programas de estudio y seleccionar los recursos didácticos y métodos pedagógicos.<sup>60</sup>*

Esta aseveración se cita en este punto, porque aunque normativamente exista la libertad de cátedra, el docente muchas veces no sabe utilizarla; pero fundamentada en esta observación, igualmente respaldo mi propuesta desde la norma misma.

## 4.7 Pedagogía

El curso que he elegido para insertar mi propuesta de innovación, se encuentra contemplado dentro de la vertiente operativa, llamado INTRODUCCIÓN A LA FUNCIÓN SECRETARIAL.

Comenzaré por definir las características de la educación del adulto, y con base en ello, realizaré mi propuesta pedagógica fundamentada en la Pedagogía operatoria.

La educación de los adultos tiene, por sus objetivos, algunas características específicas. En América Latina, gran parte de la educación de los adultos se encuentra enmarcada dentro de la fuerza laboral. El promedio del nivel académico del mexicano, se encuentra ubicado en 6to. de primaria<sup>61</sup>, es decir que México es un país que sus habitantes tienen un mínimo conocimiento académico y en este sentido pudieran surgir diversidad de juicios hacia el Estado y los sujetos en particular, pero ello no es motivo de análisis del presente trabajo.

Me referí a las razones académicas que tiene tanto el Estado como la iniciativa privada para dotar de conocimientos a los empleados que bajo el esquema institucional requieren actualización en la utilización de las

---

<sup>60</sup> LEY DE EDUCACIÓN DEL D.F., Art. 17. Ia Legislatura de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, México, aprobada el 28 de abril del 2000,

<sup>61</sup> Dato proporcionado por el INEGI, según archivos del año 2,000, obtenido del Anuario sobre Educación de México.

nuevas tecnologías y los procesos de trabajo, es decir, la reingeniería de procesos. Para ello, la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo, se ha establecido, normado e institucionalizado proveer de estas herramientas de actualización, instrucción y capacitación.

Refiriéndonos a la educación de los adultos, la actividad que se objetiviza es la actividad que en su aplicación real lleva al trabajador a re-educarse son las razones culturales y las profesionales que requiere la institución que lo contiene. La educación o capacitación en el adulto, fundamenta su existencia y su acción por la culturización que requiere para fomentar el trabajo, la recreación, la vida familiar, etc.

Para ello, la estructura organizacional requiere una mayor movilidad de los trabajadores, que encamine el progreso. Todo esto, significa buscar las acciones pedagógicas destinadas a prevenir los fenómenos de obsolescencia para que el trabajador se capacite, conozca nuevos procesos y con ello se cubra la necesidad de actualización permanente. Por ello, en la capacitación se hace necesaria la utilización de elementos de apoyo didácticos, estratégicos y pedagógicos que contribuyan al aprendizaje de los adultos.

*"...La educación del adulto se presenta como una operación de recuperación, un medio de perfeccionamiento, como el instrumento para un cambio de especialidad profesional y como un modelo cultural capaz de inspirar la transformación cualitativa y cuantitativa de las estructuras de la escuela y la universidad..."<sup>62</sup>*

El contexto escolar y laboral, tienen diferencias significativas, no sólo en el terreno procesual enseñanza-aprendizaje, sino del colectivo involucrado en éste último. En la educación de adultos, sólo el adulto es el involucrado en su propio proceso.

La Didáctica, la Pedagogía que se puede utilizar, en tales casos y acorde con las necesidades de capacitación, se puede conceptuar como una Pedagogía no escolar como ciencia de la formación de adultos. Pedagogía, desde su raíz etimológica *agogí* del niño, de los niños, no sugiere que pueda ser una ciencia que apoye en el proceso enseñanza-

---

<sup>62</sup> DUMAZEDIER, en Educación permanente, en Enciclopedia Universalis, octubre de 1969. Psicopedagogía de los adultos, Antoine Leon, Colecc. Mínima, México, 1979, p. 23

aprendizaje del adulto, en cuyo caso se hablará de la CIENCIA DE LA EDUCACIÓN, antes que Pedagogía.

Esta ciencia de la educación, se apoya en disciplinas científicas específicas como son Sociología y Psicología. Interviene decisivamente como ciencia de la educación y abarca aspectos teóricos y prácticos.

- Los aspectos teóricos, son conferidos al sistema institucional, que requiere el conocimiento técnico para sí.
- Los aspectos prácticos son sujetos de manejo por parte del docente frente a los capacitados.
- Es en este sentido donde la propuesta de innovación toma forma, a través de la acción como docente: se reconceptualiza el trabajo del maestro pues pasa de ser el centro del proceso, a sólo guía en caso de que el alumno así lo requiera. Su acción, y en consecuencia mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos.

Esta propuesta, remite al análisis de la formación de adultos que la Andragogía conceptúa desde sus propias filas.

*"...En Bochum... la formación de adultos está unida con la formación postescolar y profesional, o sea, con todas aquellas formas que podrían aglutinarse en la educación no escolar."*<sup>63</sup> Es decir que como educación de adultos, se podría asumir la capacitación como *Andragogía*, no como disciplina contraria a la Pedagogía (que de acuerdo a su etimología se encarga de los procesos de aprendizaje del niño), sino como una disciplina enfocada al estudio de los procesos de aprendizaje del adulto.

Resume la *Andragogía* dos condiciones para el trabajo objeto: contar con un método científico de trabajo y tener como objeto de estudio la formación de adultos. En este sentido formación de adulto no necesariamente desde el enfoque de la educación formal, sino también la capacitación como educación no formal.

---

<sup>63</sup>KNOLL, Joaquim H., La formación de adultos, 1ª Ed., Edit. Roca, S.A. México, 1979, p. 14

Cabe mencionar, que entre ambas existe una estrecha vinculación: Pedagogía y Andragogía estudian los procesos enseñanza-aprendizaje, la primera del niño, y la segunda pretende en exclusividad del adulto.

Como Andragogía, los procesos para la formación de adultos en un marco de educación no formal, concibe la capacitación como una *forma estratégica* de enseñanza para el adulto.

En esta postura, se citan dos razones que permiten o impiden el acceso del sujeto a la capacitación:

- Las razones objetivas
- Las razones subjetivas

Antes de pasar a la explicitación de ambas razones se resalta la importancia que tiene para el docente que el alumno sea considerado el sujeto de aprendizaje, y no como el objeto de enseñanza. Trataré, a partir de las presentes razones, de reconocer los límites del aprendizaje

de los alumnos y la enseñanza estratégica que realizaré para lograr ese apropiamiento de conocimientos que el alumno realice mediante su iniciativa de aprender.

#### 1. Razones objetivas:

En éstas, considero se encuentran las siguientes razones, derivadas de la concientización que el sujeto desea hacer del conocimiento *per se*

- Aprender a desarrollar nuevos procesos
- Aprender nuevos sistemas de trabajo
- Desarrollar nuevas técnicas de comunicación
- Involucrarse en el aprendizaje del manejo de los equipos tecnológicos
- Adquisición de las nuevas habilidades que requiere la atención al público
- Concreción en el manejo de técnicas de comunicación.
- Mejoramiento del clima laboral, en cuanto a las relaciones interpersonales.
- Optimización en el manejo de los equipos tecnológicos

## 2. Razones subjetivas:

Estas razones están supeditadas a un nivel intraindividual -es decir al interior del sujeto- que hacen su actividad motora más eficiente, con la consecuente satisfacción personal. Las razones subjetivas no necesariamente se centran en las derivadas de la *psique* del sujeto, sino que la propia institución que lo alberga, le proporciona el modelo de actuación a seguir, los patrones de conducta a desarrollar, e incluso el estándar de los niveles de satisfacción. Con base en ello, el sujeto aprende a modelar aspectos, tales como:

- Reto de mejora continua
- El cumplimiento de una obligación (como en algunos casos es vista la capacitación)
- Las posibles sanciones a que es acreedor por no asistir a cursos
- La posibilidad de ascenso en el escalafón vertical y/u horizontal
- Ser más competente en el entorno laboral
- Fincar cierto poder, basado en el conocimiento.
- Que la mejora de conocimientos repercuta, a la larga, realmente en el salario.
- Sentirse reconocido por el jefe y, consecuentemente por la institución.
- La adquisición de poder, como una forma de reconocimiento.
- Deseo del Autoconocimiento

Existen ciertos FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS DENTRO DE LA FORMACIÓN DE ADULTOS, que con base en los aportes de Antoine León, me gustaría citar:

*"... Los objetivos educativos que persigue la educación formal, son diferentes a los que persigue la educación no formal; así mismo, los objetivos educativos de la educación no formal, en el terreno de la capacitación, son muy variables de institución a institución, debido a que los propósitos de realización, son divergentes al igual. Paralelamente, los motivos de acceder a capacitarse, de individuo a individuo, también son diferentes..."* :<sup>64</sup>

Para Gastón Berger<sup>65</sup> los objetivos educativos en la formación del adulto se pueden dividir en dos:

---

<sup>64</sup> LEON, Antoine, Psicopedagogía de los Adultos. Siglo XXI, editores. Colecc. Mínima, 1979, 3ª Edic. México, p. 81

<sup>65</sup> *Ibid.* p. 83

1. En la satisfacción de las necesidades de la persona
2. En la satisfacción de las necesidades de la función.

Por supuesto que esto nos remite a las razones intrínsecas y las razones extrínsecas, que anteriormente describí, pero en esta clasificación se contemplan necesidades muy particulares, del individuo como tal, y de la función técnica que desempeña en la institución, es decir, nos remite a la observación del comportamiento del sujeto, como una actividad integral.

