



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 095 AZCAPOTZALCO

**LA CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN No. 1
FACTOR DETERMINANTE PARA LA
MEJORA DEL SERVICIO**

INFORME DE PROYECTO DE INNOVACION QUE,
PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN
EDUCACIÓN,

PRESENTA

LAURA SUAREZ NAVARRO.

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

México, D.F., a 07 de Julio de 1999.

C. PROFRA. LAURA SUAREZ NAVARRO
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "LA CAPACITACION EN DIRECCION NO. 1 FACTOR DETERMINANTE PARA LA MEJORA DEL SERVICIO".

Opción: **INFORME DE PROYECTO DE INNOVACION**
a propuesta del asesor **C. MIREYA GARCIA HERNANDEZ**
manifiesto a usted (es) que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le (s) autoriza a presentar su examen profesional.



ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

S. F. P. PROF. LEONARDO CEJA AVALOS
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION
UNIDAD 095 DE LA UNIDAD UPN 095
D. F. AZCAPOTZALCO

A mis queridos Rubén, Gigi y Rubencito

Quienes con su paciencia y tiempo, me apoyaron para lograr esta nueva meta .

A mi madre por darme su ejemplo y encauzarme hacia la docencia.

A mis hermanos por el cariño demostrado en los momentos en que lo he necesitado.

A mis profesores de la Universidad y en especial a la Profesora Mireya García Hernández.

A Rocío por la gran ayuda en la elaboración de este trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	
1 PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO.	3
1.1 La capacitación del personal, un esfuerzo por proyectar a los trabajadores hacia su propio desarrollo.	7
1.2 Gestión, visión y valores organizacionales dentro de la Dirección No. 1 de Educación Primaria del Distrito Federal	12
1.3 Importancia de la capacitación en Dirección No. 1	20
2 TACTICAS DE INNOVACION EN CAPACITACION PARA LA CULTURA DE CALIDAD.	23
2.1 La investigación educativa en los cursos de capacitación para la mejora de actitudes.	26
2.2 Acciones a favor del desarrollo de una cultura organizacional de calidad.	30
2.3 El proceso de evaluación de estrategias aplicadas en la capacitación.	76
3 HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD	78
3.1 Factores que conforman la cultura de calidad.	79
3.2 Propuesta para lograr una mejora de actitudes de los servidores públicos de la Dirección No.1	81
3.3 Beneficios de la mejora de actitudes para el desarrollo humano, la productividad, la competitividad y la calidad de los servicios.	93
Bibliografía.	95

INTRODUCCION

A lo largo de cuatro años de estudios de Licenciatura en Educación, se detectó, estructuró, aplicó, analizó y evaluó una problemática vislumbrada en el ámbito educativo laboral, resultando el presente trabajo.

Dado que nuestra labor educativa durante este tiempo estuvo encaminada hacia la capacitación del personal administrativo, la problemática desarrollada fue: “Como mejorar los servicios mediante la capacitación”.

El proyecto tiene como objetivo proponer y fundamentar alternativas que permitan elevar la calidad y eficiencia de los servicios que ofrecen los servidores públicos que laboran en la Dirección No. 1 de educación primaria en Distrito Federal.

El trabajo se estructuró en tres partes: En la primera se señala como se percibe la capacitación organizacionalmente y las perspectivas que dada su importancia se pueden dar hacia el desarrollo integral de la persona.

En la segunda parte se proponen y analizan las alternativas aplicadas en el curso: “Inducción al servicio público, S.E.P.” (Curso derivado del PROMAP, que entre sus objetivos pretende la dignificación, profesionalización y fortalecimiento

de la ética del servidor público) que contribuyeron en el proceso de capacitación y finalmente en la tercera parte se hace una descripción de la propuesta y beneficios observados hacia el logro de una verdadera cultura de calidad de los servidores públicos.

La capacitación juega un papel determinante para el desarrollo institucional y por ello se requiere poner una mayor atención a los procesos, para poder aumentar conocimientos, mejorar destrezas y promover actitudes, a efecto de proporcionar los servicios de la mejor manera.

En este sentido nuestro proyecto educativo apoya el proceso con su diseño previo, el cual reviste una gran importancia que constituye la base para llevar a cabo la programación, organización, ejecución y evaluación de los cursos de capacitación.

Consideramos que en lo sustancial, el proyecto logró en buena parte los objetivos y metas que se propuso.

1 PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

La dinámica evolutiva y la consecuente transformación ordenada de la sociedad, en sus procesos de desarrollo económico, social, cultural y político, requieren que sus instituciones revisen permanentemente sus procedimientos administrativos y normativos a fin de promover acciones tendientes al desarrollo de las mismas.

Ubicándonos en el marco institucional, en el cual nuestro país ha comenzado a desenvolverse desde hace ya algunos años y donde observamos innovaciones tecnológicas, eliminación de fronteras comerciales, competencias y exigencias de productividad en todos los sectores, con lo cual se van estructurando las actuales condiciones que exigen el uso de nuevas formas que permitan transformar el fondo de las prácticas laborales, la actualización en materia de capacitación, juega un papel determinante por lo que se requiere poner una mayor atención a los procesos, para poder aumentar conocimientos, mejorar destrezas y promover actitudes, a efecto de proporcionar los servicios del manera óptima.

En el ámbito de la Secretaría de Educación Pública, la capacitación de los servidores públicos de mandos medios y de apoyo y asistencia a la educación, se conceptualiza como una acción permanente y dinámica en el proceso laboral

atendiendo así a lo dispuesto en la normatividad en materia de capacitación y desarrollo de personal que establece el derecho de los trabajadores a la capacitación¹ así mismo, constituye el medio idóneo para vincularse a los objetivos, políticas y programas de la Secretaría y de la Administración Pública en general.

Con las perspectivas de Modernización de la Secretaría de Educación Pública que dicta el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, el cual se inscribe dentro de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo que se dirige a: "alentar la participación y responsabilidad de los principales agentes que intervienen en los procesos educativos para formar seres humanos que participen responsablemente en todos los ámbitos de la vida social y además se orienta a estimular la productividad en el desempeño de todas las actividades humanas"²; así como el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP)³, programa especial de observancia obligatoria para todas las dependencias de la Administración Pública Federal que pretende transformar a la Administración Pública en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad, surge la idea de realizar investigación educativa.

¹ Trueba, Urbina Alberto y Trueba Barrena Jorge. Legislación Federal del Trabajo Burocrático. 1995. P.12

² Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. D.O.F. 19 Febrero 1996.

³ Programa de modernización de la Administración Pública 1995-2000 D.O.F. 31 Mayo 1996.

El área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección No. 1 de Educación Primaria, además de apoyar a los trabajadores en la iniciación, continuación o conclusión de sus estudios básicos o de bachillerato, tiene a partir del año de 1998, la responsabilidad de impartir los cursos, que forman parte de la currícula de Capacitación y que contribuirán a la Modernización de la Administración Pública dentro de la Secretaría de Educación Pública.

Conocer los alcances que tienen los cursos de capacitación hacia la transformación del servidor público para lograr en él una verdadera cultura de calidad, es el principal motivo que impulsó la investigación, cuyo reporte se presenta. Conforme a lo establecido en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública⁴, corresponde a la Dirección General de Personal, la ejecución de las siguientes funciones: normar, coordinar, concentrar, evaluar y llevar el seguimiento de capacitación y desarrollo del personal de esta dependencia. La operación de éstas acciones, se llevará a cabo por el personal que labora en estas áreas.

