



Universidad Pedagógica Nacional

**Proceso de gestión de la formación continua de maestros en  
servicio 2009-2010: Diplomado Formación Cívica y Ética.**

Que para obtener el Título  
Licenciado en Administración Educativa

Presentan

José de Jesús Arana Pérez  
Teresa Doheni Riou Segura

Directora de Tesis:  
Alicia Rivera Morales

Marzo 2011

## **Agradecimientos**

**Reconocemos sinceramente a todas y cada una de las personas, que de alguna manera nos brindó el apoyo y la ayuda necesaria para avanzar en este anhelado logro académico.**

### **A nuestros padres**

**José de Jesús Arana Arana  
Guadalupe Pérez Corona**

**Carlos Riou Méndez  
Gloria Segura Bautista**

**Por toda una vida de esfuerzos y sacrificios brindándonos su apoyo incondicional en todo momento.  
Por habernos demostrado amistad absoluta, y en particular por haber convertido aquel sueño en lo que hoy en día es  
realidad.**

**Por ello, a dios y a ustedes.....GRACIAS**

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I Gestión Institucional</b>	<b>10</b>
Definición de Gestión	10
Características de la Gestión	13
Dimensiones de la Gestión.	17
Definición de proceso	19
Clasificación de procesos	20
Gestión de procesos	21
Procesos de apoyo	24
<b>Capitulo II Formación continúa</b>	<b>31</b>
Sinónimos de formación continúa	31
Definición de formación continúa	34
Importancia de la formación continúa	37
Fundamento legal de la Formación Continua	40
Contexto actual de la formación continúa	43
<b>CAPITULO III Método Cualitativo, estudio de caso</b>	<b>50</b>
Descripción del Diplomado Formación Cívica y Ética	59
Proceso de Gestión del Diplomado de Formación Cívica y Ética	62
<b>Capítulo IV Análisis de resultados</b>	<b>70</b>

<b>Conclusiones</b>	<b>81</b>
Propuestas de mejora	84
<b>Bibliografía</b>	<b>86</b>
Paginas WEB	89
Leyes y Reglamentos	90
<b>Anexos</b>	
<b>Cuestionario</b>	<b>91</b>
<b>Guía de Entrevista</b>	<b>94</b>
<b>Perfil de candidatos</b>	<b>96</b>
<b>Invitación para presidir ceremonia de apertura del Diplomado</b>	<b>98</b>
<b>Identificación de procesos sustantivos y Adjetivos</b>	<b>100</b>

## **Introducción**

Los procesos de gestión son de suma importancia en las organizaciones públicas o privadas, ya que ayudan a eliminar ineficiencia en el sistema, y por medio de esta permitirá orientar sus recursos y actividades en el cumplimiento de objetivos y metas, donde puedan adoptar mejores herramientas que consoliden a los procesos aplicados en sus actividades cotidianas.

El presente trabajo de investigación desarrolla el tema de Procesos de Gestión del Diplomado Formación Cívica y Ética dentro de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, de la Subsecretaría de Educación Básica, tomando en cuenta la experiencia laboral que nos dejó el presentar nuestro servicio social dentro de dicha institución específicamente en el área de Dirección de Desarrollo Académico.

Durante nuestra estancia en la Dirección de Desarrollo Académico estuvimos inmersos en casi todas las actividades que se realizan para la elaboración de cursos, talleres, diplomados etc.; escogiendo así el Diplomado de Formación Cívica y Ética ya que fue este en el cual estuvimos presente durante todo su proceso, desde que es aprobado para poder implementarlo hasta la impartición del mismo.

Es así que el interés que nos ha llevado y motivado a trabajar sobre este tema es hacer evidente cuáles son los procesos que toman en cuenta para implementar el diplomado y siendo administradores nos compete directamente ya que es perceptible la planeación, organización, integración, dirección y control, pasos que hay que seguir para que se pueda llevar a cabo el diplomado, mediante diferentes procesos de gestión.

Enfatizar en el problema que conlleva a que los procesos de gestión llevados a cabo en la DGFCMS, no tiene un modelo a seguir en la estructuración del diplomado, tiene como consecuencia limitaciones en el cómo se gestionan los procesos, es decir, el no tener un modelo de seguimiento específico para cualquier diplomado obtendrá un resultado negativo en los maestros en servicio, ya que no están enfocados en el desempeño docente.

Por ello, “El desarrollo desigual que se observa en las instancias estatales de formación continua, propicia diferencias significativas en la operación y en la prestación de los servicios que ponen a la disposición de los maestros de Educación Básica; además, carecen de los recursos y fortalezas necesarios para establecer vínculos con diferentes actores del sistema, así como para orientar, coordinar y evaluar las acciones que se desarrollen en la entidad para estimular el desarrollo profesional de los maestros” (Carmona, L. y Castillo, N. 2008: p. 22).

Esta investigación ayudará a describir cual es el proceso que lleva la DGFCMS en la planeación del diplomado, sus limitaciones y logros, a su vez va a exponer la opinión de quienes participan en la elaboración del diplomado, aunando a quienes toman el diplomado que son quienes opinarán acerca de la implementación del mismo, beneficiando tanto a maestros como alumnos de la administración educativa y de manera particular a la DGFCMS, pues es quien gestiona la institución en la realización de cursos, talleres y diplomados por lo que pueden identificar aquellos procesos que son de utilidad en la organización para acortar tiempos obteniendo mejores resultados.

Este estudio de caso aportará elementos que permiten el abordaje de los procesos de gestión que se llevan a cabo en la DGFCMS para la elaboración del Diplomado de Formación Cívica y Ética, y por lo tanto, dará a conocer una serie de cuestiones referentes a la gestión de procesos que implementan y llevan a cabo en dicha institución.

Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se realizó una investigación documental relacionada con la identificación de lo que implica la gestión y la formación continua; así como también, se llevara a cabo un trabajo de campo relacionado con la aplicación de diversos instrumentos.

Es importante identificar la manera en cómo influye la implementación de un modelo de procesos de gestión para la realización del diplomado cívica y ética, por lo que los procesos en un momento dado, buscan acortar pasos innecesarios obteniendo así mejores resultados en menos tiempo, este modelo permitirá identificar y analizar en qué sentido va éste tipo de gestión de procesos, en donde el personal involucrado pueda desempeñarse con eficacia, eficiencia y pertinencia en el apego al modelo de gestión de procesos, mejorando sus actividades diarias.

Asimismo se realizaran las observaciones y aportaciones pertinentes, para fortalecer la gestión de procesos en este estudio de caso mediante una investigación teórica previa, tomando como punto de partida la siguiente pregunta de investigación, ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de la formación continua, de maestros en servicio, específicamente en el Diplomado de Formación Cívica y Ética?.

Por lo tanto el objetivo general es: Investigar el proceso de gestión de la formación continua de maestros en servicio el caso de: Diplomado formación Cívica y Ética de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en servicio.

Para ampliar y enriquecer esta investigación, se tomaran en cuenta los siguientes objetivos específicos: Describir el proceso de gestión del Diplomado en Formación Cívica y Ética, e Indagar en los alcances y limitaciones encontradas en los Procesos de Gestión del Diplomado de Formación Cívica y Ética.

Para ello, esta investigación está integrada por cuatro capítulos en el primero de ellos se aborda el tema de la gestión, tomando en cuenta las diferentes concepciones para este término, lo cual permitirá comprender el ciclo de la gestión Institucional

mediante sus características, dimensiones y ámbitos en la que se desarrollan sus procesos.

La gestión, se ha construido a través de políticas educativas que ayuden a mejorar el sistema educativo, trayendo logros determinados en la educación, misma que plasma componentes clave en una institución educativa que considere procesos para ofrecer un servicio de calidad, donde promueva la mejora continua identificando aquellos problemas que son prioritarios para la institución y adecuando estrategias para vencer obstáculos.

La gestión, toma en cuenta diferentes ámbitos, niveles y dimensiones del quehacer educativo, promoviendo de esta manera la participación y la responsabilidad de los diversos actores que conforman la comunidad para el logro de los objetivos y metas de la institución educativa. La gestión trae consigo el perfeccionar la calidad de la educación, porque transforma las acciones prácticas aumentando la eficacia y la eficiencia de la educación; que esta investigación desarrollara mas adelante.

Los procesos de gestión que se abordarán en la investigación tienen como objetivo reducir el desequilibrio innecesario que aparece usualmente cuando se producen, se usan y se prestan determinados servicios ya que trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades. Todo proceso incluye una sucesión de actividades que, forzosamente tiene cada una de ellas en alguna actividad anterior y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final, obteniendo un resultado esperado.

Posteriormente el segundo capítulo se aborda los conceptos e importancia de la formación continua para situar de donde parte la idea de capacitar a los profesores así como su fundamento legal y contexto actual, en donde el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio (SFCSP) es un conjunto de instituciones, organismos, servicios, productos, y relaciones, unidos y regulados por la Secretaría de Educación Pública bajo la dirección de las



autoridades educativas, tiene un alto grado de adaptabilidad a las necesidades y diferentes condiciones que impulsa la profesionalización de maestros en activo como vía para mejorar la calidad y equidad de los servicios de Educación básica en el país.

Por otra parte se retoma la línea profesional donde se manifiesta el mejoramiento del desempeño docente, que por ello se hace necesario sistematizar en las intervenciones de capacitación y formación para el buen desempeño.

Para validar la información mostrando las actividades y estrategias que se manejan durante el análisis de la información, se hará uso de el método cualitativo, estudio de caso plasmado en el tercer capítulo de este trabajo de investigación.

Por último, en el cuarto capítulo se abordará el caso práctico llevado a cabo en la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, de la Subsecretaría de Educación Básica, en donde se dará a conocer el proceso por el cual se realiza el diplomado de Formación Cívica y Ética, esto se verá reflejado mediante una serie de entrevistas y cuestionarios a los involucrados en la realización del diplomado, dicho estudio permitirá hacer propuestas de mejora en beneficio de los procesos de gestión en la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio.

## **Capítulo I Gestión Institucional**

### **Definición de Gestión**

La gestión institucional, en particular, “implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas” (Guillermo, R. 2007).

El tema de la gestión, se ha venido construyendo a partir de diversas políticas educativas que ayuden a mejorar el sistema por que se considera como una posibilidad efectiva, que admite logros específicos en la institución. Dicho término se beneficia con la intención de perfeccionar la calidad de la institución, ya que innova las acciones prácticas en su ejercicio, para mejorar y aumentar la eficacia del sistema; es así, que a continuación se realizara una descripción de los diversos enfoques presentados por diferentes autores, con el objeto de precisar y entender dicho término dentro del campo de la educación.

El termino gestión, implica al conjunto de tareas que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto algunos de estos tareas son: El “Piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación, aprendizaje y estrategias.” (Pozner, P. 2000:16).

Con esta definición se puede decir que la gestión es un aspecto elemental para llevar a cabo mejores actividades prácticas, debido a la actualización que esta permite en sus diversas tareas basándose en lo que realmente sucede en su entorno.

Es así que "..., a la gestión le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos." (Restrepo G. 2006: 1).

Por otra parte también habría que entender la gestión..."como la conducción y dirección del sistema educativo para el logro de procesos educativos de calidad" (Elizondo, A. 200: 183-84).

Con estas definiciones se puede decir que la gestión induce cambios institucionales y organizacionales donde la modernización para la mejora de su práctica utilice al máximo los recursos con los que se cuenta y con ellos dar mejores resultados para que cada día sea mejor teniendo siempre una visión a futuro en beneficio de la institución educativa.

Cabe mencionar que la gestión "permitirá que se le reconozca como un campo teórico y praxiológico que se configura a partir de un doble proceso de determinación: el de la evolución teórica del campo de la administración y el de la evolución de las prácticas administrativas aplicadas y desarrolladas en el campo educativo" (Rosado, L. 2008: 29).

Esta concepción, nos dice que la gestión va progresando su práctica dentro de las instituciones educativas, puesto que induce a una actualización en la práctica docente, en el cumplimiento de sus objetivos y metas; ahora bien, la gestión la lleva a cabo el personal de la institución, toman decisiones con base a las necesidades que se tenga de acuerdo al contexto en el que se encuentra, mejorando así sus funciones administrativas, donde el equipo de trabajo colabore en conjunto para el bienestar de la institución educativa.

La Gestión es como una alternativa de transformación en el ámbito educativo, en donde el área de interés para emplear este modelo se encuentra en la organización de las técnicas para mejorar su funcionamiento, optimizar y aumentar su eficacia, para corregir algunas acciones que ha desarrollado el sistema educativo durante este

tiempo. Así mismo, debe de tomar en cuenta la realidad en el ámbito donde se desarrolla, ya que cada punto de la educación es muy diferente y por lo tanto se tienen diferentes necesidades porque varía la cultura, costumbres, tradiciones y las necesidades contextuales, es por ello, que la gestión plantea innovar las acciones prácticas, donde sea emprendedora en los procesos que necesita para llevarlas a cabo en una organización y se tenga éxito en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Por otra parte, se concibe a la gestión como “el conjunto de estrategias variadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados” (Guiomar, N. 1998: 23).

Por lo que, la gestión al relacionarse con diversos problemas durante su ejercicio, y práctica, deberá de tener la capacidad de dirigir a las personas colaborando en el trabajo de equipo con una mirada hacia la resolución de problemas y a lograr el máximo resultado con una mínima presencia de obstáculos, obteniendo así una máxima práctica en la operación de la gestión.

En conclusión, se puede decir que en las definiciones mencionadas, establecen que la gestión es un todo, pues comprende a todos los sujetos y a todos los procesos que intervienen en la organización; ya que contempla todo aquello que ocurre en el ámbito educativo incluyendo la administración, y lo académico, siempre y cuando se tome en cuenta el contexto en el que se encuentra la institución.

Con base en lo anterior, se puede decir que la gestión es una herramienta para que una organización sobreviva en este mundo que innova y cambia día con día, ayudando a mejorar las prácticas educativas, enfrentando aquellos problemas venideros y contingentes; dándoles una solución con una visión a futuro de corto mediano y largo plazo.

## **Características de la Gestión**

Las características importantes dentro de la gestión son: el “diagnostico, evaluación y definición de los objetivos de desarrollo institucional que debe involucrar al equipo de trabajo” de acuerdo con el autor (Guiomar, N. 1998: 66).

El diagnóstico, se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una organización, por el diagnostico se perciben los problemas existentes en la institución, que a futuro puedan o no tener alguna consecuencia. Donde se plantean situaciones de mejora de algún problema presentado que pueda estancar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

La evaluación, es un proceso de valoración en el que puede analizar y comprobar la eficiencia y la eficacia de alguna actividad llevada a cabo en la institución, porque durante ese proceso permite corregir alguna acción no prudente en la ejecución de la gestión.

La definición de los objetivos de desarrollo institucional, involucran al equipo, que define los objetivos y metas a corto, medio y largo plazo a cumplir como institución, tomando en cuenta a todo el personal que conforma el centro educativo; siendo el recurso humano el complemento que ayuda a que la institución marche por buen camino, por lo que se involucran con todos los recursos y herramientas con los que cuenta dicha institución.

Las características de la gestión, debe involucrar a todos el personal que opera en la institución educativa, compartiendo un conocimiento sobre las condiciones existentes de la institución, sobre los recursos disponibles y los problemas que puedan llevarse a una dimensión mayor para su resolución, y obteniendo un resultado esperado.

Ante los problemas a los que se enfrentan las organizaciones educativas; van desarrollando objetivos de gestión que expresarán los objetivos estratégicos, en términos de corto y mediano plazo; porque la gestión no sólo se adapta a las necesidades internas de la institución, sino que también se adapta de acuerdo con el medio y del contexto en que se desarrolla.

La estructura de la gestión, pone en evidencia dentro de su práctica elementos fundamentales para mejorar su parte operativa los cuales son: “la simplificación, la flexibilidad, la innovación, la comunicación, los méritos, la productividad y los factores organizacionales” según el autor (Guiomar N. 1998: 93).

Estos puntos son de gran importancia y relevantes, porque ayudarán a que la organización vaya por buen camino y la lleven a obtener un resultado satisfactorio.

En la Simplificación, se tiene que capacitar al personal para ir corrigiendo procesos administrativos y adaptarse a ellos para tener una mayor eficacia, y eficiencia en la resolución de problemas; haciendo más cortos o simplificando los procesos de las actividades a realizar.

La Flexibilidad, el personal se debe de adaptar los nuevos sucesos y al entorno que lo rodea, que responda a situaciones presentadas no previstas, e ir adoptando nuevas y mejores ideas para una mejor adaptación al medio, sin olvidar las técnicas y herramientas que ayudaran al aprendizaje y a que la institución u organización marche por un buen camino de mejora.

Innovación, distingue por tener reajustes continuamente en lo tecnológico y en las telecomunicaciones, mismas que contribuyen a que el proceso de enseñanza-aprendizaje responda a las necesidades y al mejoramiento de las demandas educativas para tener una educación de calidad.

En la Comunicación, telemática y mediática, se pretende hacer llegar la información a aquellas instancias educativas que no cuenten con el equipamiento necesario para comunicarse por medio de: teléfono, computadora y fax teniendo una comunicación al momento, que simplifique aquellas cuestiones o actividades laborales.

En la Meritocracia, el sistema educativo debe de tomar en cuenta las necesidades de los recursos humanos, ya que de ellos depende el éxito o el fracaso de la institución; por lo tanto, estén mejor preparados y capacitados, en donde ellos ocupen un puesto conforme a sus capacidades de acuerdo a sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes a desarrollar en el trabajo.

La Productividad, debe de tomar en cuenta a la institución como una organización empresarial, ya que tiene que cumplir con sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, que ayuden a mejorar la gestión interna para satisfacer las demandas de acuerdo a las necesidades que esta vaya presentando; puesto que es como un indicador de que tan eficiente y eficaz es el personal en el cumplimiento de sus objetivos.

Capacidad de riesgo en la toma de decisiones, aquí se deben de tomar en cuenta los factores organizacionales, puesto que se refieren a la capacidad que se tenga en la toma de decisiones, así como también el riesgo que existe al tomarla y cual es la mejor opción, ya que si falla una decisión, siempre se debe de tener una emergente en el caso de que una falle.