Existen algunos rasgos del alumno adulto que nos indican su aceptación o rechazo de la acción educativa a la que está sujeto, así como del contenido del curso:

- ❖ Razgos negativos: Es decir, los que disminuyen las posibilidades de la acción (según Goguelin):
  - La edad avanzada, implica disminución de las capacidades intelectuales, debido al deterioro de las capacidades psíquicas.
  - Regresión de la adaptabilidad.
  - Disminución de la creatividad
  - Disminución del sentido del riesgo (miedo a nuevos retos)
  - Disminución del deseo de cambio
  - A menor escolaridad, menor capacidad de abstracción, tiempo y distancias.
  
- ❖ Razgos Positivos: Es decir, los que favorecen las posibilidades de la acción:
  - El trabajador asume responsabilidades en el marco laboral y al interior de la institución.
  - Elabora proyectos a mediano y largo plazo.
  - Existe la conciencia del éxito social y profesional.
  - Un otrora adolescente que parecía poco dotado, obtiene buenos resultados cuando supera, de 30 a 35 años, los bloqueos psicológicos que obstaculizaban anteriormente su aprendizaje.

## 4.8 La actividad intelectual del adulto

Como ya he citado renglones atrás, el contexto donde se desarrolla la educación no formal, adquiere una dimensión única.

El contexto laboral contemporáneo, requiere de la satisfacción de ciertas demandas técnicas en la vida profesional, que van desde la integración de capacidades hasta la puesta al día de conocimientos que satisfagan esas capacidades; lo anterior conduce a la adquisición de un status laboral.

La demanda de la capacitación debiera conllevar al abatimiento de saberes obsoletos, al derrumbe de desfase entre el nivel científico o técnico de los trabajadores que finalmente remite a la búsqueda de aspectos:

- económicos
- psicológicos
- pedagógicos o andragógicos

Es importante resaltar los aspectos que abarca y cubre la capacitación, como un elemento integral en la vida de los trabajadores: abarca aspectos afectivos, sociales y educativos.

*"...Habrà que realizar todos los esfuerzos para precisar en qué condiciones el individuo manifiesta un comportamiento cognoscitivo determinado, construye y utiliza sistemas de representaciones con los que sustituye la realidad percibida..."<sup>66</sup>*

Es decir que los propósitos por los cuales se contempla la capacitación para el trabajador, se tienen que presentar de tal manera que puede trasladar su utilidad a la realidad que vive.

---

<sup>66</sup> LEON, Antoine, Psicopedagogía de los Adultos. Siglo XXI, editores. Colecc. Mínima, 1979, 3ª Edic., México, p. 81

Es en este punto donde encontramos por qué el adulto tiene determinados comportamientos ante la perspectiva educativa que la capacitación le presenta: ha tenido una historia escolar, inicial, e incluso profesional donde ha podido grabar sus roles de desempeño. Por ello la resistencia o la aceptación que tienen sobre la propuesta educativa de la capacitación. De esta *historia educativa* derivan, de igual manera, algunos *factores de contaminación* que reemplazan las expectativas cotidianas, es decir que el conocimiento científico para que pueda ser reemplazado por el cotidiano, debe tener una carga importante de validez y de convencimiento.

El alumno adulto tiene la necesidad de integrar nuevas adquisiciones de conocimientos al conjunto de sus saberes, a decir de Antoine León

*cuando al adulto se le enseña una cosa teórica, piensa enseguida trasladarlo a su realidad o deberá poner rápidamente en práctica esa teoría; un joven aprende la teoría, la sabe de memoria y no se plantea preguntas de la práctica... el adulto necesita, cuando aprende algo nuevo, relacionarlo con todo lo que sabe. El joven aprende de memoria, y parte de ese principio.*

Esta afirmación, propicia una reflexión acerca de la edad del adulto y los intereses que pueda tener con base en los factores sociales y personales que conforman sus estructuras cognitivas.

De acuerdo Antoine León, se deben cumplir cuatro condiciones para que se pueda afirmar que el adulto está inserto en el proceso de formación:

1. Adquisición de conocimientos.
2. Comprensión de conocimientos
3. Motivación para aprender
4. Motivación para aplicar los conocimientos a sí y al entorno

Estas condiciones, son silogismo para confirmar la existencia del aprendizaje en el adulto.

Otros autores realizan afirmaciones válidas, como:

Piaget: Señala que con relación a la edad del adulto, se pueden establecer algunas observaciones sobre el cuarto nivel, es decir el

operatorio, el de las operaciones concretas, que comprende desde los doce años hasta la edad adulta:

La mayoría de los adultos se sitúan entre el nivel de las operaciones formales, cuando su escolaridad ha quedado en el nivel básico (primaria y/o secundaria). El dominio de las operaciones formales, permite elaborar deducciones a partir de:

- la realidad percibida
- enunciados hipotéticos
- proposiciones que no es necesario creer

Por lo tanto resulta posible considerar una acción de aprendizaje o recuperación, centrada en los procesos operatorios más que en la adquisición de conocimientos.

Dice Piaget que es posible en el adulto el aprendizaje de estructuras lógicas. Para la estructuración del pensamiento del adulto, se observan dos requisitos:

1. Curiosidad intelectual
2. Placer del esfuerzo

Para efectos de la capacitación, se requieren de estos dos requisitos para que el adulto se interese por aprender los contenidos.

Para ello, cito el estudio realizado por Lehman donde habla de las capacidades *brutas del adulto* (léase como inherentes a su personalidad):<sup>67</sup>

- Sensoriales
- Psicomotoras
- Intelectuales

El coeficiente de eficiencia, define su nivel máximo de los 25 a los 35 años.

---

<sup>67</sup>LEON, Antoine, Psicopedagogía de los Adultos. Siglo XXI, editores. Colecc. Mínima, 1979, 3ª Edic. México, p. 92

El índice de deterioro mental, posee una caracterización interesante: al realizar una evaluación retrospectiva a un adulto, que inicialmente se le practicó una entre los 20 y 25 años, se observa un deterioro del

- 8% a los 40 años
- 14% a los 50 años
- 20% en adelante ya no es normal, ya es patológico.

En todos estos deterioros, los factores socioculturales tienen una gran carga de influencia y determinismo.

Este mismo estudio señala, por su parte que los factores biológicos, psicológicos y sociales son trascendentes en el aprendizaje del adulto, y define lo siguiente:

- De los 20 a los 25 años existe un máximo de ciertas funciones intelectuales, de capacidades sensoriales y psicomotoras.
- De los 30 años, Existe cierta sensibilidad a la luz del ojo, difícil adaptarlo a la oscuridad, una precisión mayúscula de apuntar y tornear y un máximo de fuerza muscular, flexión y extensión corporal.
- La escala verbal, alcanza su máximo de los 25 a los 55 años, en promedio, de 25 a 35
- La producción de obras de gran calidad, se realiza entre los 30 y los 40 años.
- La producción excelente de poesía y cuento; de los 20 a los 25 años.
- La producción arquitectónica y escritura de novela: de los 40 a los 45 años.

De ello desprendemos que el aprendizaje es una situación individual, muy personal, que depende de los factores sociales, fisiológicos, y contextuales para hacer del sujeto a capacitación, un buen alumno, *per se*.

## 4.9 La Pedagogía Operativa, como base de la propuesta de innovación

"...La concepción de aprendizaje condiciona la instrumentación didáctica..."<sup>68</sup>. Con esta afirmación de Margarita Pansza, confirmo la elección de la Pedagogía con la que trabajo es la Pedagogía Operatoria.