El proceso de capacitación se establece en el documento: "Lineamientos que regulan el proceso de capacitación y desarrollo de los servidores públicos de mandos medios y de apoyo y asistencia a la educación"⁵.

⁴ Reglamento Interior de la S.E.P. D.O.F. 26 Marzo 1994.

⁵ Lineamientos que regulan el proceso de capacitación y desarrollo de los servidores públicos de mandos medios y de apoyo y asistencia a la educación. S.E.P. D.G. de A.P. 1995.

Las fases del proceso de capacitación: detección de necesidades, programación de acciones, ejecución, seguimiento y evaluación, son acciones que se realizan cotidianamente año con año. Los cursos que se imparten son manejados por personal capacitado de la Dirección General de Personal, pero a partir del año de 1998, el personal adscrito a la Mesa de Capacitación y Desarrollo de la Dirección No. 1 está encargado de impartirlos.

Los cursos que fueron establecidos como obligatorios a impartirse en todas las dependencias de la Administración Pública que tiene como objetivo contribuir a elevar la calidad y la eficiencia de los servicios son: "Inducción al Servicio Público", "Calidad en el servicio", "Administración del trabajo" y "Trabajo en equipo". Con estos cursos la Secretaría de Educación Pública pretende que los servidores públicos adquieran o actualicen conocimientos, desarrollen habilidades y modifiquen actitudes en función de objetivos definidos para el mejor desempeño de las funciones encomendadas.

1.1 La capacitación del personal, un esfuerzo por proyectar a los trabajadores hacia su propio desarrollo

Se entiende por capacitar el habilitar, volver a alguien apto, hacerlo capaz, proveerlo de condiciones personales tales que sirvan para el trabajo o misión que se le ha destinado. Por su sentido utilitario, la capacitación se relaciona más con la adquisición de un mínimo de competencias, y por ello mismo se orienta a contenidos específicos como manejar una máquina o conocer cómo se estructura un oficio.

El complemento de la capacitación debería ser la educación continua, entendida ésta como un proceso permanente que tiende no sólo a adaptar a la persona a las necesidades de la institución sino propiciar su progreso individual global.

La capacitación se entiende como una necesidad empresarial y del trabajador, como una obligación legal y como una inversión redituable; la educación continua es en cambio un camino de los seres humanos para avanzar hacia el perfeccionamiento no sólo en el terreno profesional aunque sobre todo en él.

La capacitación está normada desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como una obligación de los trabajadores. El término se ha ido transformando pues de actividad esporádica se convierte en cotidiana, de propósitos ya establecidos ahora se da por necesidades específicas, se ha cambiado el énfasis de la enseñanza al aprendizaje. De privilegiarse la obtención de constancias se orienta a la adquisición de competencias y de identificarse como responsabilidad institucional se reconoce como compartida con los propios trabajadores.

El propósito de los cursos en el área administrativa, es la optimización de los servicios, a través de un mejor desempeño profesional cotidiano.

Ponderar la enseñanza o la participación sin identificar el aprendizaje de contenidos o competencias resulta demasiado elemental. Un paso muy importante ha sido el de dejar de preocuparse sólo por la cobertura y trasladar el interés hacia la calidad pedagógica, el reconocer que un personal capacitado no es aquél que ha tenido la oportunidad de asistir a un curso ni siquiera los que han sido evaluados al finalizar éste, sino quien efectivamente ha incorporado lo aprendido a su trabajo cotidiano.

La transición, por lo tanto, la consolidación del cambio, debe ser hacia asegurar la calidad de las actividades educativas, seleccionar las modalidades más

eficientes y, sobre todo, desarrollar las capacidades y la responsabilidad por el propio aprendizaje, propósitos en verdad intrincados pero que constituyen la línea de acción del presente trabajo

No basta lograr que los participantes tengan acceso a un curso sino que las características del propio curso deben ser las propicias para reflejar cambios conductuales. Por ello, la programación debe responder a las necesidades identificadas, tanto personales como institucionales, deben tener una orientación más formativa que informativa, tener una vinculación entre lo teórico y lo práctico, que faciliten el análisis crítico del conocimiento y estimulen la identificación del personal con los objetivos institucionales

En este sentido es que se realiza este proyecto de acción docente porque "surge de la práctica y es pensado para esa misma práctica, es decir, no se queda sólo en proponer una alternativa a la docencia sino que se desarrolla en la acción misma de la práctica docente"⁶

El proyecto ofrece una alternativa a un problema significativo: la capacitación de los servidores de la Dirección No. 1.

⁶ Marcos Daniel Arias "El proyecto pedagógico de acción docente" en Hacia la innovación. Ant. Bás. U.P.N. 1995 p.65

El proyecto nos permitió pasar de la problematización de nuestro quehacer cotidiano -capacitarnos para ser reproductores de los cursos- a la construcción de una alternativa crítica de cambio que confirmó respuestas cualitativas al problema de estudio.

El tipo de proyecto que se aborda en este trabajo es a nivel micro ya que se desarrolló durante la impartición del curso.- “Inducción al servicio público SEP”. Los participantes fueron maestros, personal de apoyo y de servicios.

Para el diseño del curso se trató de homologar a los participantes tomando en cuenta su nivel educativo, áreas de trabajo, horarios que resultaran de menos actividad para lograr un máximo de asistencia con las consecuentes ventajas de: desarrollo específico de habilidades, eliminación de información irrelevante y minimización de tiempos.

El logro del diseño del curso significó un intenso trabajo alrededor de conceptualizar un autoaprendizaje, convencer de la necesidad de asumirlo y proporcionar las herramientas metodológicas y los recursos para lograrlo.

Al darle importancia a estas características en los cursos se contribuye a crear un ambiente académico que favorezca el desarrollo de la responsabilidad individual y el estímulo para el aprendizaje.

Propiciar una investigación educativa de los cursos de capacitación, constituye una magnífica escuela.

El desarrollo de la responsabilidad individual se sustenta en una práctica del servicio diferente que incorpora una práctica reflexiva, un pensamiento cualitativo, un enfoque crítico ante las nuevas políticas. La responsabilidad institucional podría entonces dirigirse a la evaluación del desempeño y no tanto a la currícula, de modo que se juzgue más el producto que el proceso.

Por lo tanto, la consolidación del cambio significa superar el sentido puramente utilitario e institucional de la capacitación y reivindicar su sentido humano para proyectar a cada uno de los trabajadores hacia su propio desarrollo.

1.2 Gestión, visión y valores organizacionales dentro de la Dirección No.1 de Educación Primaria en el Distrito Federal.

La Administración Pública Educativa se define como la actividad dirigida a la ordenación de la educación mediante las disposiciones necesarias, para organizar, promover, gestionar y evaluar los programas y servicios de esta modalidad en respuesta a las necesidades e intereses generales de la sociedad.

Los objetivos establecidos por los poderes públicos en la administración de la educación, se concretan en general en la identificación y evaluación de las necesidades, en la programación de centros, en la elaboración de un plan de formación, especialización y actualización del profesorado y personal no docente, en la organización de los servicios multiprofesionales y de apoyo, la dotación de equipamiento, el establecimiento de un sistema adecuado de financiación y en el control público de los servicios y recursos disponibles.

Con el fin de coordinar de manera más eficaz los servicios educativos, fueron creadas las Direcciones de Educación Primaria en distintas zonas del Distrito Federal.

La Dirección No. 1 se encuentra ubicada en Melchor Ocampo No. 91 en la Colonia Tlaxpana de la Delegación Miguel Hidalgo del D.F., fue creada junto con otras tres Direcciones en el año de 1960. Comprende las delegaciones Miguel Hidalgo, Azcapotzalco y Cuauhtémoc y atiende los asuntos correspondientes a las escuelas que resultan incluidas en estas jurisdicciones.