En el liderazgo, es donde se interfiere en el comportamiento de otros individuos para su mejor resolución de problemas dentro de la gestión, ya que ayuda a hacer correcciones durante el proceso, previenen y genera nuevas ideas. Por lo que, la resistencia al cambio, tiene que ver con los cambios organizacionales en la institución educativa, ya que las personas tienden a seleccionar y adoptar acciones que a su punto de vista les parecen mejor.

Para que la institución sea eficiente en sus procesos y cumpla satisfactoriamente con sus objetivos y metas se dan a conocer las premisas más relevantes de la gestión, que son: “participación democrática, autonomía, liderazgo, organización, planeación y evaluación” (Elizondo, A. 2001: 84).

Participación democrática: se favorece a la institución y a la valoración de la comunidad que la conforma, porque ambas partes colaboran al mejoramiento de la relación entre los involucrados, mediante la activa participación en las diversas actividades que se realizan, por lo que a su vez hace referencia al modo en el que la institución esta al tanto de su entorno y al mismo tiempo percibe las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad.

Autonomía: Las instituciones, pueden solventar y llevar su desarrollo, eligiendo el mejor camino que valla de acuerdo al contexto en el que se encuentra y necesidades sociales, logrando así el cumplimiento de sus objetivos y metas que se fijan como institución.

El Liderazgo: es esencial porque tiene un papel importante en la coordinación y dirección correcta que facilite la intervención y la participación en la toma de decisiones de los involucrados en el sistema educativo; ya que por medio de este se puede influir en la conducta de las personas que facilite una buena marcha académica que lleve a mejorar la calidad de la institución.

En la Organización: implica conducir los procesos a reorganizarse en sus actividades diarias, llevando un mejor control en la distribución y en el otorgamiento de diversas actividades del personal que conforma la institución, así como también implica la participación de la mas alta autoridad, administrativos y docentes que conducen a la organización aun un mejor proceso de formación, ya que esto permitirá adoptar una nueva forma de cultura organizacional en la aplicación de los procesos educativos en sus actividades cotidianas.



En la Planeación y evaluación: toma en cuenta todos los procesos, y contempla a la vez aquellos mediante los cuales se pueden reducir las acciones de cambio y mejoramiento de la institución, luchando cada día por sobrevivir; los problemas educativos a los que se enfrenta se les debe de buscar una solución, ya sea a corto mediano y largo plazo, sin perder el contexto en le que se encuentra. Por lo que aquí interfiere la toma de decisiones en la resolución de los mismos.

Estas premisas son de suma importancia para una institución, porque involucra a todo el personal que la conforma, orientándolas en sus actividades cotidianas, donde todas las personas se tomen en cuenta para realizar diversas labores, de tal manera que tomen decisiones importantes, a favor de la institución, que vayan de acuerdo al contexto donde se encuentra, porque es así , que el personal interviene en el comportamiento de los demás miembros para conducir los procesos de formación, y al mismo tiempo ir los corrigiendo mediante acciones de mejora.

### **Dimensiones de la Gestión.**

El orden en que se deben de llevar a cabo las actividades de la gestión, son las dimensiones del campo institucional en el que se desarrolla, que al mismo tiempo proporciona elementos que se deben de tomar en cuenta en las distintas estructuras para un optimo funcionamiento, las cuales se dividen en cuatro dimensiones: “La dimensión pedagógica curricular, La dimensión organizativa, La dimensión administrativa y Participación social y comunitaria” (Carmona, L. y Castillo, N. 2007: 45).

<b>Objetivo</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Para qué?</b>
<b>Pedagógica-Curricular</b>	<b>Contribuir</b> a la formación y actualización de los docentes	Para <b>mejorar su desempeño</b> en la enseñanza.

*Fuente Plan estratégico de transformación escolar 2007*

La dimensión pedagógica curricular, se refiere a las actividades que definen la institución, diferenciándola de otra, por ello, serán aspectos significativos señalar las propiedades, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que están por debajo de las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes y criterios de evaluación de los procesos, obteniendo así resultados, y los más relevantes se analizarán, reflexionaran de acuerdo a los consensos que se lleven a cabo en las diferentes problemáticas que influyen en el aprendizaje de los alumnos.

La Dimensión organizativa, toma a la institución que tenga que ver con la distribución de tareas y la división de trabajo, los múltiples objetivos presentes, el uso de tiempo y de los espacios, mediante diversas normas que se establezcan como institución siempre y cuando se apeguen a toda la normatividad reguladora.

Dimensión Administrativa, incluye las estrategias para el manejo de los recursos financieros; así como también el control que favorece a las correcciones necesarias para mejorarlas; en donde se pone en marcha un proyecto educativo llevando a cabo todos los procesos técnicos durante su implementación.

Dimensión de participación social y comunitaria: esta última, se refiere a las actividades que promueven la participación de los diferentes actores de una institución educativa internos y externos que ayudaran a la buena toma de decisiones en sus diversas actividades a realizar, así mismo, hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las requerimientos y problemas de acuerdo a su entorno que lo rodea así como también las representaciones culturales de la institución, sin perder el vínculo escuela y sociedad para un mejor funcionamiento, y en conjunto tomar estrategias y tácticas para el beneficio de la institución.

Con base en lo anterior, se puede decir que el objetivo de la Gestión, es poder lograr una educación de calidad, que mejore la organización del trabajo en el campo de la educación, de tal modo que se desarrolle una forma apropiada de conducir el sistema educativo, mediante una buena toma de decisiones a través de la implantación de

determinadas políticas educativas que se ajustan de a cuerdo en el contexto donde se encuentra la institución, a partir de la formulación de diferentes procesos , los cuales requieren de entradas, que son insumos para obtener una salida que es un resultado esperado mediante diversos procedimientos, donde la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto, mediano y largo plazo de la institución, ayuden a mantener la fortaleza de la organización y cumplir con la gestión de sus procesos.

Es por esto, que la gestión dentro de las instituciones, toma en cuenta la importancia que tiene la secuencia de la aplicación de los diversos procesos, porque aplicados en un orden consecutivo permitirá llevar a la organización a la mejora de la calidad en como gestiona cada uno de sus procesos.

### **Definición de proceso**

Se dice que cuando quiere saber de algo, primero se tiene que encontrar su definición de lo que se pretende saber, es por ello, que para este término se retomaran algunos autores para entenderla mejor.

Se define proceso como “un conjunto de interacciones humanas y materiales que tienen un inicio y un final, claramente identificables” (Jaume G. 2005: 17).

Entiéndase como proceso: al “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados; por lo que en una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor” (ISO 9000-2008: 12).

“Proceso: es la acción de transformar los recursos e insumos en productos o servicios utilizando las actividades más efectivas y eficientes” (Lepeley, M. 2005: 107).

Con lo antes mencionado se puede decir que los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar un resultado relacionado a una entrada, para conseguir un resultado referido a una salida que a su vez satisfaga las exigencias de quien lo demanda o lo requiere.

Por lo que, “proceso es una forma sistémica de hacer las cosas” (Stoner, Freeman y Gilber, 1996: 11).

Por ello, “...todo proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo” (Schmelkes, S. 1992: 55-56).

Con estas definiciones se entiende a los procesos como una secuencia de actividades orientadas a generar resultados fusionados para el logro de lo que se requiera en la institución.

### **Clasificación de procesos**

La organización deberá orientar a los procesos en sus diversos modos de gestión para su buen funcionamiento, llevándola al éxito efectuando la siguiente clasificación:

“Proceso estratégicos: Destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, adecuándola a las necesidades y expectativas de los usuarios. Suelen ser realizados por la dirección o por entidades generalmente en el largo plazo” (Rincón, J. 2009: 22).

Este punto, hace referencia a la razón del ser la institución educativa, a que se va a dedicar, que es lo que realiza como organización, que es lo que va a ofrecer en materia de capacitación, cuales son sus estrategias a tomar para cumplir con sus

objetivos y metas; estableciendo y fortaleciendo los valores que como organización indique en favor de la misma, y que la lleve a un desarrollo satisfactorio.

Procesos operativos o clave: En este proceso, todo se debe seguir con un solo patrón para evitar irregularidades y problemas, donde todo aplique a una cierta normatividad en el cumplimiento de sus procesos llevados a cabo por la institución en sus diferentes actividades, ya que se deben definir las prioridades ante cierta circunstancia para resolver los problemas presentados y los que están por presentarse, dándoles un enfoque a corto, mediano y largo plazo.

Procesos de apoyo o soporte: Este ayudara a obtener un mejor control mediante diversos estándares, el cual permitirá conocer cuales son las deficiencias de la institución, como se pueden mejorar, e ir desarrollando nuevos instrumentos que ayudaran a mejorar problemas, teniendo una prospectiva de lo que pueda presentarse en el presente y en un futuro.

Con ello, se puede decir que si la institución establece planes de actuación a largo, medio y corto plazo: Los planes de actuación darán las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos y metas como organización, ya que esta trabaja con una visión a futuro la cual permitirá establecer programas o acciones en beneficio de la institución, estableciendo criterios que ayuden a la mejora de la toma de decisiones ante una situación presentada ya sea positiva o negativa en sus diferentes procesos.

### **Gestión de procesos**

La gestión por procesos, puede hacer más eficiente y eficaz el trabajo en las diferentes actividades que la involucran dentro de una organización, incluyendo las diferentes relaciones personales que deben tener para concluir un proceso y tener un resultado esperado.

“la Gestión de la Calidad, es un proceso eficiente, en donde toda organización deberá de pasar por la aplicación de Gestión por Procesos, como una herramienta donde todo se organiza y se lleva a cabo mediante procesos que los orienta hacia la mejora continua.”(ISO 9001-2000: 16).

“La gestión de la calidad concentra atención en las personas y sus necesidades en optima sincronía con demandas de la función que desempeñan como condición para avanzar la Misión de la organización” (Lepeley, M. 2005: 19).

Es por ello, que para gestionar por procesos se debe describir a la institución como un conjunto de pasos que facilita a la organización una herramienta favorable para gestionar sus procesos.

“Para utilizar la gestión por procesos en una organización debe describirse de forma clara su misión (en qué consiste, para qué existe y para quién se realiza), concretando, a continuación, entradas y salidas.”(Mira, J. y Gómez, J. 2008: 2).

Esta idea de gestión de procesos, se puede decir que es una herramienta para cumplir con los procesos en la realización de actividades planeadas, por lo que aporta instrumentos útiles y necesarios que le permitan tener una visión a futuro y al mismo tiempo cambiar aquellas fallas dentro del mismo proceso e ir lo enriqueciendo conforme a los problemas presentados para modificar y mejorar la gestión de proceso, donde intervienen acciones que permiten entender el sentido de una labor profesional.

Por ello, “...la gestión por procesos está orientada a entender mejor las necesidades y expectativas” (Garau, J. 2005: 17).

Y es así, que contribuye al logro de objetivos y metas, al desarrollo de alternativas de posibles contextos futuros, para obtener resultados con base en el desempeño y así adoptar mejores soluciones flexibles presentadas en diversos contextos.

Por otra parte involucra la tarea de innovar y adaptarse a las nuevas tendencias actuales que requieren de una sociedad mas apta para enfrentar y prevenir problemas que a futuro puedan mejorar el quehacer de la gestión, tomadas medidas basadas en las necesidades que se tengan y tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo que favorezcan las actividades de la institución, ya que si llegase a fallar un plan siempre se debe de tener otro emergente y actuar con las medidas necesarias para que la institución siga su camino al éxito.

Actualmente el modelo de Gestión de procesos ha sido empleado como opción de innovación en el ámbito educativo, en donde el mayor interés se localiza en la ordenación para mejorar su funcionamiento, optimizar y aumentar su eficiencia y eficacia, ya que en la práctica se debe de adecuar a las necesidades que tengan de acuerdo al contexto actual para corregir aquellas funciones que se hayan encontrado durante este período.

“...los procesos se definen de forma sistemática para identificar y medir aquellos que no son eficientes, estableciendo planes de mejora continua.” (Minor, A. 2005: 1).

Esto es con el interés de contribuir a la clasificación de los servicios ofrecidos en la educación en general, ya que acortando procesos ineficientes se obtendrán un mejor resultado en menos tiempo.

El mejoramiento de procesos busca: “Eliminación de la burocracia, Eliminación de la duplicación, Aseguramiento del valor agregado Simplificación, Contra errores, Reducción de tiempos de ciclo, Crecimiento y Estandarización” (Rosas, J. 2003: 32).

La gestión de procesos se caracteriza por tener un punto relevante el cual dice que se debe de “Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante): Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Organización o que proporcionan ventaja competitiva” (Rosas, J. 2003: 33).

Por ello, la gestión de procesos debe de contemplar las necesidades institucionales, que vayan de acuerdo a la misión y visión de la institución escolar, ya que con ello se contribuirá a la mejora de la educación obteniendo buenos resultado siempre y cuando el personal este adecuadamente capacitado para realizar sus labores asignadas, apegándose a la normatividad de la organización; tomando en cuenta que cuando se habla de calidad se dice que se deben de hacer bien las cosas, además de satisfacer a los usuarios, y con ello, se puede medir el grado de satisfacción con el servicio prestado.

Por tal razón es que “El propósito final de La gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas” (Rincón, J. 2009. p. 33).

### **Procesos de apoyo**

“La gestión de calidad requiere la implementación sistemática de efectivos procesos de apoyo para asegurar la efectividad y mejoramiento de los programas o servicios entregados. Los servicios de apoyo incluyen la gestión de la economía y finanzas, computación, biblioteca, recursos humanos y planta física” (Lepeley, M. 2005: 68).

“La gestión de la economía y finanzas tiene la responsabilidad de optimizar el retorno de las inversiones y el uso de los recursos de la institución, conducir los aspectos financieros, definir la planificación financiera de acuerdo a un modelo práctico y acorde con la misión y operaciones de llevar los balances y transferencias” (Lepeley, M. 2005: 68).

Este servicio dice que se deben de optimizar los recursos con los que cuenta una institución, utilizando previamente una planificación financiera de lo que carece, lo que va a adquirir, que sea adecuado a las necesidades de la institución sin perder la misión y la visión que por institución tiene.



“El aspecto computacional, es necesario agregar que esta gestión es mas eficiente cuando la institución tiene la capacidades de centralizar operaciones en una dirección de tecnología informática e instructiva, con responsabilidad ce evaluar en forma permanente las necesidades computacionales de la institución y realizar actualizaciones, tanto en la red institucional interna como en la integración de la institución con el mundo a través de conexiones de internet” (Lepeley, M. 2005: 68).

La planta física, tiene que ver con la infraestructura, con la que cuenta el centro escolar, por lo que involucra proyectos a efectuar ya sea educativo de construcción, de mantenimiento, seguridad , aseo, redes informáticas y medios de comunicación, ayudan a que la organización cumpla en tiempo y forma con los objetivos y metas que tiene como institución educativa.

Cabe mencionar que teniendo una visión directa hacia la tecnología contribuirá a la sistematización de la información haciendo que la institución sea más eficiente y eficaz, esta tecnología informática deberá de estar siempre actualizada a todo momento requerido para seguir reduciendo tiempo obteniendo mejores resultados.

“Los servicios de apoyo de biblioteca, están cada vez más relacionados con el aspecto computacional, tanto en lo referente a la mantención y control de archivos de publicaciones, como uso de materiales didácticos de audio y video” (Lepeley, M. 2005: 68).

Este servicio involucra la sistematización de la información, así como también llevar un control de archivos existentes como son: libros, publicaciones, revistas, videos y materiales didácticos de la biblioteca que son de gran importancia para el funcionamiento de la organización.

“La gestión de personal que opera las necesidades de recursos humanos de la institución, tiene responsabilidad por el reclutamiento de personas que complementan

y adelanten la misión de la organización y la supervisión del cumplimiento de metas.....”(Lepeley, M. 2005: 68).

Este servicio, opera de acuerdo a las necesidades de los recursos humanos de la institución educativa, por lo que recluta personas de acuerdo a un perfil en específico, ya que con ellas se cumplen las metas o objetivos institucionales. Esto lleva a que un clima laboral sea adecuado para el personal en el cumplimiento de sus actividades diarias.

“En las organizaciones se dan cita diferentes tipos de procesos: Procesos clave, Procesos de soporte, Aquellos que se crean y gestionan infraestructuras y posibilita a los anteriores y Aquellos otros procesos de gobierno que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.” (Mira, J. & Gómez, J. 2008: 2).

“Una organización es un proceso, y el proceso está constituido fundamentalmente por relaciones, la mayor parte de las causas de la baja calidad están en el sistema, no en las personas” (Schmelkes, S. 1995: 51).

La gestión de procesos en la educación, son aquellos que se llevan a cabo mediante diversos procedimientos internos que establece la organización en la realización de actividades diarias, que influyen en la formación del personal, ya que no hay una norma específica que unifique los procesos en la realización de los mismos, y mediante ella se pueda determinar si la educación impartida es de calidad o no.

“La calidad es un proceso constante y permanente porque es total, y como tal ésta presente en todas las partes del proceso educativo” (Schmelkes, S. 1995: 50).

“... el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, Freeman y Gilber, 1997: 225). Son de gran

importancia para llevar a cabo en una institución, porque se hace una división del trabajo para realzar actividades en los diversos departamentos.

Por lo anteriormente expuesto y la experiencia que se obtuvo mediante el servicio social, podemos decir que para esta investigación entendemos al proceso de gestión como la: **Serie de procedimientos para llevar a cabo la planeación, organización, el dirigir, controlar y evaluar sus actividades dentro de una institución, ejecutándolas con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos deseados.**

La Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación, se gestionan mediante diversas fases o etapas, puesto que contribuyen al desarrollo integral del individuo dentro en una institución, que se caracteriza de la siguiente manera:

“Planear:

- Decisión sobre los objetivos/ metas.
- Definición de planes para alcanzarlos.
- Programación de actividades.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Pronostica los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control” (Chiavenato, I. 1997: 227).