La Pedagogía Operatoria proporciona los elementos de análisis que la Psicología Genética toma como eje para el planteamiento de la evolución del pensamiento y personalidad del adulto. En la etapa de operaciones concretas que Piaget propone, se encuadra la actividad de objetivación que mis alumnos necesitan realizar para que el aprendizaje se dé. Por ello, es imprescindible que se mire la comunicación maestro-alumno para que logre explorar sus necesidades de contenido: en la primera sesión propongo este proceso de comunicación, para dar apertura al conocimiento constructivo del alumno.

La figura del maestro, desde este enfoque es visto como intermediario entre el pensamiento del sujeto y la realidad, es decir, como *agente interpretativo* (si se me permite el término) entre el sujeto y sus necesidades de contenido.

Para que esta comunicación se dé, es necesario proporcionar los elementos necesarios para ir creando un ambiente propicio para que el sujeto busque la alternativa de solución.

La planeación es la manifestación de los intereses del sujeto, traducidos por el maestro los contenidos básicos, conducidos a través de un razonamiento operatorio.

Con esto quiero decir, que igualmente planearé los contenidos con base en las demandas que los sujetos realizarán al inicio del curso. Aquí hago un alto importante: existe el diseño curricular del curso, que al levantar el diagnóstico de contenidos que demandan los alumnos, se puede insertar las demandas en esta propuesta de diseño.

---

<sup>68</sup> PANSZA, Margarita, en Planeación, Comunicación y Evaluación, Antología Básica UPN, LE, Plan 1994, México, p. 9

La evaluación, desde la Pedagogía Operatoria, se da no como un proceso formal o medible, sino a través de que el maestro propicie transformaciones con una evidente estructura mental más evolucionada, a través de preguntas y mucha observación. Estoy consciente y entusiasmada con relación a esta postura de la evaluación, para ello utilizaré como instrumento de observación un *Diario de campo*, en el que plasmaré todas las observaciones derivadas del proceso de aprendizaje de mis alumnos, aunado a otros instrumentos que más adelante detallo.

La enseñanza va ligada con los contenidos que al alumno le interesa aprender. También como el acto de favorecer el espíritu crítico y de cooperación, partiendo de los intereses colectivos; se pretende ver de cerca que el paso de unos a otros aprendizajes que activen el ciclo funcional de la inteligencia estimulen la creatividad en el sujeto. Para tal efecto, utilizaré como estrategia el trabajo entre iguales, es decir, el trabajo por equipos para socializar contenidos, EL TRABAJO DE GRUPO DE APRENDIZAJE, en el que pretendo favorecer la cooperación y un ambiente de cordialidad para que el aprendizaje se les facilite.

El aprendizaje se entiende como el resultado de la satisfacción de los intereses del sujeto. *Sí y sólo si* al sujeto le satisface la propuesta de un contenido de su interés, aprenderá en curso de capacitación, de lo contrario sólo asistirá para cubrir una más de sus obligaciones institucionales (desde el paradigma de la simplicidad, en el análisis de la estructura organizacional)

La planeación puede denotar conductas observables o no, pero al planear la clase, se exploran los intereses del alumno y encuadrarlos en un contenido previamente vislumbrado, con ello quiero decir que sé de antemano la generalidad de los contenidos que demandarán para su curso, mismo que se adecuará a sus necesidades y requerimientos.

La comunicación es indivisible de la planeación, pues no se pueden plantear los propósitos mientras se desconozca aquello que interesa al alumno. Por ello una vez más la relevancia de la exploración en las necesidades de contenido que realizaré en la primera sesión.

En la evaluación, dentro de la Pedagogía Operatoria, el maestro propicia transformaciones o construcciones con una evidente estructura mental más evolucionada, a través de preguntas y una buena dosis de observación. En 20 horas de capacitación, es difícil mirar resultados tan sofisticados, pero sí se pueden mirar algunas transformaciones en los sujetos.

Este enfoque operatorio, contribuye a que los temas de interés del alumno se respeten, y por ellos los procesos de construcción, reflexión, aprehensión del conocimiento, se pueden dar. Para la Pedagogía operatoria, el conocimiento es el fruto de una actividad intelectual que requiere un proceso constructivo, descubrirlo es aprender a aprender y ayudar a descubrirlo es enseñar a pensar. Adquirir un conocimiento es remitirse al contexto operacional donde se aprehende.

Es en esta coyuntura, donde expreso mi inclinación a realizar un trabajo colectivo en grupo de aprendizaje: aprender a aprender, pretendo sea la clave para que mis alumnos incrementen sus niveles de aprendizaje, y con ello cumplan la función de capacitación y del aprendizaje en sí

(desde lo constructivo): lograr la transformación de su realidad, mediante los contenidos aprehendidos en curso.

# 5. METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA ALTERNATIVA

La metodología del proceso enseñanza-aprendizaje aunque como señalo atrás, me inclino por afirmar el aprendizaje-enseñanza, como una manera de priorizar lo que el alumno quiere aprender, sin embargo, por ser un término de uso común, igualmente lo seguiré utilizando como tal, aunque lo conciba desde otro enfoque.

## 5.1 Metodología del proceso enseñanza-aprendizaje para grupo de aprendizaje

El grupo de aprendizaje requiere de una teoría-acción para su concreción. Para que el adulto aprenda, requiere ver objetivado su conocimiento, es decir, llevarlo a la práctica. La Pedagogía Operatoria provee de elementos teórico-pedagógicos encaminados a practicar los conocimientos teóricos, científicos y tecnológicos motivo de la capacitación.

El trabajo en grupos de capacitación, requiere, al análisis de una pedagogía tradicional, la homogeneización de los integrantes para partir del mismo punto de referencia. En los adultos, la pedagogía operatoria, requiere de condiciones diversas, es más, la heterogeneidad resulta ser una oportunidad para que el trabajo entre coetáneos se dé, favorecido por los valores sociales: cooperación, creatividad, solidaridad, trabajo en equipo.

Es importante establecer el concepto básico sobre grupo de aprendizaje.

La concepción de grupo, en grupo de aprendizaje es fundamental:

*"...es el conjunto restringido de personas, ligadas entre sí, por constantes de tiempo y espacio por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad..."<sup>69</sup>*

---

<sup>69</sup> BAULEO, Armando, en Antología de Grupo de Aprendizaje, UPN, México, marzo de 1985, p. 35

De igual manera, es imprescindible definir aprendizaje para grupo de aprendizaje: "...cambio de conducta que se da como resultado de la interacción en el intento de apropiación de un conocimiento. En el aprendizaje socio-dinámico es el grupo el que aborda y transforma al objeto de conocimiento..."<sup>70</sup>

Las reuniones en grupo de aprendizaje tienen mucho que ver con la afectividad de los participantes. Por ello es de suma importancia que desde un primer momento, el grupo de capacitación adquiera esa forma de *vinculación*. Para ello, en la carta descriptiva propongo temática abordada con técnicas diversas:

- ▶ Ruptura de hielo
- ▶ Socio-drama
- ▶ Phillips 6-6
- ▶ Socio-afectividad

Desde este enfoque, es el grupo el que coadyuvará para que el alumno realice una mejor calidad de *aprehensión* para los contenidos que ha de conocer a lo largo del curso.

El clima en el que se desarrollan las sesiones para grupo de aprendizaje debe estar permeado por los siguientes elementos, que facilitarán el aprendizaje:

- Libertad para pensar
- Libertad para expresarse
- Confianza para intercambio de experiencias
- Confianza para hacer propuestas
- Integración grupal como un estado de ánimo
- Ambiente pleno de cooperación, comunicación
- Intereses centrados en la tarea
- Compromiso con los objetivos adoptados

"...La integración del grupo de aprendizaje se alcanza cuando los participantes advierten logros significativos y cobran conciencia de que han llegado a un alto nivel de comunicación y cooperación..."<sup>71</sup>En esta forma de trabajo, es probable que se pierda la individualidad para acceder al trabajo colectivo. Interesa al trabajo de grupo de aprendizaje

---

<sup>70</sup> ibid p. 33

<sup>71</sup> ibid. p. 25

que los valores sociales prevalezcan, para que sean complemento del trabajo colectivo: cooperación, solidaridad, trabajo en equipo, y que se vea objetivada la heterogeneidad como un elemento de vinculación de las diferencias académicas, culturales, e incluso, de edades, de interés por capacitarse.