Las actividades que se realizan dentro de la Dirección son tan variadas y de distinta índole entre sí que para ello la responsabilidad de las mismas recae en tres diferentes oficinas: la Oficina de Proyectos Académicos (OPA) la de Promoción y Servicios Escolares (OPSE) y la de Servicios Administrativos (OSA).

Las oficinas cuentan con organización propia y funciones que son delegadas en proyectos, secciones, mesas y módulos. Además de estas oficinas existe una pagaduría y una sección de asesoría técnico normativa.

La OPA se encarga de coordinar los proyectos que genera la acción normativa de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria, para apoyar el desarrollo del Plan y Programas de Estudio, ampliar la cobertura de atención del sistema educativo y elevar los aspectos cualitativos del proceso enseñanza aprendizaje. Así mismo se adicionan como proyectos fijos las acciones para la programación del servicio y de la supervisión escolar.

Así tenemos que las funciones y coordinación de las actividades externas e internas con otras instituciones; la relación con escuelas primarias incorporadas; el establecimiento de programas socio-culturales y campañas; la promoción de actividades extracurriculares y el flujo de la comunicación entre Dirección General y las escuelas primarias, triangulando con Sectores y Zonas escolares se difunde a través de OPSE.

Programar las necesidades anuales de personal, recursos financieros, materiales y servicios inherentes a la operación del sistema y llevar a cabo la administración de los mismos, así como atender directamente a todo el personal que labora dentro del ámbito de la Dirección, es tarea de OSA.

Como se puede observar, la gestión que se lleva a cabo en esta institución es variada. "Todo centro es una institución y toda institución tiene una estructura explícita o implícita"⁷.

La gestión -entendida ésta como la acción y efecto de administrar- en Dirección 1 tiene un tipo de organización mecanicista que según Tom Burns define como "el adecuado a las condiciones estables a una estructura de gestión jerárquica en la que hay una clara definición de funciones y papeles asignados,

⁷ Cyril Poster "Dirección y Educación" en la gestión y las relaciones en el colectivo escolar Art. Bás. U.P.N. 1995 p.11

una comunicación formal, esencialmente vertical y un sistema interno de control y supervisión"⁸

Se puede decir que este tipo de gestión corresponde a la de una sociedad burocrática, definida por Max Weber como "aquella en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como las grandes empresas en los estados modernos, en los ejércitos, etc."⁹ El mismo autor nos refiere que la "burocracia es la organización eficiente por excelencia"¹⁰

Existen otras teorías que nos hacen pensar que la organización burocrática no debe ser tan rígida ni estática sino adaptativa y dinámica en la que se pueda interactuar intensamente con el medio ambiente externo y se adapté a él.

Para concretar, los principios gestivos de la Dirección 1 contribuyen a establecer una organización óptima de las acciones de los servidores públicos que aseguran el cumplimiento de metas y objetivos institucionales que sientan las bases del desarrollo del sistema educativo nacional.

⁸ Ibid p.13

⁹ Idakberti Chiavenato "Modelo burocrático de organización" en Institución Escolar. Ant. Bás. U.P.N. 1995 p.43

¹⁰ Ibid p.47

Las prácticas gestivas ejercidas en la Dirección 1 se norman en el Reglamento Interior de la SEP, la Ley General de Educación y en los Reglamentos y Leyes que regulan las relaciones laborales de los trabajadores de la Secretaría de Educación Pública.

VISION ORGANIZACIONAL

La visión organizacional de la Dirección No. 1 es en cuanto a mejorar constantemente la calidad de los servicios de Educación Básica, a través de conocimientos y valores éticos, morales y culturales que permitan el desarrollo óptimo de habilidades y actitudes en las actividades productivas.

Esta visión es compartida por el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en el que se exalta la responsabilidad de cimentar las bases educativas para el México del siglo XXI, fincada en una alianza nacional en que converjan los esfuerzos e iniciativas de todos los órdenes de gobierno y de los diversos grupos sociales; así como por los objetivos institucionales que el Proyecto Educativo¹¹ demanda.

- Asegurar la educación básica a toda la población.

Procurar a todos los mexicanos el uso del alfabeto y la educación básica indispensable que mejore la calidad de su vida y les permita participar en el desarrollo nacional.

¹¹ Inducción al servicio público S.E.P. Manual del participante D.G. de P. 1997 p.27

- Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.

Este es el objetivo que orientará el desarrollo de los diversos sistemas de educación media terminal y superior.

- Elevar la calidad de la educación.

Paralelamente se persigue elevar la calidad de la educación con mejores planes y programas de estudio, contenidos y métodos adecuados, material didáctico, instalaciones y sobre todo con maestros más capacitados.

- Mejorar la atmósfera cultural del país y fomentar el desarrollo del deporte.

Se busca además, transformar en colaboración con otras dependencias, la atmósfera cultural para apoyar la tarea educativa y contribuir a que la población pueda apreciar la calidad, creando así una demanda de cultura y deporte cada vez de mejor nivel.

- Aumentar la eficiencia del sistema educativo.

Los recursos que se destinan a la educación son siempre limitados. Por ello, el sector educativo, con base en el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal, busca incrementar la eficiencia del sistema. Se debe obtener mayores logros y asegurar el buen uso de los fondos que se destinan a la educación.

VALORES ORGANIZACIONALES.

Un factor clave para tener una postura positiva y que desde el primer momento se muestre un comportamiento de compromiso, orgullo y entusiasmo, que comprenda que lo fundamental para realizar un buen trabajo son los conocimientos y habilidades y para efectuarlo con calidad es la actitud. Esta actitud demuestra los valores que permitirán armonizar los intereses personales con los objetivos y cultura institucional.

El valor se entiende como aquello que nos da la fuerza para lograr lo que se desea y nos enriquece. En la Ley de Responsabilidades de los servidores públicos se enfatiza el código de valores a observar en todo servidor público para el mejor desempeño cargo o comisión de su labor y cuyo cumplimiento dará lugar a procedimientos y a las sanciones que corresponden.

En Dirección 1, se establece que un servidor es la persona que adquiere el compromiso moral, y formal de satisfacer las necesidades de un usuario, respecto a los servicios en que se encuentre inserto., Por inferencia, puede establecerse que es la persona cuya motivación personal y trabajo tienen como finalidad apoyar a un tercero en la solución o prevención de problemas relacionados con el área de su especialidad.

Así tenemos que los valores que se exaltan en esta institución son: legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia entre otros.

1.3 Importancia de la capacitación en Dirección No. 1

Los fenómenos sociales, políticos y económicos, así como el desarrollo de la ciencia y la tecnología y el impacto que estos tienen en nuestra sociedad moderna nos conduce a afirmar que aprender a construir capacidades con profundo sentido de los valores en un mundo de mayor información, cambio y fluidez, se ha convertido en condición de supervivencia y de progreso personal y social.

La capacitación no representa una estrategia novedosa orientada a propiciar que los trabajadores mejoren la calidad de los servicios, sin embargo constituye un verdadero reto para su consecución.

Sin duda alguna la concreción de los cursos exige la ruptura con el paradigma de la política administrativa vigente pues el Estado debe asumir un rol más dinámico abierto a la diversidad y al cambio, generando políticas caracterizadas por su continuidad, contraponiéndose así su desempeño estático y homogéneo; jugando un papel de coordinador de las acciones educativas. Sólo así estará en condición de establecer un modelo gestivo para el logro de sus objetivos básicos.