La planeación, fija con precisión qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo, por lo tanto, fija los resultados que se busca obtener y hasta dónde quiere llegar, porque prevé acciones a futuro, para que la institución cumpla con sus objetivos y metas.

“Organizar:

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.
- Designación de funciones y tareas.
- Subdividir el trabajo
- Órganos y cargos.
- Atribución de autoridad y responsabilidades” (Chiavenato, I. 1997: 227).

La organización distribuye y señala las actividades de trabajo para los miembros que conforman a la Institución Educativa.

“Dirigir:

- Designación de cargos.
- Comunicación, liderazgo y motivación del personal.
- Dirección para los objetivos” (Chiavenato, I. 1997: 227).

El dirigir hace referencia a formar a los miembros del personal que conforma la institución educativa para la ejecución de sus actividades, es decir, el director del área tiene la obligación de orientar a sus subordinados en la ejecución de sus actividades.

“Controlar:

- Definición de estándares para medir el desempeño.
- Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación” (Chiavenato, I. 1997: 227).

Controlar, es demostrar y vigilar que de acuerdo a lo que se estableció en la planeación, se este llevando a cabo, porque es responsabilidad del director de área, demostrar que se este siguiendo cada etapa del proceso de acuerdo a las normas y lineamientos institucionales.

“Evaluar:

- Dinámica, continua, sistemática.
- Se evalúa plan y programas.
- Rendimiento académico.
- Desempeño docente.
- Cada etapa del proceso” (Chiavenato, I. 1997: 227).

La evaluación es un juicio de valor que establece en qué medida se han alcanzado los objetivos establecidos inicialmente en la planeación, porque sirve como un medio de mejora y perfeccionamiento constante, que permite identificar que es lo que está fallando y que se puede corregir en la institución.

Por ello, se puede decir que al “Cuidar los procesos y mejorarlos, significa entre otras cosas orientar los esfuerzos hacia las personas, estimularlas y apoyarlas, retroalimentarlas en forma continua, para propiciar el trabajo en equipo, atender a los detalles, ser flexible y adaptable” (Schmelkes, S. 1995: 53).

Lo anteriormente expuesto, son etapas que logran contribuir a que una institución pueda tener éxito en conseguir sus objetivos establecidos, porque satisface las demandas sociales de actualización, que depende en gran medida del personal que la conforma, porque lleva a cabo una buena planeación, organización, sabe dirigir, controla y evalúa adecuadamente, en colaboración con los procesos de apoyo que ayudan a que la institución aproveche al máximo los recursos con que cuenta, teniendo personal competente en la ejecución de sus actividades en materia de formación.

Por ello, es que la gestión de procesos llevada a cabo en una institución ordenadamente contribuye a corregir errores, mejorando el desarrollo de las actividades, que al mismo tiempo elimine aquellas deficiencias que van asociadas a la repetitividad en la ejecución de las actividades, empleando los recursos con los que cuenta la institución.

Por otra parte al definir los procesos y después clasificarlos, se podrá entender mejor cuales son las prioridades de la institución en materia de capacitación, en colaboración con los procesos de apoyo, definen los procesos que colaboren a gestionar mejor, la planeación, organización, la ejecución y la evaluación, son elementos de suma importancia para gestionar las actividades realizadas por el personal que conforma una institución.

Cabe mencionar que en este capítulo se trato de explicar en un primer momento el concepto de gestión, sus dimensiones y características, mostrando así algunas de las definiciones que se consideran las mas pertinentes, ya que enfocan de manera concreta las ideas que se desean rescatar, además de ser precisas y simples en su explicación, lo que hace que la lectura sea comprensiva; esto con la finalidad de que el lector se situé en el tema para que posteriormente tanto la información como la terminología plasmada en el caso practico le sea familiar.

## **Capítulo II Formación continua**

La formación continua es una actividad planeada y basada en la solución de problemas de capacitación, ya que es una herramienta que le permite al docente de una institución educativa a través de la vida profesional, llevar una permanente actualización orientada al cambio de conocimientos, habilidades y destrezas de un individuo, mediante cursos, diplomados y talleres, por lo que se considera que es un beneficio en la mejora significativa del desempeño docente en directivos, asesores técnicos y docentes; porque necesita estar siempre accesible a los retos y hallazgos del camino profesional mediante el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio (SFCSP).

El SFCSP, es un conjunto de instituciones, organismos, servicios, productos, y relaciones, unidos y regulados por la Secretaría de Educación Pública bajo la dirección de las autoridades educativas, tiene un alto grado de adaptabilidad a las necesidades y diferentes condiciones que impulsa la profesionalización de maestros en activo como vía para mejorar la calidad y equidad de los servicios de Educación básica en el país.

### **Sinónimos de formación continua**

Antes de iniciar con la definición de formación continua hay que tomar en cuenta que existen diferentes concepciones que se utilizan como sinónimos de la formación continua, de tal forma que a continuación se analizaran las diferencias y semejanzas entre los conceptos de perfeccionamiento, capacitación y actualización para un claro entendimiento de lo abordado en la investigación dejando atrás algunas confusiones con dichos conceptos.

En un primer momento se definirá el concepto de perfeccionamiento el cual dice que:

“El perfeccionamiento de docentes en ejercicio se ha entendido como la adquisición y actualización en los conocimientos propios del ámbito o sector en el que se enseña y designa cualquier intento permanente o transitorio de superar las limitaciones de los instrumentos o procedimientos metodológicos para hacer efectiva dicha transmisión” (Iglesias, C. 2009).

Así mismo se aborda otra definición como lo es “el perfeccionamiento docente en actividad que consiste en la actualización y profundización de contenidos curriculares, metodológicos e institucionales. Es una revisión crítica de los problemas que presentan las prácticas pedagógicas y apunta, a través de su análisis, al fortalecimiento de la tarea; induce nuevas motivaciones y actitudes profesionales. Debe, por lo tanto, ser un proceso incorporado a la definición misma del trabajo docente “(Estanislao, A. 2011).

Este concepto propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, afín de potenciar el desempeño de las funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Para poder precisar el concepto de capacitación se analizara a varios autores que puntualizan a la capacitación como:

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Silíceo, A. 2004: 29)

Por otra parte la capacitación también se puede definir como “un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización” (Rodríguez, J. 2000: 212).



“En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado .Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña” (Florencia, G. 2009).

Otra definición que sirve para reforzar más esta idea, es la de Fernando Arias que denomina a la capacitación “como el proceso para proporcionar competencias para un trabajo” (Arias, F. 2001: 298).

Leonel Corona concibe la capacitación como la preparación de fuerza de trabajo en tareas técnico funcionales y por otro lado, En las teorías del desarrollo económico la capacitación es el punto de enlace entre educación y trabajo, que satisface en lo laboral lo no atendido por el sistema educativo formalizado” (Gary, D. 200: 26).

Por lo tanto se considera que la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa u organización y encauzada alrededor de un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes del trabajador.

Es muy importante considerar que la capacitación es dispensable para el desarrollo, las habilidades y actitudes al máximo, pero si no se lleva mediante una buena planeación los esfuerzos y los objetivos planeados no serán los esperados.

Actualización proporciona conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científicos- tecnológicos en una determinada actividad o función.

Esta conceptualización resalta algunos aspectos importantes como son que:

- El cambio va dirigido tanto al ámbito pedagógico y profesional, como al personal y social del profesor universitario.
- El objetivo final es la mejora de la calidad docente, investigadora y de gestión, es decir de las tres funciones principales del profesor universitario.
- Se pretende dar respuesta tanto a las necesidades individuales como a las de la propia organización

### **Definición de formación continua**

Para entender y definir el concepto de formación continua se retomaran algunos autores, que ayudaran a precisar y entenderlo mejor.

“La formación continua, no supone la acumulación sin sentido de conocimientos sino la posibilidad de transformar las prácticas educativas en favor del aprendizaje de los alumnos” (Carmona, L. y Castillo, N. 2007: 19).

La finalidad de la formación continua “...es impulsar acciones permanentes de actualización desde la escuela, teniendo como principales actores a los colectivos docentes, por ello le tenemos propuestas prácticas y flexibles para contribuir a mejorar su trabajo cotidiano”. (Dirección General de Formación Continua de Maestros en servicio, 2008).

También se considera como “...grado de adaptabilidad a las necesidades y diferentes condiciones que impulsa la profesionalización de maestros en activo como vía para mejorar la calidad y equidad de los servicios de Educación Básica en el país” (Carmona, L. y Castillo, N. 2007: 13).

Otra definición es. “La suma de actividades sistemáticas y regulares que les permitan renovar sus conocimientos y capacidades a lo largo de su ejercicio profesional mediante acciones de actualización, capacitación y superación profesional, enfocadas a la mejora de la práctica profesional y del aprendizaje de los estudiantes” (Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, 2008).

Con las definiciones ya mencionadas se puede comentar que la formación continua es un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores modifican sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Así mismo, la formación continua se considera como “...formación postescolar, derivada de la ocupación profesional; lo que implica la adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas íntimamente asociados al campo profesional” (Inbernón, F. 1994: 44).

Por lo que “...la formación tiene que basarse en la reflexión, discusión y colaboración entre docentes y niveles educativos” (Álvarez, C. y Colén, 2001: 53).

Bajo estas concepciones se puede decir que la formación continua es un factor muy importante para el desarrollo de una organización, ya que permite desplegar las habilidades y conocimientos de sus trabajadores, y esto aprueba un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades, por lo que las instituciones deberían de considerar la idea de diseñar programas de capacitación mediante la detección de necesidades, esto admitiría mejores beneficios para la institución y una mejora en el individuo.

De igual forma dichas definiciones dejan claro que la formación continua es una actividad planeada y basada en la solución de problemas de capacitación, ya que es una herramienta que le permite al docente de una institución educativa a través de la vida profesional, llevar una permanente actualización orientada al cambio de

conocimientos, habilidades y destrezas de un individuo, mediante cursos, diplomados y talleres, por lo que se considera que es un beneficio en la mejora significativa del desempeño docente en directivos, asesores técnicos y docentes; porque necesita estar siempre accesible a los retos y hallazgos del camino profesional.

Por consiguiente, para responder a este mundo donde todo cambia constantemente, a los maestros en servicio de educación básica se les debe de ofrecer una Formación Continua, que enfrente los cambios tecnológicos como humanos, donde la actualización de los contenidos de planes y programas asignados por la Secretaría de Educación Pública deben ser de suma importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Y por ello, se dice que “La formación centrada en la escuela comprende todas las estrategias que emplean conjuntamente los formadores y los profesores para dirigir los programas de formación, de manera que respondan a las necesidades definidas en la escuela” (Perry, L. 1997: 16).

Es decir, la formación continua como proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, permite a sus colaboradores modificar sus actitudes frente a los quehaceres de la institución educativa, dentro de sus actividades en el aula.

Por ello, “Las características diferenciales de la educación recurrente radica en su propuesta de un ciclo de aprendizaje durante toda la vida y la alternancia de diversas actividades sociales, aun que su finalidad sería adaptar mejor al individuo al mercado de trabajo y a partir de él, formarse individualmente” (Inbernón, F. 1994: 37).

En otras palabras la formación constituye un factor importante para que el colaborador brinde un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, para fortalecer sus conocimientos

en el puesto o cargo asignados, asimismo, contribuye a elevar el rendimiento y el ingenio creativo del colaborador.

Considerando entonces que la Formación Continua es un proceso al que la organización recurre para estimular los conocimientos y habilidades de sus empleados al incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, es importante señalar que en el campo educativo es importante la formación, debido a que las instituciones educativas necesitan poseer personal capacitado para mejorar las condiciones de la organización y esto traería consigo mejores condiciones de trabajo y de aprendizaje para ellos y hacia los alumnos.

### **Importancia de la formación continua**

Hoy en día es indispensable la formación continua de los docentes si se quiere ocupar un lugar dentro de las nuevas hegemonías mundiales, de tal forma que la educación tiene que sentar bases para el desarrollo de nuevas competencias profesionales de aquí emerge el avance hacia una profesionalización magisterial que asegure el desarrollo de estas nuevas competencias haciendo que los profesores estén comprometidos en el desarrollo de la educación.

Por lo tanto la formación continua, no supone la acumulación sin sentido de conocimientos sino la posibilidad de transformar las prácticas educativas en favor del aprendizaje de los alumnos ya que busca proporcionarle información a los docentes sobre cursos, talleres, diplomados y otras opciones de formación, impartidas por instituciones de educación superior con la finalidad de impulsar acciones permanentes de actualización, para contribuir a mejorar su trabajo cotidiano.

También es elemental recalcar el tema de la Formación Continua dentro del contexto educativo, ya que es el medio por el cual es más factible impulsar el tema para fomentar el aprendizaje, esto permitirá contar con personal de alto nivel de desarrollo

que impacte en la institución para dar mayor rentabilidad, además de conducir al individuo al desarrollo de la motivación, progresos y realización, asimismo facilitará la cohesión de los grupos de trabajo mediante una mejora en la comunicación entre los individuos y mejores resultados de sus alumnos.

Para la formación docente “se consideran programas de actualización llevándolos de una forma continua donde son evidentes los desafíos por tener mejor capacitados a los maestros”. (Dirección General de Formación Continua Maestros Servicio, 2009)

Sin embargo, los propósitos de DGFCMS es el diseñar talleres, cursos y diplomados; “mismos que amplían las posibilidades de todos los profesores en servicio a tener una formación de calidad” (Carmona, L. y Castillo, N. 2007: 61).

Donde mediante la existencia de diversos programas les permitirán tener una planta docente mejor preparada, donde sus destrezas, habilidades y capacidades determinan la calidad del sistema educativo y la práctica docente en el aula, lo cual impacta en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Cabe mencionar que un maestro formado y dotado con las herramientas útiles para desempeñar su oficio proyecta un perfil que impacta en el desempeño de los educandos.

Por lo tanto, la importancia que tiene la formación continua de maestros, es que los profesores puedan adquirir nuevos métodos, herramientas y técnicas que le permitirán al profesor llevar a la practica una serie de conocimientos captados durante su estancia en curso, taller o diplomado; este conjunto de conocimientos sobre contenidos, disciplinas, enfoques, métodos de enseñanza, habilidades didácticas, desarrollo de valores y actitudes, proporcionan una labor difícil por que estos conocimientos se los tendrán que transmitir a sus alumnos y estos a su vez desarrollar habilidades y destrezas.

Con la formación continua de maestros, el docente a través de la vida profesional, debe llevar una permanente actualización ante cualquier situación del contexto en el que se encuentre por que necesita estar siempre accesible a los retos y hallazgos en el camino profesional, que a la vez le permita reflexionar y perfeccionar sus metas y técnicas, es así que la formación del maestro debe ser tomada como un complemento donde el maestro este dispuesto a recibir cualquier información para su formación.

De igual manera es importante mencionar que los recursos humanos con los que cuenta una organización o institución deben de estar capacitados para enfrentarse a los nuevos retos que demanda la organización o institución para el desarrollo profesional y personal de los miembros que laboran en ella además de que la institución debe de demandar personal capacitado para poder ser competitivos con los servicios que ofrecen.

Hoy en día se considera que las habilidades más importantes en la vida son aprender a aprender y la capacidad de seguir aprendiendo, para poder mantenerse en su trabajo. Ya que nos encontramos en un mundo moderno de rápidos cambios y la base de conocimientos se hace obsoleta rápidamente.

La obsolescencia forma parte importante para que las instituciones opten por tener una Formación Continua que capacite a sus recursos humanos, ya que la capacitación se encarga de actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen eficiencia.

“La capacitación como elemento cultural de la organización y procesos continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa” (Silíceo, A. 2004: 12).

Lo que el autor especifica es indispensable de recalcar ya que la capacitación es un proceso que debe ser dirigido a todos los miembros de la institución puesto que permite mejorar los resultados esperados por las instituciones, a si como permitirá un cambio y crecimiento en el individuo.

Por último la importancia de la Formación Continua en una institución u organización es sumamente de gran impacto ya que permite a las organizaciones acceder a grandes cambios en los servicios que ofrecen a la sociedad, en otras palabras la Formación Continua proporciona la actualización de los trabajadores, en los conocimientos que ya han adquirido anteriormente, y esto permite la mejor adquisición de conocimientos y habilidades para desarrollar eficientemente sus actividades.

### **Fundamento legal de la Formación Continua**

La Formación Continua es un derecho permanente de los trabajadores que constituye un elemento para favorecer la igualdad de oportunidades y la promoción personal y profesional ante la continua evolución de los nuevos sistemas, motivados por la implantación de nuevas tecnologías que afectan al sistema laboral. Como tal derecho debe reflejarse en la negociación colectiva, puesto que la formación no sólo es un valor estratégico para cualquier país, sector de producción o empresa, sino que también supone para esta una inversión al objeto de consolidar su futuro.

Para el efecto de brindar una formación continua existen numerosas causas por las cuales el ser humano debe necesitar la capacitación, como ya se había mencionado anteriormente. La capacitación puede ser considerada como una obligación para el empleador pero también como un derecho para los empleados. En realidad es una necesidad que no sólo beneficia a estas dos partes, sino a toda una sociedad en general. Desde el punto de vista legal, la capacitación es una obligación para los



empleadores, cualquiera que sea su actividad, estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

El fundamento legal de la capacitación se sustenta a lo largo de la historia de México, en donde los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos que describiera de una forma obligatoria que los trabajadores se les brindara capacitación para un mejor desempeño de sus funciones, de tal manera que esta inquietud se queda plasmada en la fracción XIII, Apartado A, del artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 153-A, hasta X, del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores recibir capacitación.

“Artículo 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, de tal manera que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-F: La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”. (Ley Federal del Trabajo. 2006)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, “...promueven el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país”. (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 40, 2009)

También la Ley General de Educación establece que corresponde a la autoridad educativa federal regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica. (Ley General de Educación, capítulo II, artículo 12º fracción VI, 2009)

“Le corresponde a la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio atribuciones relacionadas directamente con el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de maestros en servicio: proponer normas y criterios académicos que regulen los programas nacionales de actualización, capacitación y superación profesional de los maestros en servicio; proponer los criterios y procedimientos para la acreditación y validación de los estudios derivados de los programas, proyectos y acciones de formación continua; establecer estándares de desempeño institucional de los servicios estatales de formación continua de los centros de maestros y demás unidades que llevan a cabo programas y acciones de formación continua” (Reglamento interno de la Secretaría de Educación Pública, artículo 33, 2005).