Considero que en este sentido, también el grupo operativo puede hacer aportes para la forma de trabajo:

*"...El aprendizaje al interior de grupo operativo, se da en forma colectiva, sin equivalencia con niveles escolares, sin requisitos previos de conocimientos formales y sin propósitos de acreditación y certificación. Implica un proceso conjunto de educación informal y no formal..."<sup>72</sup>*

Obviamente capacitación en el terreno de educación no formal. Sin embargo, a esta concepción le falta una constante de tiempo, motivo por el cual sólo grupo de aprendizaje en el interior de pedagogía operatoria puede cubrir el requisito de satisfacción de necesidades de aprendizaje de los participantes.

## 5.2 Estrategias objetivas para la propuesta de innovación

Se eligió INTRODUCCIÓN A LA FUNCIÓN SECRETARIAL como el curso en el que se implementó la propuesta de innovación. Como se comentó anteriormente, se inicia el curso, con una temática curricular diseñada por la Oficialía Mayor.

Se levanta un DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CONTENIDO, que contempla la demanda de los participantes sobre las expectativas del curso que van a iniciar. Se consensan sus demandas, y se estandarizan.

---

<sup>72</sup> ANDA, María Luisa de, Educación de Adultos. Nuevas dimensiones en el sector educativo. Consejo Nacional Técnico de la Educación, 1983, México, p. 99

Una vez que se ha empezado con la propuesta de contenido, se contempla no como *algo* acabado, sino como un proceso de elaboración conjunta, a decir de Jean Lacroix, que grupo y maestro tendrán que darle forma, de acuerdo a sus particulares necesidades.

La forma de la acción como docente, la contemplo en dos etapas:

1. Se inicia con la figura del *maestro tipo* de la Pedagogía tradicional: conductor, asesor, para que los participantes vayan tomando conciencia de la importancia del trabajo colectivo, de los antecedentes previos con los que vienen a curso, y con la conciencia de que su participación es determinante para la satisfacción que consecuentemente existirá cuando sus demandas de contenido estén satisfechas.

Solamente en un primer momento se toma esta forma de actuación, porque por las características socio-históricas, por las edades, características personales, intereses y consecuente, diversidad de rasgos de comportamiento de los participantes, son muy diversas y el participante se niega a aceptar a su conductor como guía, incluso, demanda la actuación del maestro como lo percibió en la etapa escolar que es parte de su historia.

En cada curso, se obtiene la media aritmética de los siguientes aspectos que permitirán conocer las generalidades de los rasgos de mis alumnos:

- ▶ Edades
- ▶ Escolaridades
- ▶ Calificación de la evaluación diagnóstica (sólo para conocer sus antecedentes previos a la temática)
- ▶ Razones por asistir a curso de capacitación (al inicio y al término de curso)
- ▶ Antecedentes previos de la temática (una evaluación diagnóstica sobre contenidos que sugiere la Oficialía Mayor)
- ▶ Niveles laborales (plaza que poseen: administrativa, docente, directiva, o de personal de apoyo y asistencia)

La media de estos rasgos, permitió mayor asertividad con el grupo. Para el desarrollo de la propuesta, ha sido punto central conocer la media de escolaridad, a efecto de saber cuál sería el nivel de análisis de contenido que prevalecería al interior de los grupos a capacitar, y de igual manera reunir el soporte teórico para la impartición de la temática.

Los tres grupos, con los que trabajé aplicando la propuesta de innovación, fueron los siguientes:

No. GRUPO	FECHA	No. de PARTICIPANTES
1.	Del 10 al 21 de septiembre, de 8:30 a 10:30 hs.	18
2.	Del 05 al 16 de noviembre, de 15:00 a 17:00 hs.	8
3.	Del 26 de noviembre al 7 de diciembre, de 8:30 a 10:30 hs.	19

De esta manera, de un total de 45 participantes, derivados de tres grupos, se obtuvieron los resultados siguientes:

Media de escolaridad: carrera comercial 25 personas, o sea el 56%; secundaria 5 personas, que representan el 11%; bachillerato 8 personas, que representan el 20%; licenciatura 5 personas, que representan el 11% y normal básica 1, que representa el 2%.

A manera de referente del nivel de conocimientos del grupo, y como parte de la normatividad de capacitación, se aplica una evaluación diagnóstica, que refleja los antecedentes previos de los participantes, promedio de sus antecedentes previos, se ubican en 4.36 (estadísticas del Anexo 1)

2. Posteriormente, se toma la figura de guía, esto es, estar cuando se requiera la intervención del maestro, porque los procesos de comunicación, vinculación, cooperación se hacen presentes entre los participantes, y son éstos como valores los que en grupo proporcionan

la posibilidad de aprehender. De esta manera, se dejar la figura central, protagónica del proceso de enseñanza, para pasar a la figura de guía del grupo en el proceso de aprendizaje, utilizando como concepto principal la pertinencia.

Para la elección del método de aprendizaje-enseñanza, considero que es tema central revisar las implicaciones psicológicas anteriormente descritas, así como la metodología basada en *aprender a aprender* que es el punto centro del grupo de aprendizaje.

Señalé anteriormente algunas técnicas de aplicación a lo largo del curso, que sirven para contribuir a los valores que igualmente propician la mejora de la calidad del aprendizaje de mis alumnos, con los principios:

- ▶ enseñanza concreta (para la satisfacción de necesidades técnicas)
- ▶ formación colectiva (para la satisfacción de las necesidades personales)

3. Como guía, será el punto de la actuación docente en las sesiones subsecuentes. La temática que se haya elegido, será respetada.

El trabajo con grupo de aprendizaje, es lograr que convivan, discutan, generen propuestas, creen sus propias formas de trabajo, mediante el trabajo en equipo.

Cada sesión, el grupo se divide: a equipo se le pide que nombren un líder, y se dan las indicaciones generales para realizar las actividades que conduzcan a la temática elegida por ellos mismos. Mediante una plenaria, se realizan las exposiciones.

En el Diario de campo, en el que fui registrando sus necesidades de contenido, se estandarizaron y fueron respetadas.

# RESULTADOS DE LA ALTERNATIVA

Es válido en este punto cuestionarnos la valía de los métodos de trabajo y las actitudes ante el saber, donde sólo será confirmada cuando los propósitos se cumplan, o bien, lo contrario. La utilización de una metodología específica, nos conducirá a la comprobación de ello.

1. Verificar que la utilización de materiales proporcionen al alumno la resolución de dudas concernientes a la temática del curso.
2. Verificar que la utilización de los materiales sea acorde con la aptitud de los participantes, tanto psicomotora como intelectual.
3. Confirmar uso y correcta interpretación de materiales, que los inviten a reflexionar sobre su realidad, a efecto de fincar posibilidades de cambio.
4. Dotar de bibliografía alternativa (sugerirla) para que los participantes disipen dudas derivadas de la necesidad del cambio que sugieran los contenidos tratados en el curso.
5. Aptitud para tomar notas, para identificar las ideas principales de un texto.

Para ello en Anexo 2 se puede apreciar la carta descriptiva en la que detallo las técnicas derivadas de tecnología educativa que utilizaré en esta forma innovadora de mi acción docente.

La carta descriptiva es fiel representante de la Tecnología Educativa, sin embargo es un instrumento que utilizo a manera de *guía* de las actividades que me señala la currícula institucional.

La evaluación y seguimiento de la propuesta de innovación, nos remite a la consecuente revisión de teorías de aprendizaje, que considero sustentarán mi propuesta de innovación.

Para el proceso de aprendizaje en grupos de aprendizaje, es fundamental conocer las expectativas de los alumnos, partir de éstas y diseñar paralelamente formas generales de evaluación.

Es en este sentido que considero que la evaluación naturalista proporciona los elementos procedimentales para evaluar la aprehensión de contenido de los alumnos. Fincada en la observación natural, se desarrollan las estrategias de evaluación, fincada en la evaluación naturalista y holística, igualmente se establecen los parámetros de evaluación:

1. Evaluación de contenidos
2. Evaluación de mi quehacer docente
3. Evaluación del proceso de aplicación de la temática aprendida, posterior a la toma de cursos.

- Evaluación de contenidos

Con base en el diagnóstico de necesidades de contenido, clasifico sus necesidades y las encuadro dentro del esquema que tengo previamente dispuesto, incorporando aquellos contenidos que no se tengan contemplados.

Esta evaluación de lo ya visto en clase, la refiero a los contenidos que fueron impartidos a lo largo del curso.

Para evaluar el aprendizaje desde este enfoque, realizo la aplicación de un *instrumento de evaluación* como requisito administrativo, dado que desde este punto de vista, la Oficialía Mayor me solicita justificar la aprobación del curso.