Con esto nos estamos refiriendo a la importancia que se debe dar a las estrategias dirigidas a la solución de problemas claramente identificados.

En este sentido se valora la importancia que deben tener los cursos de capacitación como alternativa a la solución de la problemática específica en cuanto a elevar la calidad en la prestación de los servicios educativos.

Si se considera que la calidad en educación es una cuestión de procesos, y muy particularmente de los procesos de enseñanza y aprendizaje que tienen lugar en las aulas, nos daremos cuenta que en las aulas donde se imparten cursos representan tan un punto central para obtener la satisfacción de las necesidades básicas del aprendizaje y por consiguiente, la calidad de la educación recibida.

En congruencia con lo expuesto se puede afirmar que enfocar la función del capacitador en el aprendizaje daría buenos resultados. Tal acción implica, generar las condiciones para obtener un nivel adecuado de autonomía pedagógica; tal exigencia obedece entre otras cosas a que cada institución posee una forma propia y por ende diferentes niveles de realización. Al respecto se reconoce que algunas instituciones laboran mejor que otras; pero por otro lado existen instituciones que funcionan deficientemente tanto a los ojos de quienes se encuentran dentro como en opinión de los observadores externos y esto es

lamentable; si se análoga con lo que dice Silvia Schmelkes¹² con respecto a la educación escolar: "la investigación reciente ha puesto de manifiesto, que al menos en los países no industrializados, la calidad de la institución escolar a la que asiste en un niño influye sobre la permanencia y el logro académico".

Queda claro entonces, en la búsqueda del logro de los contenidos básicos de un aprendizaje, es entre otras acciones, propiciar la transformación de los cursos de capacitación, de ahí que la preocupación por elevar la calidad de los servicios tenga mucho que ver con la educación bien planeada e impartida ya que es prioridad suprema actual en todos los países y sin duda los seguirá siendo en un futuro previsible.

¹² Schmelkes, Sylvia. La calidad de la Educación Primaria. 1996 p.159

2 TACTICAS DE INNOVACION EN CAPACITACION PARA UNA CULTURA DE CALIDAD

Dentro de los propósitos establecidos en el Plan de Trabajo Anual de la Mesa de Capacitación y Desarrollo de la Dirección No. 1 está el organizar cursos de capacitación, actualización y desarrollo, a fin de que el personal asuma con mayor eficacia y responsabilidad sus compromisos laborales. Asimismo, la capacitación es señalada como una acción relevante.

El sector educativo teniendo como base el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal busca incrementar la eficiencia del sistema mediante el logro de objetivos, uno de los cuales indica: “organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito¹”.

En este sentido y siendo la capacitación una de las actividades relevantes en Dirección 1, nos enfrentamos al reto de revalorar esta actividad, mediante los cursos que se imparten al personal de esta institución.

¹ Curso “Inducción al Servicio Público, SEP”. Manual del Participante. 1997. P.32

Surge entonces la problemática: ¿Cómo capacitar al personal cambiando el esquema tradicional, en el que se dan conocimientos, técnicas o sólo se especializa una actividad determinada?.

Consideramos que el desarrollo del potencial humano en cuanto a conocimientos, habilidades y creatividad personal han sido desaprovechados. La revaloración del factor humano y su inteligencia trae como consecuencia un cambio en la forma de desarrollar y potenciar a nuestro personal.

El cambio debe darse conjuntamente con una buena planeación de los programas de capacitación.

Así tenemos que para la planeación del proceso educativo en capacitación haya que tener en cuenta los siguientes factores².

- La diferencia entre educación y capacitación radica en que la educación abarca la personalidad completa del hombre corporal, intelectual y espiritual. La capacitación está dirigida a mejorar el desempeño laboral.

² Arellano López Jorge y Antonio Ocampo, Domingo. "La importancia de la educación en la empresa". Rompan Filas año 4 No. 18. 1995. P.23.

- Se deben buscar métodos efectivos que permitan analizar el conocimiento para que el individuo pueda utilizarlo en todos los ámbitos de su vida cotidiana y pueda expresarlo en distintas formas.
- Propiciar un ambiente donde los individuos tengan estímulos que permitan desarrollar habilidades para el pensamiento y la creatividad.
- Se tiene que dejar que la gente intente y se equivoque. La ventaja radica en la posibilidad de buscar nuevos caminos y formas para alcanzar las metas y los objetivos.
- La remuneración debe tener como base la inteligencia y el conocimiento, induciendo el pensamiento global, con aplicación particular y se premie el esfuerzo grupal, sin dejar de reconocer la contribución del individuo.
- Esperar el tiempo necesario para que la inversión en la educación rinda frutos.
- Contar con un sistema de evaluación que permita apreciar que los logros de este esfuerzo realmente valen la pena.

La planeación no dará buenos resultados si el capacitador no cuenta con las estrategias adecuadas para favorecer la capacitación.

Para la elaboración de estrategias o tácticas en capacitación se eligió el proyecto de acción docente en esta investigación.

2.1 La investigación educativa en los cursos de capacitación para la mejora de actitudes.

La investigación educativa se inicia con una problemática enfrentada en nuestra área de trabajo, en este caso: Impartir los cursos de capacitación al personal de mandos medios, apoyo y servicios que laboran en Dirección No. 1.

Ya definida la problemática se realiza un diagnóstico. Para la elaboración de un diagnóstico en capacitación se realiza la detección de necesidades, acción que año con año se realiza mediante la aplicación de una encuesta, sin embargo para el año de 1998, no se realizó ya que los cursos fueron establecidos como obligatorios de ahí que la detección resultara fuera de lugar.

La justificación de la obligatoriedad de los cursos responde al Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000 (PROMAP) en el que marca “La dignificación, profesionalización y ética del servidor público. En consideración a la importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo (...) es necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación público encuentre que su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia es la forma de alcanzar su propia realización” (D.O.F. 28-05-96).

Dentro de los propósitos del PROMAP se encuentra: “el fortalecimiento de la capacitación como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes,

habilidades y actitudes de todos los servidores públicos”. Es aquí donde nuestra labor continúa ¿Cómo desarrollar aptitudes, habilidades y actitudes de los servidores públicos?.

Se nos orienta con las siguientes líneas de acción:

- Actualización de conocimientos y habilidades.
- Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo.
- Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público.
- Efectividad de la función de investigación y financiamiento de responsabilidades

Es en el primero y tercer puntos en que creemos podemos incidir con nuestro proyecto educativo.

Los cursos de capacitación, que se establecieron como obligatorios en los años 1998 y 1999, son: “Inducción al Servicio Público S.E.P.”; “Calidad en el servicio”; “Administración del trabajo” y “Trabajo en equipos”.

El primero: “Inducción al Servicio Público S.E.P.”, fue planeado para impartirse durante el primer semestre de 1998, que coincidió con el tiempo estipulado para la aplicación de estrategias de nuestro proyecto educativo. Es por eso que en el curso se aplicó esta fase de la investigación.

El estudio se realizó a nivel micro, es decir se tomó como muestra de la investigación a uno de los tres grupos capacitados en la fecha del 18 al 29 de mayo de 1998. La duración del curso fue de 20 horas trabajadas en dos semanas es decir 2 horas diarias.