Así mismo, se plantea en el ámbito de la formación continua de los maestros: “reforzar la capacitación de profesores, promoviendo de vinculación directa con las prioridades, objetivos y herramientas educativas en todos los niveles” y fortalecer “los programas de capacitación de la planta magisterial de manera que se pueda contar con mas profesores certificados y comprometidos con la docencia en todos los niveles educativos” (Plan Nacional de Desarrollo, 2007-2012).

Desde luego que estas leyes no son las únicas que enmarcan el aspecto legal de la formación y la capacitación en nuestro país, pero, para efectos de esta tesis, retomara sólo estos. Es indispensable reconocer el derecho de los trabajadores a tener oportunidades de desarrollo en el trabajo que el patrón le puede proporcionar una vez que se integra a una empresa.

En este sentido, la intención de los legisladores en materia de capacitación y adiestramiento es positiva, ya que ésta permite elevar los niveles de vida y los índices de productividad.

### **Contexto actual de la formación continua**

La formación Continua a través de sus cursos de capacitación incrementa los conocimientos, actitudes y habilidades de las personas con el fin de que sean más eficientes en su trabajo logrando así su desarrollo personal; es por ello, que dentro del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio (SFCSP) existen una serie de organismos, servicios, productos y relaciones articuladas, las cuales son reguladas a través de la Secretaría de Educación Pública bajo la dirección de las autoridades educativas, que impulsan la profesionalización de los maestros en activo como una vía para mejorar la calidad de los servicios de la educación básica del país.

Es cierto que el SFCSP cuenta con las características adecuadas para llevar a cabo una buena gestión de proceso de la formación. Actualización y capacitación de los maestros, pero las cosas cambian constantemente y más si se está en el mundo de la globalización donde se tiene que estar innovando constantemente para permanecer en el marco de las grandes hegemonías.

Es así, que en el año de 1994 la Secretaría de Educación Pública acordó con el Sindicato Nacional de Trabajadores los trazos básicos para poner en marcha el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica (PRONAP). Un año después, la SEP y las autoridades educativas de los estados suscribieron sendos convenios de extensión para el establecimiento del PRONAP y las condiciones que permitiría a los docentes un acceso permanente a opciones formativas de calidad incluyendo mecanismos para evaluar sus logros de aprendizaje y reconocimiento en carrera magisterial.

Si bien es cierto que existieron programas que le anteceden al PRONAP como el Programa de Carrera Magisterial, Programa de Actualización para Profesores en Servicio los cuales fueron en poco tiempo obsoletos. Ante la necesidad de actualizar los conocimientos del magisterio nacional, surge el programa Emergente de Actualización del Maestro (PEAM) a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, la finalidad de este programa es fortalecer los conocimientos de los maestros y de contribuir a que la desempeñen adecuada mente. En este programa se combinan la educación a distancia, el aprendizaje en cursos, sesiones colectivas de estudio e intercambio de puntos de vista y el trabajo individual de los maestros.

El PEAM es el antecedente directo del PRONAP. Para continuar con la atención sistemática y ordenada a los maestros en materia de actualización y el cumplimiento de sus función formativa, la Secretaria de Educación Pública, en acuerdo con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, estableció los criterios para la creación del PRONAP, el cual tendría que convertirse en el programa que cubriera con las necesidades de capacitación para el desarrollo permanente de los Maestros de Educación Básica.

Posteriormente, en enero de 1995, la SEP y EL SNTE firmaron el Convenio de Ejecución y Seguimiento del Programa (El programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio 2003). A partir del mes de mayo de 1996, la SEP y loa gobiernos de las entidades federativas firmaron el convenio para la extensión de el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de educación Básica en Servicio (PRONAP), el cual se llevo a cabo para elevar y mejorar la calidad de la enseñanza, la formación de los profesores, enfrentar los cambios curriculares, innovación en los métodos de enseñanza, ponerse al día respecto de los avances en las ciencias de la educación.

El PRONAP se estableció como una consecuencia directa de los lineamientos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE) 1995-2000 y el Programa de Desarrollo Educativo del mismo periodo, así como también de los compromisos establecidos por el gobierno de la República y Los Gobiernos de los Estados en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de mayo de 1992, plasmados posteriormente en la Ley General de Educación.

El programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP) es el resultado de la experiencia que en materia de actualización han acumulado la Secretaría de Educación Pública y las autoridades estatales y comprende diversas acciones para elevar la calidad de la enseñanza mediante un proceso de mejoramiento continuo del trabajo de los maestros y maestras, así como la renovación de sus conocimientos y de sus competencias didácticas.

El propósito del PRONAP es facilitar el conocimiento de los contenidos y enfoques de los nuevos planes de estudio, así como promover la actualización de nuevos métodos, formas y recursos didácticos congruentes con los propósitos formativos del currículum.

Las acciones del PRONAP están orientadas en un primer momento a lograr que los profesores de educación básica en servicio: dominen los contenidos de las asignaturas que imparten, profundicen en el contenido de los enfoques pedagógicos de los planes de estudio y de los recursos educativos a su alcance y puedan traducir los contenidos anteriores en el diseño de actividades de enseñanza.

La misión del PRONAP consiste en: “mantener una oferta continua y permanente; suficiente, pertinente y flexible de programas de actualización de calidad, dirigida a todos los maestros de la educación básica, así como al personal directivo y de apoyo técnico-pedagógico en todos sus niveles y tipos de modalidades” (SEP, Centro de Maestros Jalisco, 2004).

El PRONAP opera con Herramientas de aprendizaje como son: programas de estudio, paquetes didácticos, Centros de Maestros, Mecanismos de evaluación y acreditación en las entidades federativas a través de las Instancias Estatales de Actualización y los Centros de Maestros y forma parte del Sistema Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica que corresponde a la SEP regular, de acuerdo con lo que establece la el artículo 12, fracción VI, de la Ley General de Educación

La perspectiva del PRONAP, se refiere a la formación de los profesores para enfrentar mejor los cambios curriculares y ponerse al día respecto de los avances en las ciencias de la educación. Por ello, se han emprendido acciones para poner a disposición de los maestros y maestras de la educación básica los medios necesarios para la renovación de sus conocimientos y para el desarrollo de sus competencias didácticas, dado que los maestros son un factor decisivo de la calidad de la educación, es necesario estimularlos a prepararse continuamente y con ello, puedan elevar su competencia profesional.

Así mismo, el propósito de la SFCSP, es contar con mejores profesionales de la Educación Básica y colectivos escolares que contribuyan a la mejora sistemática y sostenida de las competencias de los alumnos, a través de una gestión ordenada, regulada, articulada y efectiva de la formación continua y la superación profesional, que garantice a todos los maestros en servicio el acceso oportuno y suficiente a servicios académicos de calidad.

El SFCSP, también es un gestor de desarrollo académico y administrativo en el ámbito de su competencia para la operación de estos servicios. Otra característica básica es que impulsa el desarrollo de las competencias profesionales de los maestros en igualdad de oportunidades, en lo individual y en lo colectivo, privilegiando a la escuela como un centro de actualización del docente y transformación del Sistema Educativo Mexicano; dicho sistema permitirá contar con una nueva institucionalidad, reorientando la participación en las entidades públicas y difundiendo la formación continua y superación profesional.

Sin embargo, dentro del SFCSP la Dirección General de Formación Continua de Maestros en servicio, de la Subsecretaría de Educación Básica, pone a disposición talleres, cursos y diplomados, en sus diferentes modalidades presenciales y a distancia, por lo que plantea una Misión y visión, las cuales dicen:

### **“Misión**

Normar a nivel general los servicios de actualización permanente y capacitación para maestros de educación básica en servicio, de acuerdo al carácter nacional de la educación básica en México.

Promover y garantizar, en coordinación con las autoridades educativas estatales, el desarrollo del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio, en todas las entidades federativas.

### **Visión**

Ser una institución que ejerce un liderazgo claro y definido en el ámbito de la formación continua, caracterizada por su excelencia y elevada capacidad para atender las necesidades profesionales de los maestros en servicios en el contexto de las transformaciones educativas”. (Dirección General de Formación Continua, 2009),

Por lo tanto, planteada la misión y la visión, se pretende tener a largo plazo una buena capacitación de profesores en la educación básica dentro de sus diferentes modalidades, obteniendo así una óptima transmisión de conocimientos hacia sus alumnos ya que este tipo de capacitación ayudan al profesos a adoptar nuevas herramientas, metodologías y técnicas que son de gran importancia para el desempeño en el aula.

Para ello, la subsecretaría de educación básica en colaboración con la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, pone a disposición el Diplomado de Formación Cívica y Ética en su modalidad a distancia para reforzar los conocimientos de los profesores; cabe mencionar, que en la DGFCMS se desarrollan diversas actividades para que se ponga en marcha el diplomado y se lleven a cabo los procesos de gestión por el cual este tiene que pasar para que sea validado como un diplomado apto para su impartición.

Los procesos de gestión dentro de la DGFCMS son importantes se lleva a cabo un procedimiento en donde intervienen las etapas de planeación, organización, dirección, control y ejecución que se tiene que seguir para obtener un resultado o un fin y ayudan a eliminar ineficiencias dentro del mismo proceso.

Con base en lo anterior, la DGFCMS ha iniciado el Diplomado en Formación Cívica y Ética que se llevara a cabo en su modalidad a distancia; este diplomado es dirigido a los profesores frente a grupo de educación básica, en donde se capacita al maestro para mejorar las técnicas de enseñanza en el cual puedan renovar sus conocimientos, el desarrollo de sus habilidades y destrezas para llevar a cabo diferentes métodos de enseñanza dentro del aula.

La sociedad educativa en México demanda cambios elementales, de las cuales nuevas generaciones de profesores obtengan aquellos conocimientos suficientes para impartir las clases a sus alumnos, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de los estudiantes; y para responder al mundo que cambia constantemente, a los maestros en servicio de educación básica se les debe de ofrecer una actualización permanente que enfrente los cambios tecnológicos y humanos, donde exista una modernización de los contenidos de planes y programas asignados para las diferentes asignaturas impartidas en la educación y que para la Secretaría de Educación Pública son de suma importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto de los maestros como de sus alumnos.



Es por eso que en esta investigación se aborda los procesos de gestión que se llevan a cabo para la realización del diplomado Formación Cívica y Ética siendo esta una de las herramientas que se les proporcionan a los profesores para su formación y actualización.

Si se cuenta con una formación de calidad que cumpla con las expectativas esperadas se tendrá lo que hoy en día se le llama mejora continua, que deja por una parte un profesor mejor formado, capacitado y satisfecho por estos nuevos instrumentos de formación que tienen una evaluación permanente para su mejoramiento día a día, haciendo que el profesor conciba una escuela, una enseñanza y una sociedad de calidad formada para enfrentar cualquier cambio.

Este capítulo fue abordado con sus diversos subtemas para situar el contexto de la formación continua de maestros en servicio, mostrando que es, para que sirve, como se lleva a cabo, con la finalidad de ubicar al lector en el proceso de la actualización de los maestros en servicio, para comprender el estudio de caso abordado en esta investigación.

### **CAPITULO III Método Cualitativo, estudio de caso**

En este apartado se presenta la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, tomando en cuenta que la metodología permite conocer las actividades y estrategias de los investigadores para validar la información, es por eso que primero se realizará una diferenciación entre los diversos conceptos de carácter cualitativo seguido de un análisis de los métodos de investigación utilizados.

Este trabajo es de corte cualitativo con enfoque de estudio de caso, el cual permitirá tomar en cuenta las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables en el contexto en el cual nos encontramos.

Para efectos de esta investigación se utilizara el método cualitativo utilizando cuestionarios y la técnica de la entrevista estructurada que servirá como referente para la obtención de información, permitiendo conocer como se llevan a cabo lo procesos de gestión dentro de la Dirección General de Formación Continua de Maestros es Servicio para la elaboración del Diplomado de Formación Cívica y Ética.

Algunos autores han definido a la investigación cualitativa como:

“...como un planteamiento que intenta captar las significación de las acciones de los seres humanos en la realidad sociocultural en que viven” (Zapata, O. 2005: 24).

Otra postura en “la investigación cualitativa está fundada en una posición filosófica que es ampliamente interpretativa en el sentido que se interesa en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido, basada en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen y sostenida por métodos de análisis y

explicación que abarca la complejidad, el detalle y el contexto” (Vasilachis, I. 2006: 37).

Una característica de lo que dicen los autores antes mencionados, es que retoman de manera igualitaria que el método cualitativo se manifiesta en estrategias para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos.

Por lo tanto, es importante el método cualitativo, estudio de caso para esta investigación, porque permitirá una recopilación de información en un estudio de campo mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a las personas involucradas que interviene en el proceso de gestión del diplomado de formación cívica y ética.

El método tiene por objeto la captación y reconstrucción de los resultados para averiguar los procesos de gestión que se tienen que pasar para la realización del diplomado de formación cívica y ética. Se empieza por estudiar el modelo pragmático en el contexto educativo para así plasmar la importancia de los procesos de gestión que se llevan a cabo en el entorno educativo.

La investigación cualitativa tiene un proceso de desarrollo, el cual consiste en 5 fases: 1.- la definición del problema, 2.- diseño o desarrollo, 3.-Recopilación de datos, 4.- Análisis de los datos y 5.-Validación de la interpretación.

Para poder llevar a cabo el proceso de desarrollo de la investigación se hará uso de herramientas tales como, documentos textuales, entrevistas, cuestionarios y paginas Web.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, el método cualitativo es más comprensivo, y por ello puede aplicarse a análisis globales de casos específicos, se tomara en cuenta para la presente investigación obteniendo un conocimiento cualitativo y teórico bien desarrollado.

## **Técnicas e instrumentos**

Se pretende obtener un análisis de información por medio de interrogatorios y observación, utilizando instrumentos de evaluación como cuestionarios (Ver anexo 1) y entrevistas (Ver Anexo 2), mediante escalas de estimación categórica y descriptiva, tomando como base las pruebas escritas objetivas, respuesta breve y de selección.

Por lo tanto se utilizará la entrevista estructurada (Ver anexo 2), que se “realiza partiendo de un cuestionario previamente elaborado y cuya principal característica es la inflexibilidad, tanto en las cuestiones planeadas al entrevistado como en el orden y presentación de las preguntas” (Hernández, R. 1998: 48), que servirá para una obtención clara de información sin tangentes que nos lleven a un resultado equivoco.

“Tal vez el instrumento más utilizado para la recolección de datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir” (Hernández, R. 1998: 45).

Posteriormente se finalizará con la elaboración de un reporte final de carácter sumativo, que permita hacer la representación escrita y detallada de los resultados obtenidos.

Para lograr la aplicación de estas técnicas e instrumentos se requerirá de la participación de algunos de los trabajadores del área de desarrollo académico de la Subsecretaría de Educación Básica y de algunos de los profesores que cursaron el diplomado de Formación Cívica y Ética.

En primera instancia se concertara previas citas para la realización de las entrevistas con: Jefa del Departamento de Difusión, Subdirector de Formación Continua para Personal de Apoyo Técnico Pedagógico y Encargada de la parte operativa, ya que estos son los dictaminadores finales para la aprobación de cualquier curso, diplomado taller etc. que se pretenda impartir.

Posteriormente se pidió una autorización para poder mandar por mail el cuestionario a los profesores que cursaron el diplomado.

Una vez Obteniendo las respuestas eh información de ambas partes se continuara con la interpretación de resultados, para poder explicar los objetivos que pretende esta investigación.

### **Escenario**

El estudio de caso se llevará a cabo en la Subsecretaria de Educación Básica en el área de desarrollo académico de donde parte la implementación para poder llevas a cabo la formación de los docentes por medio de sus diferentes , cursos, talleres y diplomados.

Para efectos de esta investigación se tomara solo uno de los diplomados que se les imparten a los profesores en servicio de educación básica, el cual es “Diplomado Formación Cívica y Ética” para obtener información clara que permita conocer los proceso de gestión por los que se tiene que pasar para la impartición del mismo.

### **Objeto de Estudio**

Proceso de gestión de la formación continua de maestros en servicio, Caso: Diplomado de Formación Cívica y Ética.

### **Delimitación del Caso de Estudio**

Escenario: Subsecretaria de educación Básica en el área de Desarrollo académico.

Lugar: Viaducto rio de la piedad, No.507. Col. Granjas México. C.P. 08400, Del. Iztacalco, 2º piso.

Tiempo: 2009-2010.

## **Sujetos**

Personal que labora en la Dirección General de Formación Continua de Maestros en servicio que se involucra en la realización del Diplomado de formación Cívica y Ética

- Jefa de Departamento de programas para la formación continúa
- Director de área de extensión de programas de formación continua

A los cuales les fue aplicado una entrevista estructurada con 20 preguntas, la Jefa y el director solo contestaron algunas, mismas que se contestaron en el mes diciembre y noviembre de 2010.

La entrevista busca conocer el proceso de gestión de la Formación Continua de Maestros en Servicio en el caso del: Diplomado Formación Cívica y Ética de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio.

Participantes que tomaron el diplomado de Formación Cívica y Ética

- 50 Maestros frente a grupo de educación primaria
- 50 Maestros frente a grupo de educación Secundaria

A los cuales se les aplico un cuestionario de tres bloques, el primero contiene diez preguntas de opción múltiple refiriéndose a la coordinación que tiene que llevar el diplomado, el segundo bloque con ocho preguntas para valorar la gestión de la formación continua y el tercer bloque es para hacer evidente las limitaciones en la ejecución del diplomado.