La utilización del *Diario de campo*, es importante en esta evaluación, porque se anotan elementos básicos: actitudes del alumno, formas de percibir el sistema de trabajo, evaluación naturalista (para verificar lo aprendido), temática vista, ambiente que prevalece en los equipos, narrativa de sesiones.

- Evaluación sobre mi quehacer docente

Al término del curso, se aplicó una evaluación sobre aspectos cualitativos del curso, que incluyen reactivos sobre el instructor, sobre la temática, sobre la forma de organización del grupo, sobre el desarrollo anímico del grupo y sobre mi actuación como guía.

Posterior a ello, se realiza la concentración de resultados, y se grafican lo obtenido.

- Evaluación del proceso de aplicación de la temática aprendida, posterior a la toma de cursos

El verdadero aprendizaje se da en el cambio de conducta y en la aplicación de los conocimientos nuevos. Bajo esta premisa, defino el aprendizaje de los participantes, vistos desde el exterior, es decir, desde la mirada de la propia Institución, representada por los actores del organigrama institucional.

## CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDAD	FECHA	OBSERVACIONES
1.	Impartición de cursos	A partir del 10 de septiembre	La programación en la impartición de curso, es externa
2.	Aplicación de la alternativa	Mismo periodo	Se llevará un Diario de Campo Evaluación Diagnóstica Evaluación Final (a término de curso) Detección de necesidades de contenido Evaluación naturalista y holística, registrada en el Diario de campo
3.	Cierre de la aplicación de la alternativa	Hasta abril del 2002	Inicio de conclusiones
4.	Obtención de resultados	Mayo del 2002	Estandarización y graficación de resultados
5.	Reporte de resultados	Junio del 2002	Presentación de resultados de la propuesta

- Resultados obtenidos

El paradigma naturalista de la evaluación es el que más se ajusta para evaluar el proyecto. Vale la pena hacer la consideración de los aspectos generales del paradigma, que derivarán a la evaluación holística:

- El paradigma naturalista asume que la realidad se encuentra como realidad objetiva y se elabora, es decir, cada individuo la construye socialmente, y busca encontrar significados. Efectivamente, los participantes afirman en un 85% que
- Sugiere que *"...el comportamiento humano sea estudiado tal como ocurre naturalmente, en ambientes naturales y dentro de su contexto total..."*<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> H.S. BHOLA, en Antología de Evaluación y Seguimiento en la Escuela, Antología Básica, UPN, LE Plan 1994, México, p. 134

- El evaluador naturalista no pretende obtener leyes generalizadas, sino ideas perspicaces que puedan transferirse de un contexto a otro.
- El diseño de la evaluación naturalista va surgiendo, aparece según el evaluador emprende diferentes pasos y sigue distintos procedimientos para recolectar datos significativos. Las muestras son propositivas más que aleatorias.
- Se busca la aplicabilidad y adecuación de los resultados más que su generalización.
- El paradigma naturalista es confiable y válido, creíble, adecuado, verificable y confirmable.
- El paradigma naturalista tiene una amplia aceptación en aquellas áreas de aplicación del comportamiento humano, no de ciencias exactas.

Derivado de lo anterior, elegí un modelo de evaluación que considero se ajusta a las características de la propuesta de innovación:

### La Evaluación Iluminativa

Sus diseñadores Parlett y Hamilton propusieron este modelo sobre la base de dos consideraciones:

- Los sistemas de instrucción, una vez adoptados, se convierten en sistemas vivos. Los sistemas vivos no se ajustan a las descripciones que se presentan en los catálogos.
- Los programas de capacitación y desarrollo no pueden separarse del ambiente de aprendizaje en el cual se realizan. Los actores y las estructuras del medio se constituyen en partes del sistema de instrucción.
- Las tres etapas en el proceso de evaluación sugieren incluir: OBSERVACIÓN de la situación educativa; la SELECCIÓN de temas mediante un enfoque progresivo y una indagación intensiva y el ANÁLISIS y la explicación.

El propósito de la evaluación es: confirmar el aprendizaje en el adulto que se capacita, inserto en un curso de capacitación, mediante el trabajo en grupo de aprendizaje, que conceptúa la tarea de *aprender a aprender* como punto central.

El enfoque de evaluación holístico o integral está orientado a analizar la totalidad del fenómeno y su relación con el contexto.

Los factores objeto de evaluación fueron:

1. Insumos: programa, recursos materiales.
2. Las tareas, actividades o procesos que constituyen el quehacer operativo del programa, que tienen una fuerte demanda de satisfacción social.
3. Los resultados o productos de corto, mediano y largo plazo que genera.
4. Resultados para determinar la productividad, eficacia, rendimiento e impacto social.

Los instrumentos que utilizaré para el análisis de estos factores, se centran en los siguientes:

- Diario de campo
- Ejercicios de simulación, imitación, dramatización
- Entrevistas dialógicas
- Observaciones directas, establecidas en el Diario de campo
- Entrevistas grupales

Factores objeto de evaluación:

### **1. Insumos:**

**Programa:** Los grupos fueron organizados de tal manera que en la primera sesión les he pedido soliciten dos cosas: por un lado, sus necesidades de contenido temático, y por otro, las reglas que proponen para el desarrollo del curso.

**Necesidades de Contenido:** Relaciones Humanas, comunicación, ortografía, redacción, administración, organización de tiempo, temas de autoestima. Estos contenidos, los adecuo a la temática que de manera estándar he preparado, y que está considerada dentro del manual del participante; sin embargo, por ejemplo en el primer curso

me solicitaron temática sobre arreglo personal, tuve que buscar referentes para poder satisfacer la demanda.

**Reglas que proponen para el desarrollo de los cursos:** Respeto, que no existan conflictos (en un alto porcentaje solicitan que no existan problemas a lo largo del curso), puntualidad, dinamismo (no quieren cursos aburridos), que todos participen.

Ambas especificaciones, están registradas en el diario de campo.

➤ **Recursos Materiales:** Dentro de los insumos, se encuentran los recursos materiales que utilicé para la impartición y desarrollo del curso. Al término del mismo, he aplicado encuestas donde los alumnos en un 60% opinan que sería conveniente que se mejorara la calidad del material didáctico. El material didáctico no es de la mejor calidad, y demandan un mejor material.

Las aulas de las que se disponen, en un 15% demandan que se nos proporcionen espacios propios para que no los *saquemos antes de tiempo*.

En entrevista de grupo (registrada en el Diario de campo) les pregunté qué les parecían los materiales audiovisuales con los que trabajamos (acetatos a colores), y en un 65% contestaron que son buenos, pero que sería mejor si trabajáramos con *cañón*. Esto me da el referente, de que conocen algunos elementos tecnológicos, aunque no los hayan manejado (por supuesto les pregunté si conocían su manejo, y contestaron que no)

Otro de los recursos materiales es la cafetería. En años anteriores, se proporcionaban insumos para ofrecer servicio de cafetería a los participantes, pero este año, sólo nos proporcionaron azúcar y servilletas. A principio de curso, les ofrezco a los grupos la posibilidad de que en conjunto los compremos para tomar un *cafecito*. En todos los grupos han aceptado: se distribuyen por día quiénes van a comprar las galletas, los vasos, el té (generalmente el café soluble se lo compro yo)

El café, ha resultado ser un punto de encuentro agradable para los participantes, en su mayoría se sienten en un ambiente más cálido, más grato, de cooperación, de vínculo, y ello repercute en una buena relación.

Al inicio del curso, yo empiezo a servirles el café, sin pedirles ayuda, y al ver que les pregunto con cuántas de azúcar, cuánto de café, etc., ellas mismas toman la iniciativa de sacar el café y ofrecerlo a las compañeras.

Tomar café, va más allá de ser una práctica alimenticia o degustativa: es una manera de vincularse colectivamente. Es este vínculo, y otros factores más, los que contribuirán al aprendizaje significativo de los sujetos con los que trabajo.