El grupo elegido estaba integrado por 20 participantes: 45% cuenta con educación básica, otro 45% con educación media o equivalente y sólo el 25% con educación superior. Los puestos que ocupan son: Profesora de apoyo en Proyectos académicos 1 (5%); Coordinador de Carrera Magisterial: 1 (5%); Mecnógrafas: 3 (15%); Asistentes de servicios: 4 (20%); Auxiliares administrativos: 3 (15%); Administrativos especializados: 3 (15%) y Secretarios de apoyos: 5 (25%). La adscripción de los participantes esta en: Oficina Administrativa: 17, es decir, el 85% y 3 en la Oficina de Proyectos Académicos, es decir el 15%.

Es innegable que la escolaridad no constituye por sí misma ningún certificado que legitime ni la madurez, ni la formación de sujeto alguno; tampoco su experiencia laboral justificará una consideración de tal índole. De ahí que los programas de formación tengan que plantear su realización para ser realmente eficaz bajo una doble perspectiva: asumir que se parte desde cero en el proceso y proponiéndola como una unidad de desarrollo permanente y por otra parte emplear una metodología que sirva a tales propósitos.

Por eso es que es tan importante la metodología que se emplee en las estrategias para que el aprendizaje pueda reflejar un cambio de actitud.

La forma más rápida de conseguir el aprendizaje es la de “aprender haciendo”, basado este aprendizaje a su vez en los principios del método de la pedagogía activa.

La pedagogía activa absorbe únicamente su papel “lúdico” en el aprendizaje del adulto: el aprender jugando por dos razones: una porque el juego es una necesidad del hombre, tenga la edad que tenga, la estructura del juego es de las pocas acciones humanas que reducen su finalidad a su simple ocurrir, o sea el propósito de la acción persigue exclusivamente a la acción misma, de tal suerte que la inmersión en la vivencia en medio y fin al mismo tiempo; de ahí que al ser cargada esta estructura de contenido, el aprendizaje adquiera una contundencia total en la medida en que se vive y no simplemente se escucha y se ve como tradicionalmente sucede.

Es por eso que se diseñaron estrategias con una metodología participativa en la que el proceso educativo se ve como una forma permanente de recreación del conocimiento.

2.2 Acciones a favor del desarrollo de una cultura organizacional de calidad.

Para el diseño de estrategias que nos lleve a la consecución de nuestros propósitos, es necesario observar a la capacitación como un proceso sistemático ordenado y progresivo.

El trabajo con grupo debe permitir descubrir los elementos teóricos para ir profundizando en ellos de acuerdo al nivel de avance logrado.

La teorización concede ubicar lo cotidiano, lo inmediato, lo individual y parcial dentro de lo social, lo colectivo, lo histórico y lo estructural.

En el proceso de teorización se debe tolerar siempre el regresar a la práctica para transformarla, mejorarla y resolverla, es decir, regresar con nuevos elementos que permitan que el conocimiento inicial, la situación, el sentir del cual partimos, ahora nos lo podemos explicar y entender integral y científicamente. Por lo tanto podemos fundamentar y asumir concientemente compromisos o tareas. Es aquí en donde la teoría se convierte en guía para una práctica transformadora.

Para el diseño de estrategias de nuestro proyecto educativo se eligieron “técnicas participativas”³ ya que confieren:

- Desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión.
- Permiten colectivizar el conocimiento individual, enriquecer este y potenciar realmente el conocimiento colectivo.
- Mediante estas técnicas se puede tener un punto común de referencia a través del cual los participantes aportan su experiencia particular, enriqueciendo y ampliando las experiencias del colectivo.
- Desarrollar una creación colectiva del conocimiento en donde todos participan –incluyendo al capacitador- son partícipes en su elaboración y por lo tanto de sus implicaciones prácticas.

Se puede decir que una técnica en sí no es formativa ni tiene un carácter pedagógico sí solamente se utiliza como herramienta en función de un proceso de formación y organización.

Para que una técnica sirva como herramienta educativa debe ser utilizada en función de un tema específico con un objetivo concreto e implementarla de acuerdo a los participantes con los que se está trabajando.

³ Buenos Aires, CEDEPO. Técnicas participativas para la educación popular. 1985. 267 pp

Para estructurar nuestras estrategias se tomó en cuenta:

- Que se dirigieran al logro de un objetivo
- Describieran el propósito.
- Se precisó el procedimiento a seguir para su aplicación.
- Se determinó un tiempo disponible para la ejecución.
- El documentarse para el conocimiento adecuado de la técnica en su utilización y conducción.

En base a la Carta Descriptiva del curso “Inducción al Servicio Público, S.E.P.”, se diseñaron las siguientes estrategias para el logro de nuestro objetivo: “Desarrollar una cultura organizacional de calidad”.

A continuación se muestra el Cronograma de actividades estratégicas aplicadas durante el curso.

CRONOGRAMA

CURSO: INDUCCION AL SERVICIO PUBLICO SEP

DURACION: 20 HORAS

FECHA: 18 – 29 DE MAYO DE 1998.

OBJETIVO GENERAL: Identificar la estructura, funciones y normatividad de la Secretaría de Educación Pública a fin de integrarse de manera dinámica al servicio público.

ESTRATEGIAS

DIAS

TIEMPO

	PARTICIPANTES NOMBRE	DIAS										TIEMPO	
		18	19	20	21	22	25	26	27	28	29		
1	FIESTA DE PRESENTACION	X											40 MINUTOS
2	¿CÓMO ME IDENTIFICO CON RESPECTO A LA SEP		X										60 MINUTOS
3	YO ME DEFINO COMO...			X									30 MINUTOS
4	CONOCIENDO MIS DERECHOS Y OBLIGACIONES				X								90 MINUTOS
5	¿A QUE TENGO DERECHO COMO TRABAJADOR					X							20 MINUTOS
6	¿CÓMO LLEGAMOS AL SISTEMA EDUCACIONAL ACTUAL?						X						50 MINUTOS
7	OBSERVANDO VALORES						X						40 MINUTOS
8	RESOLVIENDO UN ROMPE-CABEZAS							X					120 MINUTOS
9	CONSTRUYENDO UN ROMPE-CABEZAS								X				40 MINUTOS
10	MI CODIGO DE VALORES									X			50 MINUTOS
11	ELABOREMOS UN POSTER											X	40 MINUTOS

FIESTA DE PRESENTACION

Objetivo: Romper la tensión existente en un grupo nuevo.

Propósito: Crear un ambiente de cordialidad y confianza, con la ventaja de que las personas se conozcan relativamente en forma rápida y sin temor.

Recursos: Hojas de papel y alfileres.

Desarrollo: Se pide a los participantes que de manera escrita se describan a si mismos. Esto es que den respuesta a la pregunta ¿Quién soy yo?, en 10 minutos realizarán una lista de características que expresen lo que consideran más importante de ellos mismos, esto es con el objeto de darse a conocer a sus compañeros.

- Las hojas se prenden con un alfiler en el pecho.

- Las personas deben moverse como si estuvieran en una fiesta, pero sin hablar, tratando de leer las características del mayor número posible de los compañeros.

- Terminando esta fase silenciosa, se pide a los participantes que regresen a sus lugares y se pide que mencionen a la persona cuyas características le haya llamado la atención para que intercambie con ella impresiones. De preferencia la instructora debe formar parejas.

- Finalmente la instructora pedirá que cada participante presente a la otra persona con la que intercambió impresiones.

Tiempo: 40 minutos.