## Descripción de los sujetos

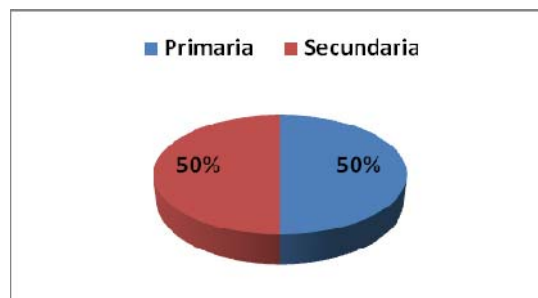
A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a maestros en servicio y la entrevista aplicada a la Jefa de Departamento de programas para la formación continua y el Director de área de extensión de programas de formación continua, los resultados se representan mediante tablas de codificación y algunos gráficos para entender mejor los datos generales.

La presentación del análisis esta distribuida de la siguiente manera: en primer lugar se general un reporte de los datos generales que proporcionaron los maestros en servicio, posteriormente se muestran los resultados que obtuvieron del cuestionario y la entrevista.

### DATOS GENERALES

En la siguiente grafica, se representa a la población a la cual se les aplico el cuestionario (Ver Anexo 1), y la muestra que se tomo para esta investigación el cual el **50%**, representa a Primaria, por consiguiente, el **50%** restante es de Secundaria, esto equivale al 100% de los maestros encuestados, representado en el siguiente grafico.

**Gráfica 1 Institución Escolar donde labora**



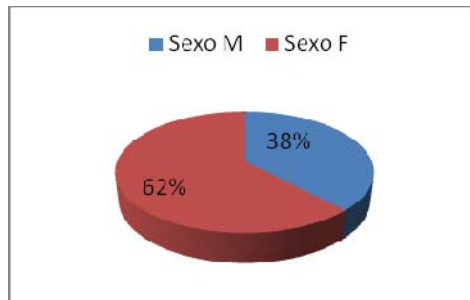
En la Tabla 1, se muestra los datos generales de las dos personas entrevistadas que laboran en la Dirección General de formación Continua de Maestros en Servicio y están involucradas en la realización del Diplomado de Formación Cívica y Ética, las cuales están representadas por letras (A y B).

**Tabla 1**

<b>CUADRO COMPARATIVO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA</b>		
	<b>PARTICIPANTES</b>	
	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Cargo que ocupa</b>	Jefa de departamento	Director de área
<b>Sexo</b>	Femenino	Masculino
<b>Años de servicio</b>	4 años	9 años

En la siguiente gráfica, se representa el sexo de los participantes que contestaron el cuestionario el cual el 62% que es una parte del 100% son mujeres el resto que equivale al 38% son hombres, y el cual indica que en las escuelas hay más Mujeres frente a grupo.

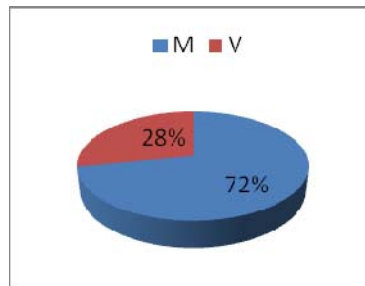
**Gráfica 3 Sexo**





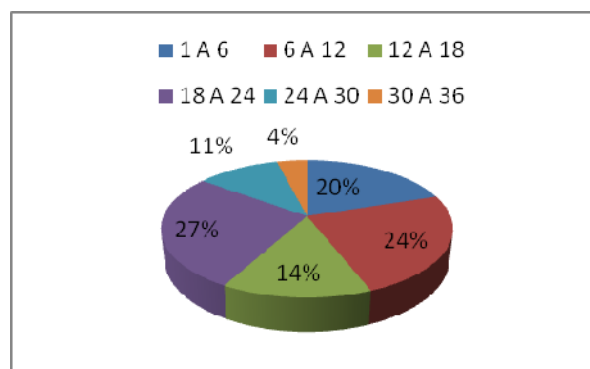
Este grafico, interpreta a la población encuestada por turno, el cual indica que el 72% del 100% es del turno Matutino y el restante que es 28% es del Vespertino.

**Gráfica 4 Turno donde labora**



En el siguiente gráfico , se reflejan los años de servicio de los profesores que contestaron el cuestionario el **27%** esta en el rango de 18-24 años de servicio frente a grupo, el **24%** esta en 6-12, **20%** se encuentran entre 24-30, **14%** 12-18, el **11%** de 24-30 y por ultimo el resto que equivale al **4%** esta en los 30-36 años de servicio frente a grupo, estos hacen un total del 100% de la población encuestada.

**Gráfica 5 Años de servicio**



## **Procedimiento**

- Preparación de preguntas para el cuestionario. (Ver anexo 1)
- Preparación de preguntas para la entrevista: (Ver anexo 2)
- Elegir tipo de preguntas más adecuadas a lo que se quiere conocer
- Validar la confiabilidad de cuestionario y la entrevista mediante un piloteo.
- Una vez validadas las preguntas, se hicieron las correcciones pertinentes.
- Posteriormente se aplicaran los instrumentos a las personas elegidas.

## **Recolección de datos**

Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Es por ello que los datos serán de tipo cualitativo y cuantitativo. Dentro de los datos cualitativos se hicieron entrevistas a las personas claves que intervienen en la realización del diplomado. Los participantes compartieron sus experiencias y puntos de vista sobre el proceso de de gestión del diplomado.

Sobre los datos cuantitativos se aplicaron cuestionarios tomando una muestra representativa de 100 maestros que tomaron el Diplomado de Formación Cívica y Ética. Posterior mente se realizaron dos instrumentos estructurados un cuestionario y una entrevista con la finalidad de que fueran objetivos en lo que se quería conocer.

El primer instrumento aplicado fue un cuestionario dirigido a 50 profesores de primaria y 50 de secundaria, se estructuro con 21 preguntas clasificándolas de la siguiente manera:

- En el primer modulo se identifica a la coordinación que lleva a cabo en el diplomado de formación cívica y ética, que consta de 10 preguntas de opción múltiple identificando los reactivos, Muy Buena, Buena, Regular y Mala.
- El segundo modulo, identifica la Gestión de la formación Continua de maestros en servicio que consta de 8 preguntas de opción múltiple a valorar Muy Buena, Buena, Regular y Mala.
- Posteriormente una pregunta cerrada con dos reactivos para contestas SI o No identificando las deficiencias en los procesos del diplomado.
- Consecutivamente una pregunta de opción múltiple para identificar las deficiencias más recurrentes en el Diplomado.
- Y por ultimo una pregunta abierta para describir las deficiencias u obstáculos enfrentados durante el desarrollo del Diplomado.

### **Descripción del Diplomado Formación Cívica y Ética**

En el marco de un nuevo modelo de formación continua, la subsecretaria de Educación Básica, ha establecido diversos convenios de colaboración con instituciones de Educación Superior, así como con grupos de académicos e investigadores para diseñar e implementar programas de formación continua pertinentes a las necesidades y contexto de los maestros y las escuelas. El diplomado de Formación Cívica y Ética es una más de las acciones que realiza la Secretaría de Educación Pública para promover la formación ciudadana desde la educación básica. En esta ocasión, se despliega gracias a la colaboración entre la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio de la Subsecretaría de Educación Básica y Nexos. Sociedad, ciencia y literatura.

Su objetivo general es el de fortalecer las competencias profesionales de los participantes para la implementación didáctica, asesoría, apoyo y gestión escolar en procesos relacionados con la Formación Cívica y Ética en educación básica. Consta de cinco módulos, el último considerado transversal pues se abordará a lo largo de todo el diplomado y se estructura de la siguiente manera:

- Módulo 1: Educación Ciudadana
- Módulo 2: Educación en Derechos Humanos: un enfoque incluyente
- Módulo 3: Salud, sexualidad y género
- Módulo 4: Convivencia escolar y valores
- Módulo 5: Planeación curricular y didáctica: pedagogía por competencias.  
(Módulo transversal)

Propósito modulo uno es: orientar y apoyar el proceso de educación a distancia, que se realiza a través de una plataforma tecnológica, en ésta encontrarán las lecturas básicas y complementarias del módulo, ligas a sitios de interés, cuestionarios, wikis, glosarios, foros y otras actividades que habrán de realizar para el logro de los propósitos del módulo.

Segundo módulo se inicia con el análisis de los Derechos Humanos como instrumentos de realización humana, en donde se incluye la revisión de conceptos básicos de derechos humanos, las dimensiones de éstos, así como el marco normativo nacional e internacional mediante el cual se protegen.

Tercer módulo, es el análisis de los contenidos, valores y procedimientos relacionados con la salud integral de niñas, niños y adolescentes, de salud sexual y reproductiva.

Cuarto módulo, Ofrecer elementos para la elaboración de un plan de asesoría que oriente a los colectivos escolares en la elaboración de proyecto de convivencia escolar.

Y en el último módulo de carácter transversal, está enfocado principalmente al abordaje de aspectos teóricos y metodológicos que sustentan una educación por competencias; a diferencia de los cuatro módulos temáticos, propicia la recapitulación y el cierre de los procesos desplegados en el diplomado.

Todo esto con el fin de que los y las participantes

- Conozcan los propósitos, la estructura y la orientación metodológica del curso “La Formación Cívica y Ética en la Educación Básica II. El enfoque por competencias”, a fin de que adquieran herramientas teóricas y metodológicas que les permitan desarrollar la estrategia a seguir durante el trabajo de coordinación del curso, o bien, durante las tareas que en su entidad federativa se desarrollen para la formación de coordinadores.
- Revisen y analicen los materiales que integran el curso, sus contenidos, actividades y criterios de evaluación para construir colectivamente orientaciones y recomendaciones para su desarrollo en las entidades.
- Adquieran un conocimiento amplio de los contenidos y los materiales de este curso en alineación con el Examen Nacional de Actualización para Maestros en Servicio correspondiente a Formación Cívica y Ética.
- Reflexionen acerca de la necesidad de promover el análisis y el manejo del enfoque por competencias en la formación cívica y ética, así como sus implicaciones para la planeación y la evaluación del aprendizaje.

El docente de formación cívica y ética requiere generar y poner en marcha formas de enseñanza que estimulen el desarrollo de las nociones, habilidades y actitudes,, por lo que su labor va mas halla de propiciar un manejo abstracto de información , o de practicas circunscritas al seguimiento línea del libro de texto, ya que no de los rasgos

de las sociedades actuales es que en sus instituciones escolares, la formación ciudadana de los niños y adolescentes se convierte en eje de la acción pedagógica.

Se trata de generar en los alumnos, las competencias que favorezcan su desarrollo como sujetos libres, responsables, autónomos, capaces de convivir en sociedad y de ejercer los valores de la democracia, los derechos humanos y la equidad de género. La profesionalización del docente que desarrolla la Subsecretaría de Educación Básica en Formación Cívica y Ética, impulsa programas que consideran relevante proporcionar a maestros los conocimientos, la metodología de trabajo, el manejo de contenidos y la estructura teórico conceptual adecuado para cumplir con esta tarea.

### **Proceso de Gestión del Diplomado de Formación Cívica y Ética**

Los procesos llevados a cabo para la elaboración del Diplomado de Formación Cívica y Ética son de uso interno de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, a su vez, se irán explicando como es que se llevan a cabo cada uno de ellos con base en la experiencia adquirida durante el servicio social prestado en el área de Desarrollo Académico que a continuación se enlistan:

Cabe mencionar que los párrafos representados por viñetas señalan los procesos que lleva a cabo la DGFCMS descritos en su manual de procedimientos para la elaboración del diplomado

- Se abre una convocatoria a nivel nacional, donde las diferentes entidades participan en la elaboración de contenidos; donde participantes envían propuestas a fines de una materia en especial de educación básica.

Se abre la convocatoria a nivel nacional, donde participan universidades públicas y privadas, sin embargo, cada universidad que participa envía a la DGFCMS su propuesta que vallan de acuerdo a temas relacionados a la Formación Cívica y Ética.

- Coordinación de programas en Formación Cívica y Ética. Organizar y dar seguimiento a los programas (cursos o diplomados) en formación cívica y ética

y temas afines como derechos humanos, cultura de la legalidad, interculturalidad, formación ciudadana, en valores, etc.

En este proceso, una vez que la DGFCMS ha recibido todas las propuestas, se van clasificando de acuerdo a temas relacionados como derechos humanos, cultura de la legalidad, interculturalidad, formación ciudadana, en valores y temas a fines.

- Revisión y elaboración de comentarios para propuestas. Como parte de las tareas de carácter normativo asignadas a la DGFC, analizar propuestas de formación en este tema que envían instancias u organismos externos, a fin de determinar su pertinencia y alineación con las bases jurídicas establecidas para educación en este tema y la formación docente.

La DGFCMS, revisa con detenimiento las propuestas enviadas por las instituciones participantes, para que los temas expuestos sean de utilidad formando así el contenido temático del diplomado.

- Las propuestas se van clasificando de acuerdo a los contenidos

El personal de la DGFCMS y las diferentes áreas, realizan la clasificación de los contenidos en sus diferentes temas, ordenándolos alfabéticamente por nombre de propuesta.

- Posteriormente se hace una dictaminación para elegir aquellas propuestas que sean las más aptas a ejercer sus contenidos.

En esta parte del proceso la DGFCMS y la Subdirección de desarrollo académico deciden elegir a aquellas propuestas que seguirán participando para ejercer sus contenidos.

- Los resultados se van clasificando en el desarrollo de los programas: aprobados, deserciones y no aprobados.

En esta parte la DGFCMS, van descalificando aquellas propuestas que no tengan los contenidos mas aptos a ejercer, es por ello, que después se autoriza aquella propuesta ganadora en sus diversos programas y contenidos temáticos, para después la misma dirección haga los ajustes pertinentes en materias de currículo, normatividad, contenidos temáticos, impresiones con editoriales para utilización de textos durante la ejecución del diplomado.etc.

- Rasgos que presentan los programas susceptibles de servir a la formación docente en contenidos diversos de acuerdo a las materias.

Una vez clasificados los aprobados no aprobados, se hace la clasificación de las propuestas mas aptas a desarrollar temas y contenidos.

- Enlace con instituciones. Buscar y establecer procesos de colaboración con organismos e IES que posean programas de formación cívica y ética oportunos para la formación docente.



Inmediatamente, se buscan aquellas Instituciones de Educación Superior que brinden programas de cívica y ética, o materias a fines para contribuir en la formación docente del profesorado en dicha asignatura, firmando un convenio para que contribuyan a la capacitación de los profesores como asesores de grupo, analista de programas.

- Elaboración de propuestas de materiales y procesos de formación docente. Plantear posibles recursos (tipo de materiales y temas en formación cívica y ética) para poner a disposición de los maestros en distintos espacios: distribución física, virtual, etc.

Se firma un convenio con una institución de educación superior, para que después en colaboración con la DGFCMS, elaboran propuestas para desarrollar diversos materiales como son: libros de texto y bibliografía utilizada durante el desarrollo del diplomado.

- Documentos académicos: contenidos curriculares de los programas de la DGFC, propuestas de los organismos o IES con los que se colabora o que elabora la DGFC, etc.

Una vez teniendo las propuestas de las IES, y en coordinación con la DGFCMS se hace una sola propuesta para desarrollarla.

- Elaboración de documentos académicos: propuestas de estrategias, actividades, desarrollo de temáticas, etc.

Una vez teniendo aquellas propuestas aprobadas se desarrollan los contenidos a tratar, y en conjunto con las instituciones de Educación Superior, elaboran propuestas para las diversas actividades.

- Documentos normativos de la SEB o la DGFC: Reglas de operación, lineamientos, etc.

Posteriormente, la DGFCMS, elabora todo el marco normativo para dar seguimiento al diplomado, y realiza convenios con las editoriales para que publiquen los libros que se utilizaran en el desarrollo del diplomado, para que después se les informe a los profesores la bibliografía que se utilizará en el mismo.

- Número de entidades participantes por programa de las diversas asignaturas.

Posteriormente, se lanza una convocatoria a nivel nacional informando a los profesores que se abrió un diplomado presencial para algunos, y para otros a distancia poniéndoles la fecha de inscripciones y de término, enviándoles a los maestros por mail un oficio de invitación, incluidos los temas a tratar; para que después ellos en un periodo determinado decidan inscribirse, llamando a la DGFCMS, o enviando un mail a la misma.

Consecutivamente, se arma una base de datos en Excel, para incluir los datos del participante como son:

ENTIDAD FEDERATIVA	NOMBRE(S)	APELLIDOS	CORREO ELECTRÓNICO PERSONAL	CARGO OCUPADO	NIVEL	CLAVE DE ACTIVIDAD	CLAVE DE CENTRO DE TRABAJO
--------------------	-----------	-----------	-----------------------------	---------------	-------	--------------------	----------------------------

RFC	CURP	VERTIENTE (EN CASO DE SEGUNDA PLAZA)	NIVEL (EN CASO DE SEGUNDA PLAZA)	INSTITUCIÓN (ES) EN QUE LABORA	LUGAR (MUNICIPIO Y DIRECCIÓN) DONDE LABORA	TEL. (TRABAJO Y PARTICULAR)	DOMICILIO PARTICULAR
EXPERIENCIA EN FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA (AÑOS, TEMAS Y ACTIVIDADES)	OBSERVACIONES						

Posteriormente se crea otra base de datos para aquellos candidatos que en tiempo determinado envíen escaneado la siguiente documentación:

CARTA- MOTIVOS	CARTA- COMPROMISO	CURRICULUM	CRENCIAL DE ELECTOR	TALON DE PAGO
-------------------	----------------------	------------	------------------------	------------------

- Cifras de entidades en los procesos de formación que regula la DGFC: sedes, maestros participantes, etc.

Una vez inscritos todos los profesores, de todas las entidades federativas de la republica mexicana, se van descartando aquellos candidatos que no envían la documentación establecida, para que después se empieza el conteo de las entidades a participar.

Después se exhorta a los profesores para que participen y no se queden esos lugares vacios, ya que si no se cumple con el número de participantes, se pospone el evento hasta nuevo aviso y se tenga el cupo.

- Tiempos formalmente establecidos para cumplir con procesos de formación.

Seguidamente, se les envía un mail a todo los profesores confirmados, para indicarles la hora, el día, sede y las horas que durara este diplomado, así como también, indicándoles, paginas electrónicas para obtener materiales Web y finalmente la fecha en que se concluye el diplomado.