### **3. Las tareas, actividades o procesos que constituyen el quehacer operativo del Programa, que tienen una fuerte demanda de satisfacción social.**

Dentro de la programación previa a curso, tengo algunos tiempos libres para impartir temas que ellos demanden, y que no se tengan contemplados en ese *estándar curricular*. También he señalado que tomo antecedente el nivel de conocimientos previos con los que cuentan, al aplicar una evaluación diagnóstica, para que al término pueda confrontar resultados. He venido señalando la importancia de la evaluación holística, basada en el paradigma naturalista como punto teórico de la evaluación que realizo. Tengo como referentes mis observaciones y las entrevistas grupales y dialógicas que he efectuado, y he llegado a las siguientes conclusiones sobre el trabajo de aprender a aprender con el grupo:

- Cuando el grupo es numeroso, la riqueza de los intercambios es mayor: los participantes se sienten con mayor apertura, libertad, sin temor a la crítica.
- Cuando el grupo es pequeño, les cuesta más trabajo el trabajo al interior del grupo: se sienten observadas, inseguras, tratan de llamar la atención de maneras diferentes.
- El grupo, cuando hemos trabajado la sesión de manera autogestiva, cuando es grupo pequeño, el propio grupo marca los límites de tiempo; cuando el grupo es numeroso, se organizan bien, surgen líderes, y aprender a aprender se vuelve una realidad: son participativos, cooperativos, solidarios, es decir, surgen los valores sociales para construir conocimientos comunes, basados en intereses comunes igualmente.

- Una vez que se ha trabajado con el grupo algunas técnicas como: lluvia de ideas, socio-dramas, phillips 6-6, les doy la apertura para que elijan la forma en que desean construir su conocimiento, y aplican las técnicas bien, sin mayor dirección ni angustia.
- Cuando el grupo es pequeño, les invade la ansiedad en el trabajo autogestivo, esto les hace comer más.
- Entre los integrantes, se recuerdan con frecuencia las reglas de orden y respeto, cuando es necesario aplicarlas.
- Mi postura como guía, queda entendida por ellos, y sólo cuando es necesaria mi intervención, la realizo.
- Al principio el trabajo autogestivo les cuesta trabajo: buscan mi aprobación, mi mirada de atención. Al adulto le es difícil este tipo de trabajo, sobre todo cuando tienen mucho tiempo de no estar en la educación formal, e incluso en la no formal, que es el marco de actuación de la capacitación laboral.
- El aprendizaje en grupo de aprendizaje, hasta el momento observo que es significativo: he realizado entrevistas dialógicas con los jefes de algunos participantes, y hablan de cambios en la conducta, quizás no en lo cognitivo, no en las herramientas técnicas<sup>74</sup> pero sí observan un cambio en su forma de conducirse. Sólo en un 2% los jefes manifiestan cambios en una mayor eficacia en sus actividades.

#### **4. Los resultados de corto, mediano y largo plazo que genera la propuesta de innovación**

Los resultados que he observado, como he señalado, están suscritos al interior del curso mismo, mediante evaluaciones de carácter naturalista, fincadas en la observación e interpretación personal y del propio grupo.

Sin embargo, como referente (reitero) cito el promedio obtenido en la evaluación diagnóstica: 4.49 y al término del curso, igualmente a través de un cuestionario realizo una medición de conocimientos, y el promedio es 8.80

Esta referencia es importante por lo que representa el avance de ellos mismos.

---

<sup>74</sup> Como la actividad secretarial no es tomada en cuenta como profesional, no tienen el referente cognitivo para otorgar juicio de valor sobre un mejor desempeño técnico

De igual manera, les pido que contesten un formato sobre la forma de trabajo que realizo con ellos, en la que he observado que cada vez los grupos son más críticos: en años anteriores no emitían críticas sobre el trabajo del instructor, pero seguramente porque se sienten con una mayor apertura, porque los formatos no solicitan sus nombres, emiten calificaciones que me dan referencia sobre las áreas en las que puedo mejorar (anexo formato)

En cuanto a los resultados DE MEDIANO PLAZO, he considerado un mes posterior al término del curso platicar con los jefes de algunos de mis participantes, con los resultados anteriormente mencionados.

La propuesta de realizar una evaluación a LARGO PLAZO, es al término de mayo del 2002, tal y como lo señalo en el cronograma de actividades del presente, para conocer si el trabajador ha seguido observando cambios.

### **5. Resultados para determinar la productividad, eficacia, rendimiento e impacto social**

La evaluación a largo plazo, seguramente me ayudará a determinar los subfactores que señalo como corolario de mi proyecto de acción docente. Hasta el momento, considero que la evaluación a largo plazo fincará la posibilidad.

Como dato de contraste, presento los niveles de aprovechamiento en Anexo 3, de grupos a los que se evaluó en 1999 y a los que se aplicó la propuesta de innovación durante el año 2001.

## CONCLUSIONES

A la luz de grupo de aprendizaje y la propia Pedagogía Operatoria, inicio la búsqueda de estrategias concretas que favorezcan el aprendizaje de mis alumnos, adultos mayores en los que se requieren de estrategias técnicas muy precisas para contribuir a su *aprehensión de saberes*.

La perspectiva de la Pedagogía Operatoria sobre el sistema de comunicación entre adultos, proporciona el marco teórico que se requiere para la especificación de la resolución de la problemática de aprendizaje. Al mismo tiempo la Andragogía posee elementos de reflexión que me han ayudado a comprender por qué mis alumnos no cuentan con las mismas posibilidades en la tarea de aprender. Enfoqué principalmente este trabajo en las estrategias de aprendizaje, que es el único local en el que interpreté podría mejorar mi quehacer, y complemento con mi función como instructora.

*Aprender a aprender*, es un tema difícil, pero posible. Como estrategia de enseñanza, es una tema actual, un tanto difícil debido a que la historicidad del investigador educativo tiene mucho que ver y seguramente interviene, y propicia una forma de ejercicio docente diferente.

Durante la construcción de mi proyecto pedagógico de acción docente, planteo mis fundamentos constructivistas de cambio.

Vale la pena señalar que este proyecto, fue llevado a dos foros universitarios de carácter nacional, y en ellos se obtuvieron aportaciones de diferentes profesionales de la educación:

- Grupo de aprendizaje, puede funcionar en grupos que cuenten con una media aritmética ubicada en educación superior, cuando la heterogeneidad no es relativa a niveles de escolaridad, sino a perfiles profesionales diversos.

- Grupo de aprendizaje bien puede combinarse con aprendizaje cooperativo.
- Grupo de aprendizaje puede interpretarse también como una forma de que los alumnos interpreten el conocimiento con menos problema de aprehensión, en la educación formal superior.

De igual manera, las conclusiones que obtuve, las dividí en los siguientes actores:

POR GRUPO	POR CURSO	INSTRUCTORA
Grupo de aprendizaje funciona bien. El colectivo acepta esta forma de trabajo	La acción de trabajo, incrementa el nivel de participación colectiva.	El trabajo, a inicio de curso es excesivo, pero a la larga disminuye
En turno vespertino, los participantes demandan la figura docente del maestro tradicional	Hay un nivel de deserción mínimo. Cafetería: buen vínculo	La heterogeneidad, combinada con la autogestión de grupo, reporta resultados de mayor vínculo y nivel de aprehensión de conocimientos.
Existe un mayor vínculo, y ello se nota en el clima laboral que los jefes reportan.	El promedio de aprehensión de conocimientos es mayor	La vivencia de los valores sociales que sugiere grupo de aprendizaje, incrementan la aprehensión de la temática.

## GLOSARIO

**MISIÓN:** El punto al que aspiramos llegar. Se construye por los actores que se involucran en este proceso.<sup>75</sup>

Por **VISIÓN** comprenderemos la definición de un estado o escenario futuro, para mejorar la situación actual. La visión se construye, respondiendo al cómo llegar o acceder al punto que pretendemos llegar. De igual manera, comprende el colectivo de la comunidad educativa.<sup>76</sup>

**FODA:** Se conoce con estas siglas, a la estrategia de planeación que nos permiten conocer, diagnosticar la situación actual y muy característica de la Institución o empresa sujeta a revisión. La letra F, se refiere a las fortalezas, entendidas éstas como las características de desarrollo de carácter interno que identifican a la institución, son altamente confiables para su crecimiento. La letra O, se refiere a las oportunidades o las áreas de oportunidad, entendidas como aquéllas que la institución reconoce como errores o fallas de carácter interno, son las que se tienen que detectar para convertirlas en oportunidades para mejorar el servicio que se presta. La letra D, se refiere a las debilidades, entendidas como las eventualidades que impidan el desarrollo de la institución, son de carácter externo. La letra A, se refiere a las amenazas, situaciones que ponen en riesgo el funcionamiento de la institución, entendidas como factores externos, o variables independientes.<sup>77</sup>

**CAPACITACIÓN:** Es el proceso enseñanza-aprendizaje aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual, los servidores públicos de mandos medios, homólogos y de apoyo y asistencia a la educación adquieren o actualizan conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes en función de objetivos definidos para el mejor desempeño de las funciones encomendadas<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> ARGÜELLES, Antonio Y GONZÁLEZ José A. HACIA UNA INGENIERÍA EDUCATIVA. EL CASO CONALEP., Ed. Limusa, México, 1999, pp. 63-88