ESTRATEGIA: FIESTA DE PRESENTACION

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Se describe por escrito	Se reúne con persona cuyas características le llamo la atención	Presentó a persona con quien intercambió impresiones	Mostró interés en la actividad	Realizó completa la actividad
1.-	Aguilar Pimentel Carolina	X	X	X		X
2.-	Alcalde Blanco Carmen	X	X	X	X	X
3.-	Cortés Pérez I. Patricia	X	X	X	X	X
4.-	Cruz León Clemente	X	X	X	X	X
5.-	Dávila Cervantes Emma	X	X	X	X	X
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe					
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X	X	X	X	X
8.-	González Hernández Ma. del Carmen	X	X		X	X
9.-	Guillen Merlín Angel	X		X	X	
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X	X	X	X	X
11.-	Martínez Bravo José Luis	X	X	X	X	X
12.-	Mercado Abundis María Esperanza					
13.-	Niño Cruz Esperanza	X	X	X	X	X
14.-	Piña Ramírez Alejandra	X			X	
15.-	Rosales Vázquez Graciela	X	X	X	X	X
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel	X	X	X	X	X
17.-	Tavera Garcés María del Rosario	X	X	X	X	X
18.-	Valencia Palacios Raymundo	X	X	X	X	
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe	X	X	X	X	X
20.-	Yescas Ortiz Felix Martín	X	X	X	X	X

La evaluación de estrategias se realizó mediante las siguientes observaciones:

EVALUACION

Estrategia 1. FIESTA DE PRESENTACION.

Siendo ésta una técnica de presentación, la evaluación se realizó mediante la observación de las actitudes mostradas por los participantes durante la dinámica. Una lista de cotejo nos sirvió para observar.

- Si se describe por escrito.
- Se reúne con personas cuyas características le llamó la atención
- Presentó a persona con quien intercambió impresiones.
- Mostró interés e la actividad.
- Realizó completa la actividad.

Es conveniente hacer la observación que dos de los participantes no asistieron el primer día del curso por lo que no realizaron la actividad y otra persona más llegó tarde por lo que tampoco participó.

Solamente se observó que una persona no mostró mucho interés en la dinámica.

Para crear un ambiente de confianza entre los participantes se les motivo invitándolos a conocerse más profundamente.

Se le indicó que mencionaran las características más relevantes de su vida que podrían ser gustos, aficiones, preferencias o quizá defectos o manías que quisieran externar con los demás.

Al transitar libremente, pero en silencio por el salón y leer lo escrito por sus compañeros, se notó que en un principio lo hicieron con cierta prudencia hacia los demás, pero poco a poco se fueron mitigando.

Al indicárseles que eligieran una pareja, preferentemente alguien que no conocieran mucho y conversaran por unos minutos con ella, todos a excepción de una persona lograron reunirse.

Se pudo observar que todas las parejas platicaron profundizando sobre lo escrito en su presentación de manera entretenida, amena y recíproco interés.

La presentación de cada participante por su pareja les dió la oportunidad de expresarse ante un grupo que sería desde ese momento con el que trabajaría durante dos semanas, además de conocer a las personas con quienes labora en una misma institución pero que en ocasiones no tiene la oportunidad de platicar con ellos.

Es importante que al platicar con un grupo, éste se integre desde el primer momento de convivencia. El que cada uno expone sus características personales apoya a los conductores en el conocimiento de las particularidades del grupo, contribuyendo esto a determinar su manejo.

Mediante esta técnica los participantes pudieron conocerse un poco más en cuanto a gustos, preferencias, intereses, etc.

“¿CÓMO ME IDENTIFICO CON RESPECTO A LA S.E.P.?”

Objetivo: Conocer la identificación que tiene el servidor público con la S.E.P.

Propósito: Percibir que tan cerca se siente indentificado el servidor público con la institución para la que labora y porqué.

Recursos: Siluetas hechas de cartulina de hombres y mujeres, franelógrafo, círculo de cartulina con las siglas S.E.P.

Desarrollo

- Se reparte a cada participante una silueta, según el sexo.
- Se les pide que pasen en el orden que ellos lo soliciten y se ubiquen con las siluetas dentro del franelografo (al centro esta la SEP) cerca, medianamente cerca o lejos de SEP, según se sientan identificados con la institución y expongan sus motivos.

Tiempo: 60 minutos.

ESTRATEGIA: ¿COMO ME IDENTIFICO CON RESPECTO A LA SEP

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Se identifica dentro de la SEP	Se identifica cerca de la SEP	Se identifica medianamente cerca de la SEP	Se identifica lejos de la SEP	Expone motivos	No realizó actividad
1.-	Aguilar Pimentel Carolina				X	X	
2.-	Alcalde Blanco Carmen	X				X	
3.-	Cortés Pérez I. Patricia		X			X	
4.-	Cruz León Clemente	X				X	
5.-	Dávila Cervantes Emma						X
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe			X		X	
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe		X			X	
8.-	González Hernández Ma. del Carmen		X			X	
9.-	Guillen Merlín Angel		X			X	
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo		X			X	
11.-	Martínez Bravo José Luis	X				X	
12.-	Mercado Abundis Maria Esperanza			X		X	
13.-	Niño Cruz Esperanza		X			X	
14.-	Piña Ramírez Alejandra				X	X	
15.-	Rosales Vázquez Graciela			X		X	
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel		X			X	
17.-	Tavera Garcés María del Rosario		X			X	
18.-	Valencia Palacios Raymundo			X		X	
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe		X			X	
20.-	Yescas Ortíz Felix Martín	X				X	

EVALUACION

Estrategia 2. “¿COMO ME IDENTIFICO CON RESPECTO A LA SEP?”

Se pudo percibir que al inicio de la actividad a algunos de los participantes les costó trabajo pasar al frente y comentar que es lo que les gusta de su trabajo o lo que les disgusta y exponer los motivos.

Sin embargo uno por uno los participantes pasaron al frente a sustentar con sus argumentos la identificación o no identificación que sienten con respecto a la SEP.

Las personas que externaron su identificación con SEP, argumentaron estarlo por sentirse satisfechos con las actividades que realizan; por sus principios morales; por estar capacitados para el trabajo desempeñado y por sentirse “reconocidos” por sus autoridades, entre otras causas.

Los que expusieron sentirse medianamente cerca o distantes de SEP, aseveraron limitantes económicas, políticas o sociales que afectan sus condiciones laborales, además del agravio de sus jefes, limitan sus identificación con la institución.

La vida de un grupo esta ligada a factores internos y externos. Los primeros son los sentimientos, valores y estatus (económico, de poder o de conocimientos) que definen los comportamientos de cada uno de sus miembros. Igualmente, el ambiente externo o fisico influye en los logros del ser humano para su integración.

Estos factores son los que determinarán las actitudes grupales. Sin embargo para maximizar el potencial colectivo tenemos que ir coordinando las habilidades y capacidades individuales que nos dará por resultado un mejor desarrollo grupal.

Se hace la observación que ese día no asistió una persona

“YO ME DEFINO COMO...”

Objetivo: Definir el perfil de un buen servidor público.

Propósito: Identificar las características que debe tener un buen servidor público y reconocer cuales requiere reforzar cada uno de los participantes.

Recursos: Tarjetas con los conceptos del perfil del servidor público, pizarrón y gises.

Desarrollo: Se entrega a cada participante una tarjeta con los puntos señalados en el manual del participante del perfil que debe tener un buen servidor público para que sean leídos y resumidos en una sola palabra que pasarán a escribir uno a uno en el pizarrón.

Se pide a cada participante hacer un comentario del significado de los términos, así como si lo acatan en su desempeño laboral.

La conductora hace una conclusión al finalizar al ejercicio acerca del perfil que debe observar el servidor público y cómo se puede reforzar.

Tiempo: 30 minutos.

ESTRATEGIA: YO ME DEFINO COMO...