- Precisión o resolución de dudas a las entidades. En talleres, procesos estatales o nacionales resolver en momentos y espacios pertinentes inquietudes académicas o de procesos institucionales a los actores y destinatarios de las acciones de la DGFC, de manera particular en FCyE.

Una vez que los profesores ya estén cursando el diplomando, la DGFCMS, tiene la obligación de aclarar dudas, quejas y sugerencias respecto al diplomado, para que ellos puedan tomar decisiones importantes en la ejecución del mismo, referente a tiempos espacio y lugar, o hasta el como el coordinador de grupo imparte su cátedra.

- Elaboración de carpetas de seguimiento en procesos de formación en FCyE.

Por último, toda la información referente al proceso de cómo se va elaborando el diplomado y la integración de sus participantes, se van imprimiendo desde que se manda por mail la invitación hasta la conclusión mismo, para que quede como evidencia todo el proceso de elaboración del diplomado en una carpeta.

Todos estos procesos, son por los cuales tiene que pasar o se planea el Diplomado de Formación Cívica y Ética para su respectiva ejecución, cabe mencionar, que estos procesos deben llevarse uno por uno a la vez y ser revisados minuciosamente porque si no se llevan a cabo estos procesos de formación los resultados pueden ser fatales para la actualización de los profesores en servicio.

Siendo la esencia de esta investigación los procesos de gestión de la formación continua de maestros en servicio de educación básica, es fundamental realizar un estudio de campo, con el fin de obtener la mejor y mayor cantidad de información útil, en búsqueda de los alcances y limitaciones existentes dentro del diplomado, y así llevar a los maestros de la mano, brindándoles una formación continua de calidad.

## Capítulo IV Análisis de resultados

La interpretación de los resultados se hizo con base a los procesos de gestión llevados a cabo por la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, para la elaboración del Diplomado de Formación Cívica y Ética; los cuales son: Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación.

Cabe mencionar que respecto a la entrevista aplicada se irá situando textualmente los comentarios para facilitar la comprensión de los resultados mostrados detalladamente para este estudio.

### Planeación

La Planeación “indica, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. Aquí se fijan los resultados que se busca obtener y cubre la brecha que va desde donde se encuentra y hasta dónde quiere llegar” (Stoner, Freeman y Gilber, 1997: 17), prevé principalmente a futuro el resultado del desempeño académico.

Por lo que se comenta que en la planeación del diplomado:

*“Los contenidos se definen en función del programa sectorial de educación y de los planes y programas de estudio, pruebas estandarizadas (nacionales e internacionales).”(Jefa de departamento)*

*“Se definen con base en los planes y programas de estudio así como pruebas estandarizadas, en función de los recursos, las decisiones se toman a nivel institucional específicamente el área en cargada de las finanzas.”(Director de área)*

Estos comentarios dejan claro, que existen estándares a seguir para llevar a cabo los planes y programas para el diplomado establecidos en los programas sectoriales de educación.

## Organización

Es la que lleva a cabo la Dirección General de formación Continua de Maestros en Servicio, para la realización del diplomado, donde se señala las actividades de trabajo entre los miembros que conforman a la organización, señala las tareas que le corresponden a cada uno de los involucrado en su realización.

Por lo que se comenta lo siguiente:

*“Todo el proceso se realiza en colaboración interinstitucional con la Institución de Educación Superior y la Dirección General, se inicia con el diseño curricular y revisión, se organiza la implementación, se establece comunicación con los responsables en cada Entidad, se confirma la participación de los profesores interesados, se mantiene seguimiento con la IES y la Instancias Estatales de Formación Continua.”(Jefa de departamento)*

*“En la Dirección General de Formación Continua y especial mente en el Área de Desarrollo Académico se toma en cuenta la colaboración de diversas instituciones educativas, para que en conjunto se inicie la forma de abordar determinado tema, dando inicio al diseño de el programa así como de sus contenidos curriculares; posteriormente se hace una revisión del mismo, una vez validado se establece la implementación.”(Director de área)*

Los comentarios de los entrevistados dan a conocer la existencia de una organización para la impartición del diplomado, ya que acuden a las instituciones de educación superior para fortalecer los contenidos de diseño y curriculares.

Así mismo, se comenta lo siguiente acerca de la organización:

*“Las decisiones que aquí se toman, tienen que ver con el número de docentes que van a participar, definir el perfil de los coordinadores, acompañar el diseño curricular de la propuesta y mantener un seguimiento de la misma.(Jefa de departamento)*

*“La definición del perfil de los coordinadores ya que de ellos depende el buen entendimiento de los contenidos curriculares que se le imparten a los profesores. (Director de área)*

Dichos comentarios dicen el cómo como se van a ir tomando las decisiones y asignando las diversas tareas de cada uno de los involucrados en el diplomado, partiendo de las definiciones del perfil requerido para cada actividad.

Al respecto de cómo se organiza el diplomado, se dice que:

*“Los procesos de implementación del Diplomado se definen de manera interinstitucional, desde definir el número de participantes, la reproducción de los materiales, definición de fechas, horarios y lugar; el envío de informes por parte de la Institución.”(Jefa de departamento)*

*“Se confirma la participación de los profesores interesados, se mantiene seguimiento con la diversas instituciones y la Instancias Estatales de Formación Continua, las acciones como la determinación del número de profesores que recibirán la formación, la decisión de el lugar, la hora y las fechas en donde se impartirán los diplomados y la reproducción de los materiales se llevan a cabo de manera institucional.” (Director de área)*

Estos comentarios muestran una preocupación por parte de los organizadores del diplomado para llevar a cabo una buena ejecución, para que la estancia de los profesores al tomar el diplomado sea de confort.

Es por ello, que el diplomado se organiza de la siguiente forma:

*“Directora General: toma decisiones y define acuerdos con las instituciones, Directores de área: planea la estrategia de formación y designa funciones; subdirectores y jefes de departamento: planean y operan propuestas formativas y personal operativo que organiza el material y recursos.”(Jefa de departamento)*

*“En primera estancia se encuentra la Directora General se encarga de la toma de decisiones y define acuerdos con las instituciones, posteriormente los Directores de área quienes planean las estrategias de formación y designan funciones; los subdirectores y jefes de departamento planean y operan propuestas formativas y por último el personal operativo.”(Director de área)*

Por lo dicho en los comentarios, se hace evidente que la organización del diplomado, se organiza por diferentes áreas y personal directivo.



## Ejecución

La ejecución se refiere a “la instrucción de los miembros para orientarlos en su labor y sus responsabilidades” (Stoner, Freeman y Gilber, 1997: 17).

Al respecto los entrevistados comentan que:

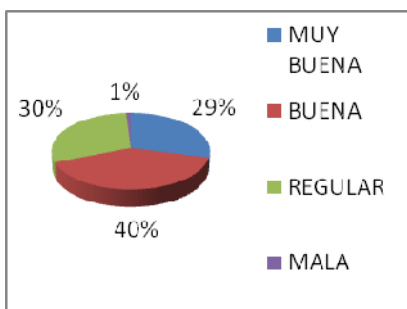
*“se consideran las condiciones en las que trabajan los profesores, sus necesidades de formación, la experiencia de las IES en el tema y además en las prácticas de los docentes.”(Jefa de departamento)*

*“Considerar las necesidades de formación que requieren los profesores y tomar en cuenta la experiencia que tienen las instituciones que prestan su servicio para la formación de los profesores respecto al tema que se aborde.”(Director de área)*

Con base a los comentarios, se puede decir que para la ejecución del diplomado se toman en cuenta las necesidades de formación que requiere ciertos grupos de maestros, impartiendo de la mejor manera los contenidos del diplomado, que a su vez serán transmitidos hacia los alumnos.

Dentro de la ejecución se tomaran en cuenta las siguientes sub-categorías para valorar la: Estructuración Curricular, La bibliografía utilizada en la ejecución del diplomado, Los contenidos curriculares, Instrucciones, Claridad expositiva, Capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto, Reflexivo, Critico y el trabajo del coordinador de grupo en la impartición del diplomado.

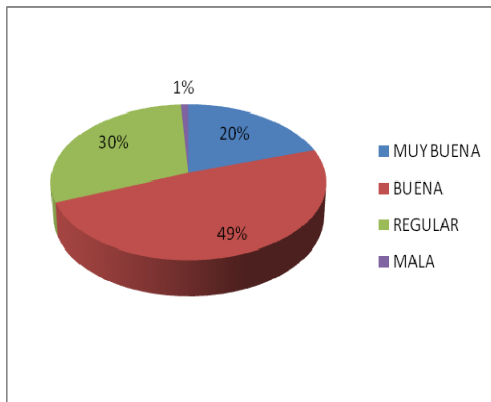
### Gráfica 6 Contenidos curriculares



Este gráfico representa la consideración de los profesores en cuanto a contenidos curriculares impartidos en el diplomado que puede ser que les proporcione una formación teórico-práctica, variada, actualizada e innovadora en el dominio de

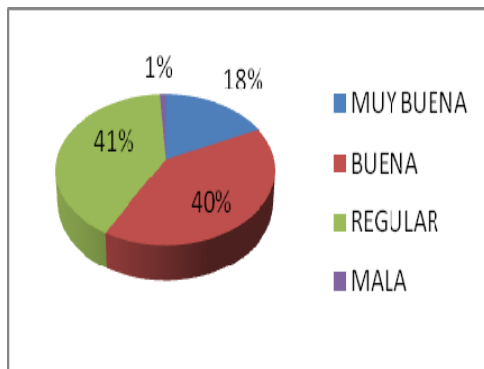
conocimientos para adquirir destrezas y actitudes orientadas, en un sentido, saber interpretar, comprender y reflexionar sobre los contenidos de su formación y por otra parte, al crear sus propias técnicas educativas e innovadoras, empleando procedimientos y metodologías propios adecuados e una situación concreta, en el cual el **40%** opina que es **Buena**

**Gráfica 7 La bibliografía utilizada en la ejecución del diplomado es:**



Este gráfico se refiere a los textos utilizados durante el desarrollo del diplomado, los cuales forman un conjunto literario, de un tema o autor en específico, que ayuden a hacer un buen manejo de información, y en el cual el **49%** dice que en **Buena**.

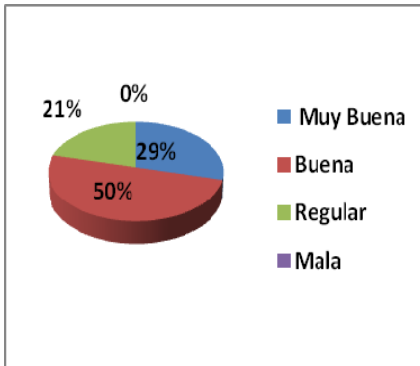
**Gráfica 8 Estructuración Curricular**



Este gráfico representa la opinión de profesores en cuanto a estructuración curricular y contenidos temáticos, en los que se basara durante el desarrollo del diplomado que puede ser mediante un tema o subtema, como una introducción sobre lo que se hará o investigara en cualquier momento determinado, en el cual el **41%** considera que es **Regular**

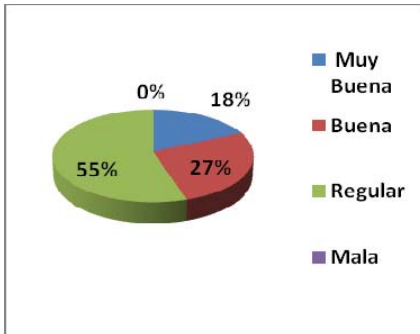
esta estructuración curricular, por consiguiente el 40% dice que es Buena, el 18% opina que Muy Buena y 1% la considera Mala.

**Gráfica 9 Instrucciones**



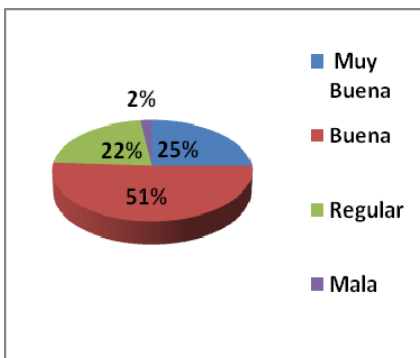
En el desarrollo del diplomado otra parte importante es la claridad con la se dan las instrucciones para realizar diversas actividades, el cual representa este grafico y en el que el **50%** de los maestros a quienes se les aplico este cuestionario, opina que la claridad de instrucciones es **Buena**, porque se entiende lo que se va a realizar.

**Gráfica 10 Claridad expositiva**



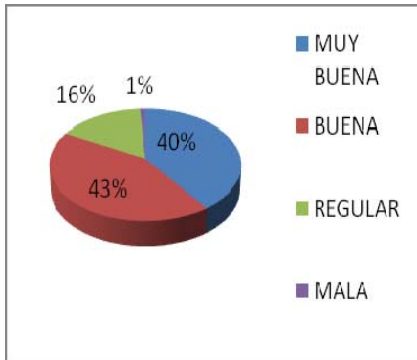
Esta grafico representa la opinión de los profesores con respecto al trabajo del coordinador de grupo en cuanto a claridad expositiva, (si es muy concreto al exponer algún tema y aclara cualquier duda presentada por algún participante) y el **55%** dice que es **Regular**.

**Gráfica 11 Capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto**



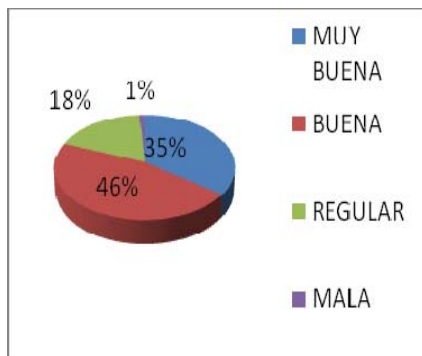
Este grafico resalta la habilidad que tiene el coordinador de grupo para mediar y resolver situaciones de conflicto presentadas en el diplomado ante algún tema en discusión o problemática de algún discurso o debate, en el cual el **51%** considera que esa Habilidad que tiene el coordinador para solucionar esos tipos de conflictos es **Buena**.

**Gráfica 12 Reflexivo**



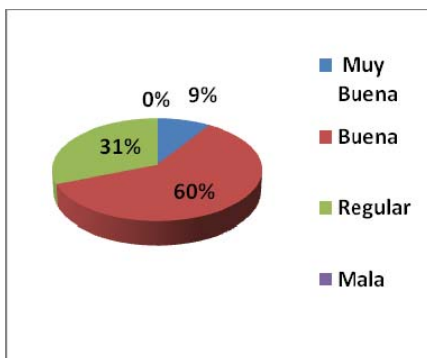
Este gráfico interpreta la ejecución del diplomado con respecto a que tan reflexivo es, siendo una característica propia en donde el profesor es un sujeto que recapacita sobre lo que le aportó el diplomado de una manera crítica y reflexiva en sí mismo y si lo desarrollo dentro y fuera del diplomado. Para esto, el **43%** considera que es **Buena**.

**Gráfica 13 Crítico**



En cuanto a lo crítico, se señala la reacción o la opinión personal o analizada ante un tema, y el profesor da varias opiniones que pueden formar una crítica, y para la cual el **46%** considera que es **Buena**.

**Gráfica 14 Trabajo del coordinador de grupo**



Los profesores en servicio al tomar en cuenta la coordinación que conlleva el diplomado en el cual han participado, el **60%** consideran que es **Buena** la participación que hace el coordinador de grupo, porque les proporciona las herramientas necesarias para obtener un aprendizaje satisfactorio.

Cabe mencionar, que en la ejecución la valoración que hicieron los maestros que tomaron el diplomado la consideran Buena, dejando ver a la claridad expositiva como Regular, siendo una limitación para la actualización de los maestros.

## **Evaluación**

La evaluación “es un juicio de valor que establece en qué medida se han alcanzado los objetivos establecidos” (Stoner, Freeman y Gilber, 1997: 17), permite identificar deficiencias y mejorarlas bajo ciertos parámetros, bajo las sub-categorías de Alcances y Limitaciones en la ejecución del diplomado.

Al respecto se comenta que:

*“Académicamente la evaluación la realiza la Institución de Educación Superior que imparte el diplomado y administrativamente a cada entidad se le pide llevar el seguimiento de sus propuestas y de los profesores que en ellas participan.” (Jefa de departamento)*

*“La evaluación la realiza la Institución de Educación Superior que imparte el diplomado.” (Director de área)*

Con base en los comentarios, para saber el impacto que tuvo el diplomado ante los maestros, la institución de educación superior a cargo del diplomado, al finalizar el mismo realiza una evaluación.

## **Alcances**

Los entrevistados consideran que los beneficios brindados a la comunidad educativa son:

*“Los cambios se han definido en función de las modalidades para impartir las propuestas de formación, es decir, anteriormente se hablaba de una modalidad presencial y ahora de una modalidad en línea.”(Jefa de departamento)*

*“Un mayor manejo de las Tecnologías de la Información con motivo de la nueva modalidad en línea para la impartición de cursos.”(Directora de área)*

Esto quiere decir que los alcances brindados por la Dirección General de Formación Continúa, en la incorporación de las TIC para los diplomados en línea, propician un mejor servicio, acoplándose a las necesidades de los profesores en cuanto tiempo, espacio y lugar.

### **Limitaciones**

Con base en la evaluación se presentan las siguientes limitaciones encontradas durante la ejecución del diplomado presentadas por los maestros que lo tomaron.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, los resultados logrados mediante el cuestionario aplicado a profesores de educación primaria y secundaria, la mayoría de los maestros exponen que encontró deficiencias en la ejecución del diplomado en alguno de los procesos enfocados a la formación continua, y por lo tanto 57 profesores encuentran limitaciones y 43 de ellos que hacen un total de cien, dicen no encontrar limitación alguna.