<sup>76</sup> ibid, p. 65

<sup>77</sup> ibid, p- 66

<sup>78</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANDOS MEDIOS Y DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN.- DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL, SEP. México, 1995, p. 7

**HETEROGENEIDAD:** Proviene del griego *heteros, distinto, otro, y guénos, origen*. Se refiere a la *"...diversidad, conjunto compuesto por elementos de distinto carácter, cualidad o procedencia..."*<sup>79</sup>

**APRENDIZAJE:** Es el *cambio de conducta que se da como resultado de la interacción en el intento de apropiación de un conocimiento. En el aprendizaje socio-dinámico es el grupo el que aborda y transforma al objeto de conocimiento...*<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Diccionario de las Ciencias de la Educación, Edit. Publicaciones Diagonal Santillana para profesores, 1ª. Edición, México, 1983, p. 720

<sup>80</sup> *ibid*, p. 68

## BIBLIOGRAFÍA

1. ANDA, Ma. Luisa de. EDUCACIÓN DE ADULTOS: NUEVAS DIMENSIONES EN EL SECTOR EDUCATIVO. Edit. Lito Arte, S. de R. L., México, 1983, p. 294
2. ARGÜELLES, Antonio y GONZÁLEZ José A. HACIA UNA INGENIERÍA EDUCATIVA. EL CASO CONALEP., Edit. Limusa, México, 1999, p.223
3. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ed. 2000, p.147
4. DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, en su versión 1999, p. 825
5. ESTRUCTURA CURRICULAR DE CAPACITACIÓN PARA LA SEP. Dirección General de Personal, SEP, México, 1999, p. 38
6. ISHIKAWA, Kaoru. CALIDAD TOTAL., Edit. Trillas, 20va. ed. México, 1998, p. 473
7. KNOLL, H. Joaquim. LA FORMACIÓN DE ADULTOS. Edit. Roca Pedagogía, México, 1979, p. 174
8. LATAPÍ, Pablo y CASTILLO Alfonso. LECTURAS SOBRE EDUCACIÓN DE ADULTOS EN AMÉRICA LATINA. Edita CREFAL, Querétaro, México, 1984, p. 389
9. LEÓN, Antoine. PSICOPEDAGOGÍA DE LOS ADULTOS. Edit. Siglo XXI, 3ª. ed. México, 1979, p. 182

10. LEY DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL. Ia. Asamblea Legislativa del Distrito Federal. México, aprobada el 28 de abril del 2000, p. 19
11. LEY DE PLANEACIÓN DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, 1990, p. 12
12. MARCO JURÍDICO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL DE LA SEP. ANTOLOGÍA. DIR. GRAL. DE PERSONAL, 1996, p. 25
13. MODELO ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL.- MUÑOZ, Ramón. Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, México, 2001, p. 32
14. PALLADINO, Enrique. EDUCACIÓN DE ADULTOS. Edit. Hvmánitas, 4ª. Ed., Argentina, 1989, p. 76
15. PICÓN, Espinosa César. EDUCACIÓN DE ADULTOS EN AMÉRICA LATINA. Edita CREFAL, Michoacán, México, 1993, p. 420
16. PODER EJECUTIVO FEDERAL DE MÉXICO. LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANDOS MEDIOS Y DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN.- DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL, SEP. México, 1995, p. 28
17. PODER EJECUTIVO FEDERAL DE MÉXICO. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994, México, 1989, p. 41
18. PODER EJECUTIVO FEDERAL DE MÉXICO. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000, México, 1995, p. 390
19. PODER EJECUTIVO FEDERAL DE MÉXICO. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2006, México, 2001, p. 325

20. PODER EJECUTIVO FEDERAL DE MÉXICO. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000, México, 1995, p. 29
21. PODER EJECUTIVO FEDERAL DE MÉXICO. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN EDUCATIVA 1995-2000, México, 1995, p. 38
22. PODER EJECUTIVO FEDERAL DE MÉXICO. PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006, México, 2001, p. 184
23. SIEGEL, Laurence. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, Edit. CECSA, 1991, p. 156
24. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. ANTOLOGÍA BÁSICA DE ENFOQUES ADMINISTRATIVOS APLICADOS A LA GESTIÓN ESCOLAR, México, 1994
25. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. ANTOLOGÍA BÁSICA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO EN LA ESCUELA, México, 1994 p.
26. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. ANTOLOGÍA BÁSICA DE PLANEACIÓN, COMUNICACIÓN Y EVALUACIÓN, México, 1994, p. 119

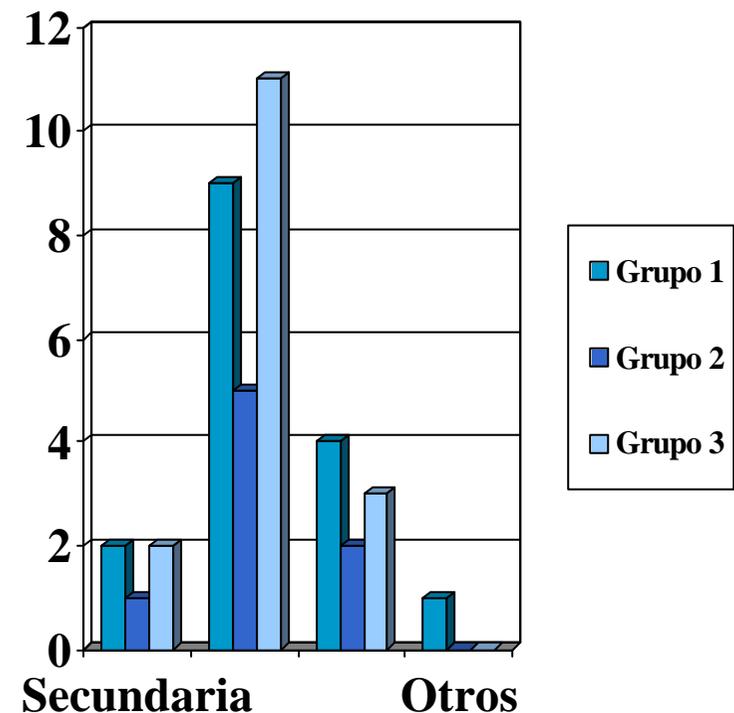
# Anexo 1

# PROMEDIO DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

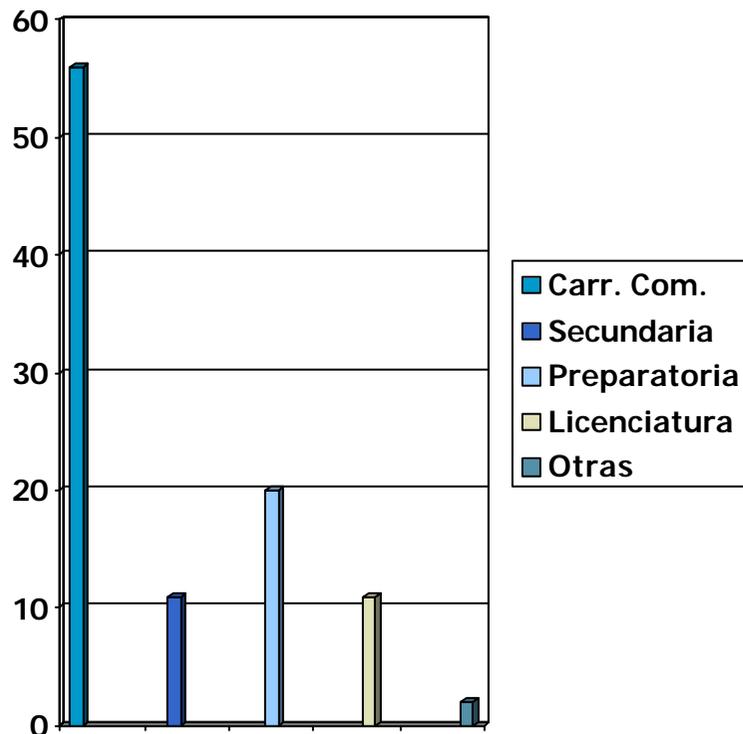
<b>Grupos</b>	<b>Promedio en evaluación previa</b>	<b>Acumulado</b>
<b>1</b>	<b>5.40</b>	<b>5.40</b>
<b>2</b>	<b>3.50</b>	<b>8.90</b>
<b>3</b>	<b>4.20</b>	<b>13.1</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>4.36</b>	