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Define en una palabra el perfil del ser público	Identifica el significado del concepto propuesto	Confunde el significado del concepto propuesto	Expresa tener que reforzar conducta	Expresa no tener que reforzar conducta
1.-	Aguilar Pimentel Carolina	X		X	X	
2.-	Alcalde Blanco Carmen	X		X	X	
3.-	Cortés Pérez I. Patricia	X	X			X
4.-	Cruz León Clemente	X	X		X	
5.-	Dávila Cervantes Emma	X	X		X	
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe	X		X	X	
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X	X			X
8.-	González Hernández Ma. del Carmen	X	X		X	
9.-	Guillen Merlín Angel	X		X	X	
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X	X		X	
11.-	Martínez Bravo José Luis	X		X	X	
12.-	Mercado Abundis María Esperanza	X		X	X	
13.-	Niño Cruz Esperanza	X	X		X	
14.-	Piña Ramírez Alejandra	X	X			X
15.-	Rosales Vázquez Graciela	X	X		X	
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel	X		X	X	
17.-	Tavera Garcés María del Rosario	X	X		X	
18.-	Valencia Palacios Raymundo	X	X		X	
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe	X		X	X	
20.-	Yescas Ortiz Felix Martín	X	X			X

EVALUACION

Estrategia 3. “YO ME DEFINO COMO...”

Esta estrategia pretendió hacer que el participante reflexionara acerca del “perfil” que debe observar un buen servidor público.

Se les entregó definidas con detalles las características esperadas de un buen servidor público para que en una palabra la conceptualizaran y expusieran ante el grupo; al realizar esta actividad se observó que algunos participantes confundieron o definieron su concepto igual a otro ya definido, esta situación fue percibida tanto por la conductora como por los participantes haciéndola patente al estar exponiendo la persona que estaba al frente.

Para concluir la participación de cada integrante del grupo, fueron expresando su sentir en cuanto a reforzar o no algún punto del perfil del servidor público.

Mediante algunos cuestionamientos se les hizo reflexionar sobre la impresión dada al proporcionar un servicio. Las actitudes que reflejan nuestros valores, educación o sentimientos son interpretadas por la gente.

Se manifestó que toda institución requiere de personas con un tipo determinado de “cualidades” o “requisitos” que deben cubrir para realizar de manera óptima su labor. Dado que existe necesariamente una relación entre las personas y sus roles dentro de una organización, resulta importante el reforzamiento de capacidades (el perfil) pues las actitudes favorables afectan el comportamiento en el trabajo, la calidad y la satisfacción del beneficiario del servicio.

“CONOCIENDO MIS DERECHOS Y OBLIGACIONES”

Objetivo: Conocer y analizar las normas jurídicas que rigen los derechos y obligaciones.

Propósito: Que los participantes conozcan algunos derechos y obligaciones que se encuentran normados en diferentes documentos.

Recursos: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Legislación educativa de Juan Fco. Arroyo Herrera, Reglamento Interior de la SEP y Manual del participante Curso: “Inducción al servicio público SEP”

Desarrollo: La actividad se inicia preguntando a los participantes si conocen sus derechos y obligaciones. Después de escuchar algunos comentarios se les cuestiona el orden jurídico que regula las relaciones laborales de los trabajadores de la SEP (derechos, obligaciones y prestaciones). Se divide al grupo en cinco equipos, se les entrega los siguientes documentos para su lectura y comentarios:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Artículo 123 Apartado B.

- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley Federal de los trabajadores al servicio
Capítulos: I, II, III, V, VI y VII.
- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
(Convocatoria para la selección de candidatos a estímulos y recompensas).
- Reglamento de las condiciones Generales de Trabajo del personal de la S.E.P. Artículos 14 y 15 fracción I a XVI.
Se les pide que un representante de cada equipo exponga de manera general los comentarios que hicieron en su equipo ante el total del grupo.
La instructora hace una conclusión general.
Se solicita a los participantes que investiguen dentro de su área para el siguiente día, otras prestaciones a que tienen derecho y las anoten para que tengan una referencia de ellas exponiéndolas al grupo.

Tiempo: 90 minutos

ESTRATEGIA: CONOCIENDO MIS DERECHOS Y OBLIGACIONES

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Conocen sus derechos	Conocen sus obligaciones	Conocen la Const. Pol. de los E.U. Mexicanos	Conocen la Ley Del ISSSTE	Conocen la Ley Fed. del ISSSTE	Ley de Premios y Estimulos	Conoce Reglamen to Interior de la SEP
1.-	Aguilar Pimentel Carolina	X	X	X		X		
2.-	Alcalde Blanco Carmen	X	X	X		X		
3.-	Cortés Pérez I. Patricia	X	X	X		X		
4.-	Cruz León Clemente	X	X	X	X	X	X	X
5.-	Dávila Cervantes Emma	X	X	X	X	X		
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe	X	X		X			
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X	X			X		
8.-	González Hernández Ma. del Carmen	X	X	X			X	X
9.-	Guillen Merlín Angel	X						
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X	X	X		X		X
11.-	Martínez Bravo José Luis		X			X		
12.-	Mercado Abundis María Esperanza	X	X					
13.-	Niño Cruz Esperanza	X	X	X		X	X	X
14.-	Piña Ramírez Alejandra	X	X	X	X	X	X	
15.-	Rosales Vázquez Graciela	X	X	X		X	X	
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel	X	X	X				
17.-	Tavera Garcés María del Rosario	X		X				X
18.-	Valencia Palacios Raymundo					X		
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe	X	X	X				X
20.-	Yescas Ortiz Felix Martín	X	X	X	X	X	X	X

EVALUACION

Estrategia 4. "CONOCIENDO MIS DERECHOS Y OBLIGACIONES"

Se pudo percibir que la gran mayoría de los participantes desconocen los documentos en que se norman los derechos y obligaciones de los servidores públicos.

Cuando se les cuestionó cuáles son los documentos que contienen la normatividad laboral, se notó cierta inseguridad.

Al integrarlos en equipos para la lectura de los documentos mostraron gran interés en conocerlos.

Algunos mencionaron que el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, es en el que se establecen las condiciones laborales de los empleados de educación, sin embargo al analizarlo puntualizaron que en él se determinan las competencias de las dependencias derivadas de educación.

El análisis de los documentos hizo posible hacer una comparación de lo que está normado y de lo que en realidad se observa en la practica diaria. Los comentarios externados se hicieron con relación a que existe cierta flexibilidad tanto en los derechos como en las obligaciones dependiendo de las áreas en que se elabora.

La conclusión grupal a que se llegó fue que conocer la normatividad existente en diferentes documentos nos permitirá actuar libre, responsable y comprometidamente con la institución además de consecutivamente sentirnos seguros con los beneficios personales que obtendremos con ello.

También se dejó entrever que el desconocimiento de los derechos y obligaciones no los disculpa de actuar irresponsablemente.

“¿ A QUE TENGO DERECHO COMO TRABAJADOR?”

Objetivo: Conocer las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores de la Secretaria de Educación Pública

Propósito: Identificar algunas de las prestaciones a que tienen derecho para hacer uso de ellas.

Recursos: Pizarrón y gises.

Desarrollo: Al inicio de la sesión se pide a los participantes lo investigado en sus áreas sobre alguna otra prestación que no se mencionaron anteriormente.

Se anotan en el pizarrón y se comentan.

Tiempo: 20 minutos.

ESTRATEGIA: ¿A QUE TENGO DERECHO COMO TRABAJADOR?