En cuanto a la opinión de los profesores que encontraron limitaciones en los procesos enfocados a la formación continua del diplomado de formación cívica y ética, se puede visualizar en la Tabla 2, la mayoría de ellos considero como primera limitación la falta de planeación del diplomado

**Tabla 2**

	SI	NO
<b>IV. Encuentra usted limitaciones en la ejecución del diplomado en alguno de los procesos enfocados a la formación continua?</b>	57	43

**Tabla 3**

<b>V.- En caso afirmativo, con qué se relacionan dichas deficiencias</b>	
A).- Falta de planeación del diplomado	23
B).- Enfoque fuera de la formación continua	3
C).- Carencia de bibliografía	4
D).- Carencia de material didáctico	5
E).- Infraestructura insuficiente	22

Y para las cuales los entrevistados toman medidas concretas para mejorar estas limitaciones como:

*“Un marco normativo para el diseño de programa de formación continua y otro para la operación de los mismos. Ambos documentos están dirigidos por instituciones de educación superior, quienes son los que elaboran de manera interinstitucional dichas propuestas.” (Jefa de departamento)*

*“Se toma en cuenta los marcos normativos que existen dentro de el Área de Desarrollo Académico para el diseño y la operación de los programas. Si bien estos marcos forman parte de nuestra normatividad abría que tomar en cuenta la posibilidad de consultar algunas normas que sea dirigidas al ámbito educativo.” (Director de área)*

Si bien es cierto que la tabla anterior muestra algunas de las limitaciones localizadas por los profesores que tomaron el diplomado, los entrevistados defienden su postura basándose en la existencia de una planeación, organización, ejecución y control que se rigen a través de un marco normativo que siguen cada uno de los involucrados del diplomado para la ejecución del mismo.

El análisis de los resultados presentados en este apartado, es producto de la aplicación de los instrumentos y la recolección de datos por parte de la Jefa de Departamento de programas para la formación continua y el Director de área de extensión de programas de formación continua. Esta información servirá como punto de referencia para el desarrollo de conclusiones específicas y detalladas sobre los procesos de gestión llevados a cabo para la realización del diplomado y quien lo toma.

Los resultados obtenidos mediante el cuestionarios a profesores y entrevistas al personal que se involucra en a realización del diplomado dan paso a que la gestión de procesos aporta una forma estructurada para identificar a los destinatarios de los procesos de formación continua.

Haciendo una recopilación general, los resultados obtenidos demuestran que la satisfacción que tienen los maestros sobre la planeación del diplomado tiende a ser Buena. En cuanto a la ejecución su tendencia es a ser Buena, al igual que la evaluación y valorando en un parámetro general la satisfacción del diplomado tiende a ser Bueno

En las limitaciones, se hace evidente el descontento por parte de los maestros la falta de planeación en cuanto a la ejecución del diplomado y la infraestructura que es poco práctica para llevar a cabo este tipo de formación.

A lo largo de esta investigación nos hemos encontrado con información y comentarios a favor y en contra acerca de los procesos de Gestión que repercuten directamente a los profesores a los que les es impartido el diplomado, ya que el conocimiento adquirido en dicho diplomado sirve para fortalecer sus conocimientos en el salón de clases.



## Conclusiones

Las conclusiones que se presentan en este apartado, son referentes al objetivo general, el cual es:

Investigar el proceso de gestión de la formación continua de maestros en servicio el caso de: Diplomado formación Cívica y Ética de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en servicio.

Los procesos de gestión ayudan a eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ninguna mejoría al servicio prestado. Y por consiguiente podremos definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia del servicio proporcionado, que en este caso es a los maestros de educación básica frente a grupo; porque solo así se podrán detectar las oportunidades de mejora, mediante una evaluación realizada por la DGFCMS, que es quien organiza todo el diplomado y no las IES, ya que ellos se darán cuenta de las ineficiencias encontradas y permitirán conocer mejor las necesidades formativas de los maestros

Nuestros objetivos específicos fueron:

- Describir el proceso de gestión del Diplomado en Formación Cívica y Ética.

Como se menciona en el capítulo III de esta investigación en donde se analizan paso a paso los procesos de gestión por los que tiene que pasar el diplomado, comentando que los procesos para la elaboración del diplomado son internos y comienzan por la planeación y coordinación de los involucrados para la creación de una convocatoria en donde diversas instituciones de educación superior mandan

propuestas afines a las necesidades que se presenten en la impartición de la materia de formación cívica y ética.

Posteriormente los coordinadores de los programas de formación cívica y ética le dan seguimiento a las diversas propuestas que son clasificadas de acuerdo a los contenidos, para posteriormente entrar a una dictaminación por parte de los expertos en la materia para ser aprobadas.

Una vez aprobadas las propuestas se empieza el papeleo tanto de contenidos como de documentos normativos y reglas de operación para promover la difusión en las diversas entidades.

A lo largo de esta investigación la información adquirida de las entrevistas al personal involucrado en la realización del diplomado muestra la existencia de normas que tiene que seguir el personal para la realización de sus actividades pero cabe mencionar que no tienen una norma que rija sus procesos de Gestión como tal y que es meramente de el personal involucrado en el diplomado, indagar o tomar como base normas externa que ayuden a optimizar los procesos.

En este apartado y con la experiencia que nos dejó las vivencias laborales en la DGFCMS, consideramos que dichos procesos son una forma de llevar a cabo la gestión del diplomado, sin embargo, si tomarán en cuenta la creación de una norma especializada y realizada con personal altamente capacitado en materia de educación que los lleve de la mano, se tendría una alta eficiencia en los procesos de Gestión.

Para el último de nuestros objetivos es:

- Indagar en los alcances y limitaciones encontradas en los Procesos de Gestión del Diplomado de Formación Cívica y Ética.

Si bien es cierto que el diplomado en el análisis de resultados de esta investigación muestra una tendencia a ser Bueno no excluye una serie de limitaciones que algunos de los profesores que lo tomaron señalan, como lo es: la estructuración curricular y la claridad expositora por parte del coordinador.

Con base en la experiencia adquirida del servicio social, nos percatamos de la falta de planeación que se tiene en la elaboración del diplomado, porque la DGFCMS debe realizar una encuesta sobre las necesidades que tengan los profesores acerca de formación enfocándose a cada nivel escolar que le corresponde ya sea primaria o secundaria, así como también exigir un perfil para los Coordinadores de cualquier diplomado, taller, curso etc. dictado por la DGFCMS y no por las IES con la finalidad de brindar la mejor capacitación para los maestros.

Si el primer paso para ejecutar el diplomado es la planeación, y los involucrados en la realización del diplomado detallan de una forma minuciosa el qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. Fijan así los resultados que buscan obtener la mejor evaluación tanto de las IES como de los profesores que tomaron el diplomado.

Los resultados nos permitieron conocer las expectativas, y sobre todo identificar y redefinir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar, así como también para mejorar la coordinación de actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso.

## **Propuestas de mejora**

La primera de nuestras propuestas esta enfocada a que la DGFCMS tome en cuenta la creación de una norma especializada y realizada con personal altamente capacitado en materia de educación que los lleve de la mano para planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar cada proceso por lo que se tiene que pasar para realizar cualquier curso, taller o diplomado.

Por otra parte para evitar aquellos tramites burocráticos, la DGFCMS puede crear en colaboración con expertos en sistemas y programadores informáticos, introducir una plataforma electrónica donde los profesores se inscriban por un sistema en línea e indicándoles los días de inscripción por letra conforme a su apellido.

Por lo tanto, este sistema contribuirá a la sistematización de la información, porque el sistema pedirá los campos a llenar que son datos requeridos por la DGFCMS, evitando así perdida de tiempo para la obtención de información como lo suele gestionar la dirección y evitar grandes confusiones por errores de ortografía, ya que el participante se inscribe y lo captura al momento.

Otra de nuestras propuestas es tener bien definido procesos, que incluyan en su carpeta de servicios los pasos clave, en función preferentemente de su impacto sobre los resultados de la organización en términos de: satisfacción de los maestros y del personal que elabora el diplomado.

Algo muy importante que hay que mencionar es que participen como coordinadores de grupo maestros que tengan experiencia en manejo de grupos y cumplan con la preparación para impartir el diplomado con planteamientos prácticos y los contenidos se apliquen de manera crítica permanente y sobre todo sean aplicados de acuerdo al contexto en donde se encuentran los maestros.

Para saber si un cursos, taller o diplomado están bien realizados o no habría que tener una mejor planeación, coordinación y sobre todo una evaluación continua para fortalecer las competencias con lo primordial que son estrategias o dinámicas y contemplar el tiempo para hacer todas las actividades planeadas así como dar un seguimiento con quien lo imparte en este caso al coordinador de grupo al inicio, durante y termino del diplomado.

Mismos que tienen que ser evaluados tanto por la DGFCMS como por instituciones aledañas para incrementar realmente el nivel tanto del personal que realiza el diplomado como de los profesores que lo toman. Ya que mientras haya una mayor competitividad se tendrá un alto índice de eficiencia y eficacia en lo que se quiere llevar a cabo.

## Bibliografía

Alanis, A. (2007). **Actuación profesional en la práctica docente**. México Editorial: Trillas.

Álvarez, E. (2001). **La formación del profesorado, proyectos de formación en centros educativos**. España: Laboratorio educativo.

Álvarez, E. (2001). **La formación del profesorado, proyectos de formación en centros educativos, claves para la innovación educativa**. Barcelona: Laboratorio educativo.

Arias, F. (2001). **Administración de recursos humanos**. México: Editorial Trillas.

Blat, J. y Marín R. (1980). **La formación del profesorado en la educación primaria y secundaria**. Barcelona España: Teide UNESCO.

Colas, M. (1998). **Investigación Educativa**, (3ª Ed.) España: Alfar.

Carmona, L. y Castillo, N. (2007). **Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio**. México: SEP.

Chiavenato, I. (1997). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Quinta Edición.

Diker, G. y Terigi, F. (1997). **La formación de maestros y profesores**. Buenos Aires: Paidós.

Dorra, R. (1988). **Guía de procedimientos y recursos para técnicas de investigación**. México: Trillas.

Elizondo, A. (2001). **La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar.** Vol. I. Editorial Paidós. México.

Garau, J. (2005). **Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales.** Barcelona: Ministerio de trabajo y Asuntos sociales.

Gary, D. (2001). **Administración de personal.** 8ª edición, Pearson educación, México.

Hernández, R. (2003). **Metodología de la investigación.** (4ª ed.) México: McGraw-Hill.

Ibernón, F. (1994). **La formación del profesorado,** (2ª Impresión ) España: Paidós.

Lepeley, M. (2001). **Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación.** Santiago México: McGraw-Hill Interamericana.

Mira, J. José G. (2010). **La Gestión por Procesos,** España : Universidad Miguel Hernández del Elche,

Namo, G. (1998) **Nuevas propuestas para la gestión educativa.** México: SEP, Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos.

Norma Mexicana IMNC. Sistemas de gestión de la calidad. **Fundamentos y Vocabulario.** ISO 9000:2008.

Pozner, P. (2000). **Gestión educativa estratégica: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.** Buenos Aires: IIPPE UNESCO.

Rincón, J. (2009). **Análisis y mejora de los Procesos de Gestión**, Editorial: Universidad Carlos III. España.

Rivera, A. y Rivera L. (2006). **Organización, gestión y dirección de instituciones educativas: reflexiones y propuestas**. México: UPN.

Rodríguez, J. (2000) **Administración moderna de personal**. Estados Unidos: Internacional Thomson.

Silíceo, A. (2004). **Capacitación y desarrollo de personal**. 4ª edición. Editorial Limusap.

Schmelkes, S. (1995). **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas** biblioteca para el maestro, 1ª. Edición actualización docente, México: SEP.

Stoner, J. A., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997). **Administración**. 6ta edición. México: Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Vasilachis, Irene (2006). **Estrategias de investigación cualitativa**. Barcelona: Gedisa

Vera, J. (2006). **Dirección y Gestión de Centros Docentes: Guía Práctica**. **Barcelona**. España: Grao.

Zapata, O. (2005). **La aventura del pensamiento crítico: herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas**. México: Pax.



## Paginas WEB

Florencia, G. (2009). **Definición de capacitación**, recuperado el 16 de octubre de 2010, de <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>

Guillermo, R. (2007). **Gestión Institucional**, recuperado el 27 de febrero de 2011, de: <http://www.educ.ar/educar/site/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

Estanislao, A. (2011). **Acuerdo sobre la Formación, el Perfeccionamiento y la Capacitación Docente**, recuperado el 16 de octubre de 2010, de [http://www.me.gov.ar/consejo/cf\\_acuer8.html](http://www.me.gov.ar/consejo/cf_acuer8.html)

Iglesias, C. (2009). **Perfeccionamiento Humano**, recuperado el 15 de octubre de 2010, de <http://diccionario.sensagent.com/perfeccionamiento+humano/es-es/>

Restrepo, G. (2006) **El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica**. Recuperado el 04 de enero de 2010, de [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)

SEP, Dirección de Formación Continua de Maestros en Servicio (2009). Recuperado el 08 de noviembre de 2009, de [http://www2.sepdf.gob.mx/para\\_maestros/formacion/index.jsp](http://www2.sepdf.gob.mx/para_maestros/formacion/index.jsp)

## **Leyes y Reglamentos**

Ley Federal del Trabajo, 2006.

Ley General de Educación, 2009.

Ley Orgánica de la administración pública federal, 2005.

Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública, 2005.

# Anexo 1



## Objetivo

Este instrumento tiene como objetivo Investigar el proceso de gestión de la formación continua de maestros en servicio, en el caso del: Diplomado Formación Cívica y Ética, que ofrece la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, de la Subsecretaría de Educación Básica

## Cuestionario

### Para maestros en servicio de Educación Básica

#### I. Datos generales

Institución Escolar donde labora:

Años de servicio

Sexo:

Turno donde labora

#### II. Coordinación del Diplomado

Marque con una "X" su opción de respuesta

- 1.- Muy Buena
- 2.- Buena
- 3.- Regular
- 4.- Mala

	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA
Como considera el trabajo del coordinador de grupo				
Claridad expositiva				
Claridad en instrucciones para realizar las tareas				
Dominio de variedad de métodos didácticos				
Dominio del contenido				
Capacidad para propiciar la reflexión				

Facilidad para mantener relaciones interpersonales, apertura, saber escuchar				
Capacidad para fomentar el trabajo en equipo, dar instrucciones claras, facilitar el trabajo				
Capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto				
Disponibilidad para consultas y asesoramiento				

### III. Gestión de la Formación Continua

Valora a continuación la gestión del Diplomado en función de:

- 1.- Muy Buena
- 2.- Buena
- 3.- Regular
- 4.- Mala

	<b>MUY BUENA</b>	<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>
Posibilidad de aplicación práctica				
Estructuración Curricular, en cuanto a contenidos temáticos				
Considera que los contenidos curriculares impartidos en el diplomado le proporcionan una formación teórico - práctica, variada, actualizada e innovadora				

Considera que el desarrollo del Diplomado tiene un nivel académico: Intelectual,				
Reflexivo				
Crítico				
Como considera la infraestructura (Instalaciones, material de apoyo, material didáctico, equipamiento,)				
La bibliografía utilizada para manejo de información es:				

1. ¿Encuentra usted deficiencias en la ejecución del diplomado en alguno de los procesos enfocados a la formación continua?

SI ( )  
NO ( )

En caso afirmativo, con qué se relacionan dichas deficiencias:

Falta de planeación del diplomado ( )  
Enfoque fuera de la formación continua ( )  
Carencia de bibliografía ( )  
Carencia material didáctico ( )  
Infraestructura insuficiente ( )

## Anexo 2



### Guía de Entrevista

#### Para aplicarla a las personas involucradas para realizar el Diplomado de Formación Cívica y Ética

**Objetivo:** Investigar el proceso de gestión de la Formación Continua de Maestros en Servicio en el caso del: Diplomado Formación Cívica y Ética de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio.

**Datos de la institución:** Subsecretaría de Educación Básica, Viaducto Río de la Piedad, N° 507. Col. Granjas de México. C.P 08400, Del. Iztacalco, 2° piso.

**Cargo que ocupa:**

**Años de Servicio:**

**Sexo:**  F  M

1. ¿Describa brevemente como se llevan a cabo los procesos de gestión para el Diplomado?
2. ¿Qué resultados ha tenido, según su punto de vista la forma de gestionar los Diplomados?
3. ¿Qué medidas concretas se deberían tomar para mejorar la gestión de los Diplomados?
4. ¿Qué beneficios y normas toman en cuenta para elaborar los procesos de gestión en la realización del diplomado?
5. ¿Qué acciones siguen para llevar a cabo los procesos de gestión del Diplomado?

6. Defina la principal problemática para el cumplimiento de sus funciones en la realización del Diplomado
7. ¿Cuáles son los factores externos que más afectan la realización del Diplomado?
8. ¿Cuáles son los factores externos que benefician la realización del Diplomado?
9. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que Ud. toma en función al Diplomado?
10. ¿Quién toma las decisiones en materia de: Contenidos temáticos y recursos para el Diplomado?
11. ¿Cuáles son los procesos relacionados al desempeño docente que toman en cuenta para la realización del Diplomado?
12. ¿Cuántas personas están involucradas para la realización del Diplomado y que función desempeñan?
13. ¿Cómo se distribuyen y coordinan los involucrados en la realización del Diplomado?
14. ¿Qué cambios ha experimentado la distribución del personal para la elaboración del diplomado en los últimos 5 años?
15. ¿Qué instrumento de control Ud. maneja en sus funciones?
16. ¿Qué tipo de informes elaboran para gestionar el Diplomado?
17. ¿En que consistió y quien se encargo de la capacitación para desempeñar su puesto actual?
18. ¿Reciente mente que cursos ha tomado para actualizarse en los procesos de gestión?
19. ¿Los cursos tomados para actualizarse en los procesos de gestión en que le han ayudado para la realización del diplomado?
20. ¿Cómo y quien lleva a cabo la evaluación del diplomado?