# ESCOLARIDAD DE LOS PARTICIPANTES

- Los participantes, cuentan con una escolaridad como sigue:
- Carrera comercial, 25 personas: Gpo. 1: 9; Gpo. 2: 5 y Gpo. 3: 11
- Secundaria 5 personas: Gpo. 1: 2; Gpo 2: 1; Gpo. 3: 3
- Licenciatura 5 personas: Gpo. 1: 2; Gpo. 2: 0 y Gpo. 3: 3
- Otros: 1. Normal Básica. Gpo. 1: 1



# MEDIA DE ESCOLARIDAD



- Media de escolaridad: carrera comercial 25 personas, o sea el 56%; secundaria 5 personas, que representan el 11%; bachillerato 9 personas, que representan el 20%; licenciatura 5 personas, que representan el 11% y normal básica 1, que representa el 2%. Esto es, la media de escolaridad se ubica en carrera comercial

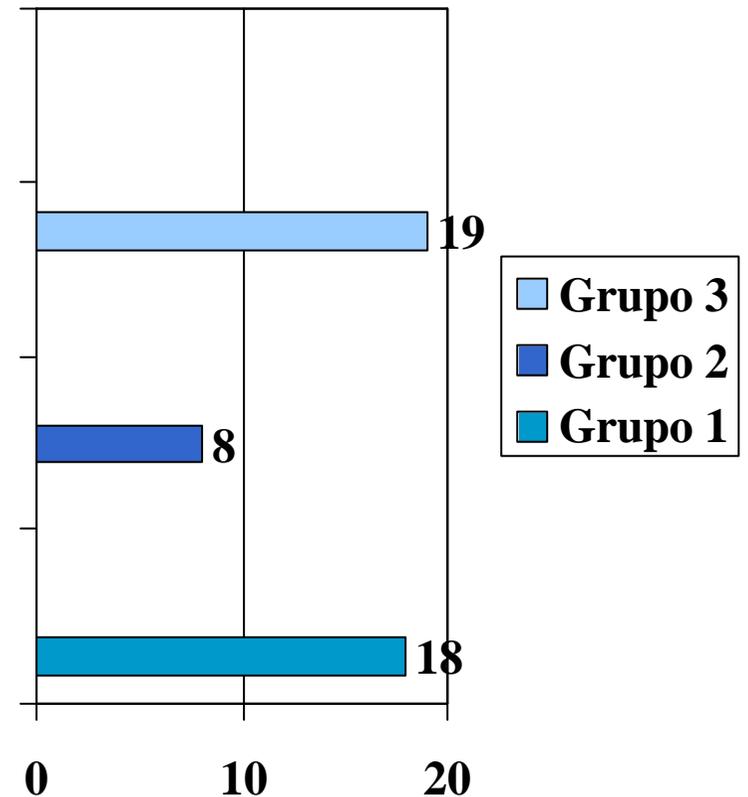
# Anexo 2

# Anexo 3

# GRUPOS EN LOS QUE SE APLICÓ LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

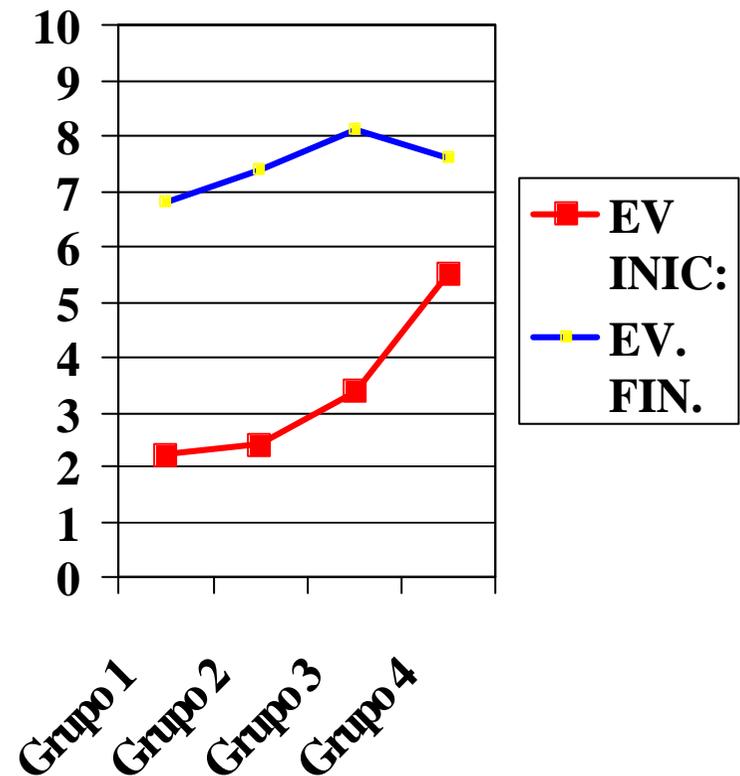
## Total de asistentes

- Del 10 al 21 de septiembre, de 8:30 a 10:30 hs. Total: 18 asistentes
- Del 5 al 16 de noviembre, de 15:00 a 17:00 hs. Total: 8 asistentes
- Del 26 de noviembre al 7 de diciembre, de 8:30 a 10:30 hs. Total: 19 asistentes



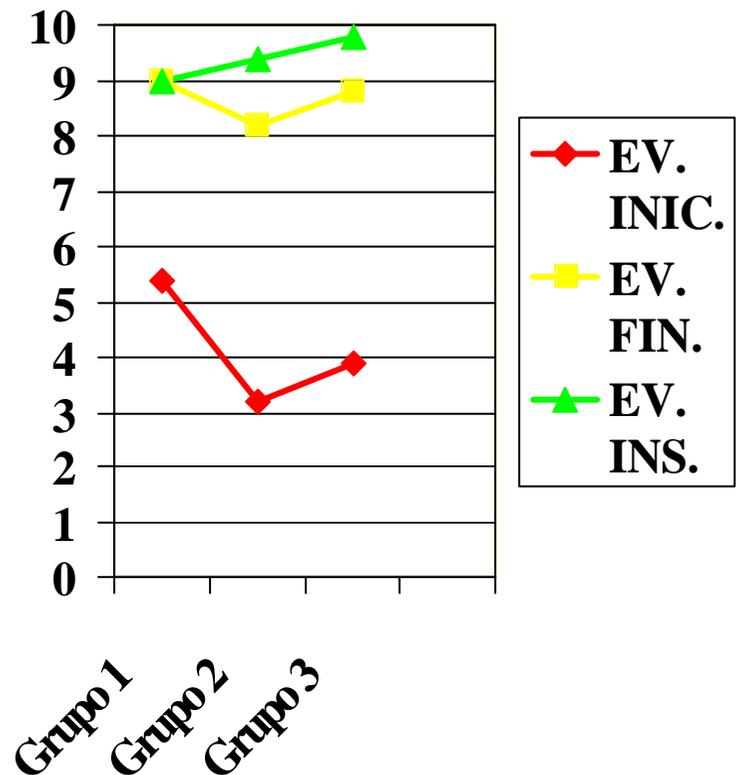
# DATOS DE CONTRASTE

- Los cursos que se impartieron en 1999, y los resultados que se arrojaron, fueron los siguientes:



# PROCESO DE TRABAJO Y RESULTADOS

- Levantar la media de escolaridad del grupo
- Levantar el promedio de conocimientos previos, como referente de inicio.
- Grupo de aprendizaje, promueve valores sociales como la cooperación, la solidaridad, como un medio para el aprendizaje colectivo.
- Grupo operativo, promueve el vínculo para el aprendizaje colectivo.
- La Pedagogía Operatoria, sugiere la figura de guía del docente, como facilitador del aprendizaje.



# CONCLUSIONES

<b>POR GRUPO</b>	<b>POR CURSO</b>	<b>POR INSTRUCTOR</b>
<b>Grupo de apzaje. funciona bien. El colectivo acepta esta forma de trabajo</b>	<b>La acción de trabajo, incrementa el nivel de participación colectiva</b>	<b>Es más trabajo al inicio, pero a la larga disminuye.</b>
<b>En turno vespertino, los participantes son más demandantes de la figura docente antigua</b>	<b>Hay un nivel de desersión mínimo. Cafetería, buen vínculo.</b>	<b>La heterogeneidad, combinada con la autogestión del grupo reporta resultados de mayor vínculo</b>
<b>Existe vínculo, y ello trasciende en las áreas de trabajo y en el clima laboral</b>	<b>El promedio de aprehensión de conocimientos, es mayor</b>	<b>Los valores sociales incrementan la aprehensión de los contenidos.</b>