## **Anexo 3**

### **Perfil de candidatos**

#### **DIPLOMADO FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA 2009 – 2010**

**Con el fin de mejorar el aprovechamiento de los programas de formación continua de carácter federal, se solicita a las autoridades educativas estatales considerar los siguientes rasgos que deberán reunir los candidatos a participar.**

1. Integrantes de equipos técnicos estatales responsables de planear, gestionar, desarrollar y evaluar los procesos de formación continua en las entidades ubicados en instancias estatales de formación continua, centros de maestros, mesas técnicas, zona y sector que actualmente se desempeñen en tareas de asesoría técnico pedagógica en Formación Cívica y Ética. Es indispensable que los candidatos realicen tareas de asesoría técnico – académica, no actividades administrativas.
2. Maestros frente a grupo y directivos de escuelas de educación básica con experiencia en el trabajo para este tema. Se recomienda que los maestros cuenten con experiencia en trabajo en Formación Cívica y Ética (participación en ENAMS vinculados al tema, participación en programas de formación en temas relacionados como cursos o talleres), o bien ser maestros de esta asignatura. Para los maestros se sugiere una experiencia frente a grupo de 5 años mínimo
3. Preferentemente maestros, directivos o asesores técnico - pedagógicos que atiendan escuelas en zonas de bajo aprovechamiento escolar.
4. En el caso de asesores técnico pedagógicos, participación en el diseño e impartición de programas de estudio dirigidos a docentes de Educación básica vinculados al tema de FCyE (preferentemente cursos o talleres) en los últimos tres años.
5. En el caso de cualquiera de las tres figuras, haber aprobado el ENAMS correspondiente a los ciclos 2005- 2006, 2006 – 2007, 2007- 2008 o 2009 – 2010 de:
  - Formación Cívica y Ética (primaria y/o secundaria)
  - Cultura de la legalidad 2006 – 2007
  - Formación Cívica y Ética en Educación Básica



Se sugiere incorporar candidatos que van a asesorar y acompañar la implementación de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), en particular con relación a Formación Cívica y Ética, el Fortalecimiento de FCyE en secundaria, los Campos formativos de “Desarrollo Personal y Social” y el de “Exploración y conocimiento del mundo” y “Desarrollo físico y salud” en preescolar, así como que participen en el acompañamiento a los Programas “Escuela Segura” y “Cultura de la Legalidad” u otros afines que deberán especificar.

6. Nivel de estudios: Licenciatura (mínimo).
7. **Tener acceso a una cuenta de correo electrónico en un servidor oficial, particular o libre y que utilicen regularmente. Esta condición es de vital importancia ya que resulta imprescindible para el acceso a la plataforma (asignación de usuario y clave de acceso) y el desarrollo del programa.**
8. **Manejo de Software: Windows, Internet y mensajería electrónica: manejo de recepción y envío de correo electrónico, inserción de archivos y Power Pont para bajar o subir a carpetas, en Word en particular es relevante el manejo de “insertar y revisar comentarios” o de “control de cambios”.**
9. Disposición para incorporarse y trabajar a una “comunidad de aprendizaje virtual” en el campo de la educación ciudadana y la formación cívica y ética.
10. Disposición para aprender o fortalecer su formación en el campo de la educación ciudadana y la formación cívica y ética mediante su participación en un diplomado a distancia mediante el uso de una plataforma para este fin.
11. Disponibilidad para el trabajo intensivo durante el desarrollo del Diplomado, así como para elaborar los productos parciales en cada módulo y para el trabajo final del Diplomado.
12. Enviar Curriculum Vite abreviado

## Anexo 4

### Invitación para presidir ceremonia de apertura del Diplomado



#### DIPLOMADO FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA PRIMERA GENERACIÓN CEREMONIA DE APERTURA

**ASUNTO:** Nota informativa del  
Diplomado *Formación Cívica y Ética* impulsado por la SEB.

**De:** Mtro. José Fernando González Sánchez  
Subsecretario de Educación Básica

**Para:** Mtro. Alonso Lujambio Irazábal  
Secretario de Educación Pública

Atendiendo a los objetivos en materia de educación cívica establecidos en el Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012 y los compromisos de la Alianza por la Calidad de la Educación, la Subsecretaría de Educación Básica, a través de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, en colaboración con el Grupo NEXOS, Sociedad, Ciencia y Literatura, desarrollarán el Diplomado Formación Cívica y Ética, en su segunda generación, dirigido a maestros, directivos y asesores técnico pedagógicos del país.

Por este motivo, me permito solicitar a Usted una fecha en su agenda de trabajo en la segunda quincena del mes de marzo, a fin de contar con su presencia para presidir la ceremonia de apertura de actividades académicas correspondientes a este programa de formación docente.

#### Descripción del evento

**Objetivo:** Dar inicio a la segunda generación del Diplomado *Formación Cívica y Ética*, con una ceremonia inaugural y una serie de conferencias magistrales de los autores de los libros de la Biblioteca de Formación Cívica y Ética.

En el Presidium se espera contar con la presencia de autoridades de la Secretaría de Educación Pública: Mtro. Alonso Lujambio Irazábal, Secretario de Educación Pública; Mtro. Fernando González Sánchez, Subsecretario de Educación Básica; Mtra. Leticia Gutiérrez Corona, Directora General de Formación Continua de Maestros en Servicio, así como del Director de NEXOS, Sociedad, Ciencia y Literatura, Rafael Pérez Gay.

Los contenidos curriculares del diplomado se distribuyen en cinco módulos cuyos títulos son: *Educación Ciudadana, Educación en Derechos Humanos: un enfoque incluyente, Salud, Sexualidad y Género, Convivencia Escolar y Formación de Valores.*

**Diplomantes:** Maestros, directivos y asesores técnico pedagógicos seleccionados (de entre 2250 candidatos) a partir de criterios académicos establecidos por la Coordinación Académica del Diplomado que desarrollarán este programa de formación docente.

**Metodología de trabajo:** En línea/ teleseSIONES presenciales transmitidas en directo por la Red Edusat/ Foros

**Planta docente responsable:**

- José Woldenberg
- Pedro Salazar Ugarte
- Greta Papadimitrou
- Silvia Conde Flores
- Ana Corina Fernández



**Materiales:** La Dirección General de Formación Continua de Maestros en servicio distribuyó 3 títulos de apoyo en las 32 entidades:

- Woldenberg, José. *El cambio democrático y la educación cívica en México*
- Salazar Carrión, Luis. *Discriminación y tolerancia*
- Gutiérrez Espíndola, José Luis. *Educación. Formación Cívica y Ética*
- Salazar, Pedro. *La educación y la legalidad.*
- Magendzo, Abraham. *La escuela y los derechos humanos*
- De la Barrera, Luis. *Educación y derechos humanos*
- Trejo Delarbre, Raúl. *Televisión y educación para la ciudadanía.*

**Sede:** Por confirmar

## Anexo 5

### Identificación de procesos sustantivos y Adjetivos

 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	 Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio
Elaboración del Manual de Procedimientos	

DGFCMS/PEMP/001

#### Identificación de procesos sustantivos y adjetivos

LA DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN CONTINUA DE MAESTROS EN SERVICIO (DGFCMS), ELABORA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, CONFORME LAS ATRIBUCIONES QUE NORMATIVAMENTE TIENE ENCOMENDADAS. EL MANUAL SERVIRÁ COMO HERRAMIENTA DE APOYO A SUS FUNCIONES Y OBJETIVOS, ASÍ COMO DE ORIENTACIÓN AL PERSONAL RESPECTO DE LA DINÁMICA DE SUS ACTIVIDADES, ADEMÁS DE CONTRIBUIR A HACER MÁS EFICIENTE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE SUS PROCEDIMIENTOS Y EVITAR LA DUPLICIDAD DE ESFUERZOS EN SU SEGUIMIENTO.

#### Glosario

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Proceso sustantivo:** es aquél que tiene como resultado un servicio predominantemente destinado a un usuario externo a la DGFCMS.

**Proceso adjetivo:** es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que sirven de apoyo para la adecuada realización de un proceso sustantivo.

#### Instrucciones

Agradecemos su participación y le invitamos a contestar con la mayor precisión y detalle, la información que a continuación se te solicita.

Cualquier duda sobre el llenado del presente cuestionario podrás consultar con \_\_\_\_\_ que realiza la función de enlace de su área con

<i>el equipo de trabajo.</i>	
<i>Área a la que usted pertenece: Dirección de Desarrollo Académico</i>	
<i>Anote en el espacio correspondiente los datos solicitados, a fin de poder determinar la ubicación dentro de la estructura organizacional de la institución</i>	
<i>Nombre completo:</i>	<i>Ana Francisca Juárez Hernández</i>
<i>Puesto o cargo que usted ocupa:</i>	<i>Jefes de Departamento</i>
<i>Puesto o cargo de la persona a la que le reporta:</i>	<i>Directora General</i>
<i>Puestos o cargos de las personas que le reportan</i>	<i>Honorarios y enlace</i>
<b>1. Indique el nombre y describa la(s) actividad(es) principal(es) que realiza:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coordinación de programas en Formación Cívica y Ética. Organizar y dar seguimiento a los programas (cursos o diplomados) en formación cívica y ética y temas afines como derechos humanos, cultura de la legalidad, interculturalidad, formación ciudadana, en valores, etc. que se llevan a cabo en colaboración con distintas instituciones como universidades, grupos de especialistas o Instancias de Educación Superior.</i></li> <li>• <i>Asesoría a entidades: Apoyar y orientar a los estados en los procesos de formación que norma y coordina la DGFCMS como el ENAMS, la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), el Curso Básico, etc.</i></li> <li>• <i>Elaboración de propuestas de materiales y procesos de formación docente. Plantear posibles recursos (tipo de materiales y temas en formación cívica y ética) para poner a disposición de los maestros en distintos espacios: distribución física, virtual, etc.</i></li> </ul>	

- *Revisión y elaboración de comentarios para propuestas. Como parte de las tareas de carácter normativo asignadas a la DGFC, analizar propuestas de formación en este tema que envían instancias u organismos externos, a fin de determinar su pertinencia y alineación con las bases jurídicas establecidas para educación en este tema y la formación docente.*
- *Enlace con instituciones. Buscar y establecer procesos de colaboración con organismos e IES que posean programas de formación cívica y ética oportunos para la formación docente.*
- *Elaboración de documentos de distinta índole (oficios, comunicados a los estados, etc.) para desarrollar los procesos de formación.*
- *Elaboración de carpetas de seguimiento en procesos de formación en FCyE.*
- *Elaboración de documentos académicos: propuestas de estrategias, actividades, desarrollo de temáticas, etc.*
- *Precisión o resolución de dudas a las entidades. En talleres, procesos estatales o nacionales resolver en momentos y espacios pertinentes inquietudes académicas o de procesos institucionales a los actores y destinatarios de las acciones de la DGFC, de manera particular en FCyE.*

## 2. ¿Tiene a su cargo más de una actividad o procedimiento?

*Sí ( X ) Cuál o cuáles?:*

*1. Responsable del tema de formación docente en Formación Cívica y Ética*

*2. Apoyo en actividades académicas necesarias: asesoría a entidades en procesos formativos, prioridades educativas, desarrollo de programas, etc.*

No ( )

**3. ¿Cuál es el objetivo de la actividad principal que tiene a su cargo?**

*Coordinar la formación docente en el manejo de los contenidos curriculares, metodología, estructura conceptual, seguimiento y evaluación en programas de formación cívica y ética y tópicos afines.*

**4. ¿Qué información necesita para desarrollar su actividad principal?**

*Cuantitativa:*

- *Propuestas de número de participantes en programas de FCyE*
- *Resultados en el desarrollo de los programas: aprobados, deserciones, no aprobados.*
- *Número de entidades participantes por programa de FCyE*
- *Cifras de entidades en los procesos de formación que regula la DGFC: sedes, maestros participantes, etc.*
- *Tiempos formalmente establecidos para cumplir con procesos de formación.*

*Cualitativa:*

- *Rasgos que presentan los programas susceptibles de servir a la formación docente en FCyE.*
- *Acuerdos y convenios establecidos con otras instancias (organismos o IES)*
- *Documentos normativos de la SEB o la DGFC: Reglas de operación, lineamientos, etc.*
- *Documentos académicos: contenidos curriculares de los programas de la DGFC, propuestas de los organismos o IES con los que se colabora o que elabora la DGFC, etc.*

<b>5. ¿Qué área y/o persona le proporciona esa información? (Si así lo requiere, agregue los renglones que hagan falta)</b>	
<b>Dependencia / Área:</b>	<b>Persona(s) (nombre):</b>
<i>Instancias Estatales de Formación Continua</i>	<i>(Establecidas por autoridad estatal)</i>
<i>Subdirecciones y Jefes de Departamento de la DDA</i>	<i>Jéssica Baños Poo</i> <i>Carlos Alavez</i> <i>Graciela Ahún</i>
<b>6. ¿Cuál es el resultado o producto principal de la actividad a su cargo?:</b>	
<i>Programas de Formación en FCyE: Cursos de Actualización, Talleres y desarrollo de un Diplomado (Formación Cívica y Ética)</i>	
<b>7. ¿Quién es el usuario o cuál es el destino de ese producto?</b>	
<i>Docentes de Educación básica: maestros, directivos y asesores técnico – pedagógicos.</i>	



8. Describa por favor, con todo detalle y desde el principio hasta el fin, el procedimiento a su cargo:  
(Si así lo requiere, agregue los renglones que hagan falta)

<i>Detalle de actividades</i>	<i>Tiempo aproximado de conclusión (seleccione con X, rango que aplica):</i>			
<i>Acuerdos académicos con instancias externas</i>	<input type="checkbox"/> HASTA 1 DÍA	<input type="checkbox"/> 2 – 5 DÍAS	<input type="checkbox"/> 6 – 10 DÍAS	<input checked="" type="checkbox"/> 11 – MÁS DÍAS
<i>Elaboración de convocatorias/invitaciones a entidades</i>	<input type="checkbox"/> HASTA 1 DÍA	<input type="checkbox"/> 2 – 5 DÍAS	<input type="checkbox"/> 6 – 10 DÍAS	<input checked="" type="checkbox"/> 11 – MÁS DÍAS
<i>Envío a instancias académicas responsables de participantes validados por los estados.</i>	<input type="checkbox"/> HASTA 1 DÍA	<input type="checkbox"/> 2 – 5 DÍAS	<input type="checkbox"/> 6 – 10 DÍAS	<input checked="" type="checkbox"/> 11 – MÁS DÍAS
<i>Desarrollo de programas</i>	<input type="checkbox"/> HASTA 1 DÍA	<input type="checkbox"/> 2 – 5 DÍAS	<input type="checkbox"/> 6 – 10 DÍAS	<input checked="" type="checkbox"/> 11 – MÁS DÍAS
<i>Seguimiento y evaluación de programas</i>	<input type="checkbox"/> HASTA 1 DÍA	<input type="checkbox"/> 2 – 5 DÍAS	<input type="checkbox"/> 6 – 10 DÍAS	<input checked="" type="checkbox"/> 11 – MÁS DÍAS
<i>Elaboración de informes y conclusiones</i>	<input type="checkbox"/> HASTA 1 DÍA	<input type="checkbox"/> 2 – 5 DÍAS	<input type="checkbox"/> 6 – 10 DÍAS	<input checked="" type="checkbox"/> 11 – MÁS DÍAS
<i>Resolución de dudas e imprevistos con instituciones y estados.</i>	<input type="checkbox"/> HASTA 1 DÍA	<input type="checkbox"/> 2 – 5 DÍAS	<input type="checkbox"/> 6 – 10 DÍAS	<input checked="" type="checkbox"/> 11 – MÁS DÍAS

**9. ¿Con qué periodicidad elabora la (s) actividad (es) que realiza?**

*Depende del tipo de actividad ya que a cada una le corresponde un período o bien (como las invitaciones o convocatorias), mientras que a algunas no tienen periodicidad establecida, por ejemplo el seguimiento. Debido a que algunas son en colaboración con otras instancias, en gran parte dependen de alinear los tiempos o seguir a los de las otras instituciones.*

**10. Si la(s) actividad(es) que realiza, la hace conjuntamente, indique el número de participantes:**

*Algunas actividades son conjuntas, otras son individuales, en el primer caso y cuando es necesario por la urgencia o tipo de actividad, podemos llegar a ser hasta 4 personas.*

**11. Describa las dificultades u obstáculos que enfrenta en el desempeño de sus actividades.**

- *Ausencia de organización y planeación en algunas actividades.*
- *Dinámicas heterogéneas en cada entidad: laborales, institucionales, políticas.*
- *Anteponer situaciones de carácter administrativo (o que no necesariamente son académicas), importantes sin duda, pero que no pueden ser prioritarias a la tarea académica normativamente establecidas para la DGFC de regular la formación docente. Ejemplo: elaboración de informes para distintas actividades, visita o salidas a estados cuando puede hacerse un monitoreo selectivo o de muestra y ahorrar recursos, necesidad de firmas para un engargolado, para un servicio de sistema o para conseguir un cartucho de tinta de manera urgente.*
- *Cruce de tareas entre las Direcciones. A veces tal vez sea necesario acciones entre toda la Dirección General, pero hay procesos que resultan más eficaces y rápido si sólo los lleva un área.*
- *El filtro de la SEP no permite el acceso a portales académicos de algunos espacios académicos*

**12. ¿Qué temas, materiales, herramientas o necesidades de capacitación considera que le hacen falta?**

- *Formación académica en temas específicos emergentes para formación docente: gestión democrática, interculturalidad, etc.*
- *Biblioteca de consulta actualizada*
- *Permitir la entrada a espacios virtuales académicos que están bloqueados, tal vez solicitar apoyo al área de sistemas para esto.*
- *Capacitación en el área secretarial para mejorar el apoyo en la captura y sistematización de información.*

*13. Comentarios o sugerencias para mejorar el desarrollo de sus actividades.*

- *Enfatizar en eficientar y optimizar resultados a partir de una división de tareas específica necesaria, aunque no inamovible.*
- *Compartir información de los procesos de formación estatales por direcciones de área.*
- *Rescatar impresiones o trayectorias académicas de las entidades de manera sistematizada, a fin de explorar en la continuidad existente en la formación docente.*
- *Elaboración de informes específicos, uno o dos anuales por área que permita concentrar la información necesaria y compartirla en toda la DGFCMS*

Fecha de elaboración:

Día 23

Mes Julio

Año 2009