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Cumplió con la investigación	Aportó nuevas prestaciones	Conocía lo investigado por otros	No conocía lo investigado por otros	Comentó
1.-	Aguilar Pimentel Carolina				X	X
2.-	Alcalde Blanco Carmen	X	X		X	X
3.-	Cortés Pérez I. Patricia				X	X
4.-	Cruz León Clemente	X	X	X		
5.-	Dávila Cervantes Emma			X		X
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe	X			X	X
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X			X	X
8.-	González Hernández Ma. del Carmen			X		X
9.-	Guillen Merlín Angel	X			X	
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X	X	X		X
11.-	Martínez Bravo José Luis	X			X	X
12.-	Mercado Abundis María Esperanza				X	
13.-	Niño Cruz Esperanza	X	X		X	X
14.-	Piña Ramírez Alejandra		X	X		X
15.-	Rosales Vázquez Graciela	X			X	X
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel	X		X		X
17.-	Tavera Garcés María del Rosario			X		X
18.-	Valencia Palacios Raymundo	X			X	X
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe	X	X	X		X
20.-	Yescas Ortiz Felix Martín			X		X

EVALUACION

Estrategia 5 “¿A QUÉ TENGO DERECHO COMO TRABAJADOR?”

Esta estrategia se inició con la investigación de los participantes de algunas de las prestaciones a que tienen derecho y que no se habían comentado en la sesión anterior.

La mayoría de los participantes, motivados por el tema, hicieron la indagación de algunas prestaciones a las que tienen derecho como trabajadores al servicio del estado y también como miembros de una sección del sindicato magisterial.

Las aportaciones que hicieron fueron realmente informativas y contribuyeron a la difusión de prestaciones que algunos participantes desconocían.

La importancia de lo investigado propició que los participantes mostraran gran interés por la temática.

Se hizo la observación de la falta de difusión sobre algunas prestaciones a que tienen derecho los trabajadores.

La perseverancia demostrada por los participantes reflejó que se pueden aprovechar las reuniones grupales para comentar sobre los beneficios (prestaciones) otorgados por la dependencia.

Esto lleva a las personas a participar de manera activa en múltiples grupos, con el fin de satisfacer en cada uno distintos aspectos relevantes de sus intereses.

Por la participación, se pudo observar que este tema fue de gran interés.

“¿CÓMO LLEGAMOS AL SISTEMA EDUCATIVO ACTUAL?”

Objetivo: Que el participante reconozca el origen y evolución de la S.E.P., así como sus funciones generales.

Propósito: Que conozca los principales hechos históricos que anteceden a la creación de la S.E.P. y sus objetivos institucionales.

Recursos: Fotocopias del artículo: “logros, inequidades y retos del sistema educativo mexicano” y manual del participante: “Inducción al servicio público, SEP” p18-25.

Desarrollo:

- La conductora hace una breve reseña del desarrollo histórico de la educación en México de la época prehispánica al México independiente.
- Se comenta con el grupo 4 órganos oficiales creados antes de lo que ahora es la S.E.P.
- Se divide al grupo en 4 equipos para que realicen la lectura y hagan comentarios del artículo: ¿Cómo llegamos al sistema educativo actual?, el cual expone los acontecimientos que rodearon la creación de la S.E.P.
- Se les da media hora para la lectura y conclusión del tema.
- Se le pide a cada equipo exponer sus comentarios.
- Se realiza la lectura “Datos históricos sobresalientes” y “cronología de los secretarios de educación pública”, en forma grupal para comentar lo que les parece más relevante.

Tiempo: 50 minutos.

ESTRATEGIA: ¿COMO LLEGAMOS AL SISTEMA EDUCATIVO ACTUAL?

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Muestra interés En la exposición	No muestra interés En la exposición	Participa comentando en su equipo	No comenta en su equipo	Participa comentan do ante el grupo
1.-	Aguilar Pimentel Carolina		X	X		
2.-	Alcalde Banco Carmen	X		X		X
3.-	Cortés Pérez I. Patricia	X		X		X
4.-	Cruz León Clemente	X		X		X
5.-	Dávila Cervantes Emma	X		X		
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe	X			X	
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X		X		
8.-	González Hernández Ma. Del Carmen	X		X		
9.-	Guillen Merlín Angel	X			X	
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X		X		
11.-	Martínez Bravo José Luis	X		X		X
12.-	Mercado Abundis María Esperanza		X		X	
13.-	Niño Cruz Esperanza	X		X		X
14.-	Piña Ramírez Alejandra		X	X		
15.-	Rosales Vázquez Graciela	X		X		X
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel	X		X		
17.-	Tavera Garcés María del Rosario		X		X	
18.-	Valencia Palacios Raymundo	X			X	
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe	X		X		X
20.-	Yescas Ortiz Faliz Martín	X		X		X

EVALUACION

Estrategia 6 “¿COMÓ LLEGAMOS AL SISTEMA EDUCATIVO ACTUAL?”

La integración en equipos de trabajo fue buena, se observó que la mayoría de los participantes se interesó en el material informativo proporcionado.

Al dividir al grupo en equipos se les entregó el material “logros, inequidades y retos del sistema educativo” indicándoseles que después de hacer la lectura individual, un integrante del equipo leerá el texto en voz alta, haciendo pausa en los párrafos de su interés y comentando con el grupo por que lo considera importante. Al concluir se elaborará un escrito con la ideas más importantes del texto, nombrando un representante para explicarlo en forma breve a sus demás compañeros.

Cada equipo comentó parte de la reseña histórica del documento con gran interés, extendiéndose la actividad 30 minutos más de los previsto.

En los equipos en los que estaba integrado un profesor, él hizo los comentarios.

Se realizó un análisis más profundo cuando se comentó la labor realizada por los distintos secretarios de educación, especialmente de los últimos.

Cuando en un grupo existe interacción dada por la polémica o interés general del tema, la participación es más nutrida y muchas veces provechosas como en este caso que permitió aumentar los conocimientos históricos.

“OBSERVANDO VALORES”

Objetivo: Identificar los valores estimados en los objetivos del proyecto educativo.

Propósito: Conocer los objetivos institucionales de SEP propiciando la reflexión sobre el compromiso para cumplir con ellos.

Recursos: Hoja de rotafolio con los objetivos institucionales de S.E.P.

Desarrollo: Después de haber visto el origen y evolución de la SEP, se cuestiona a los participantes con las siguientes preguntas:

¿Qué hecho te impresionó y por qué?

¿Qué valores observaste?

¿Cuáles consideras vigentes?

¿Cómo fomentarías esos valores en ti?

Después de hacer comentarios al respecto se muestra una lámina con los objetivos institucionales de S.E.P.

Por cada uno de ellos se pide a los participantes comenten de que manera contribuyen para el logro de estos objetivos o con cuál creen pueden contribuir.

Se realizan comentarios y se concluye.

Tiempo: 40 minutos.

ESTRATEGIA: OBSERVANDO VALORES

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Contribuyendo con objetivo 1	Contribuyendo con objetivo 2	Contribuyendo con objetivo 3	Contribuyendo con Objetivo 4	Contribuyendo con objetivo 5
1.-	Aguilar Pimentel Carolina			X	X	X
2.-	Alcalde Blanco Carmen			X		X
3.-	Cortés Pérez I. Patricia			X		X
4.-	Cruz León Clemente		X	X		X
5.-	Dávila Cervantes Emma					X
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe			X		X
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X	X	X	X	X
8.-	González Hernández Ma. Del Carmen			X		X
9.-	Guillen Merlin Angel					X
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo			X		X
11.-	Martínez Bravo José Luis				X	X
12.-	Mercado Abundis María Esperanza			X		X
13.-	Niño Cruz Esperanza	X	X	X	X	X
14.-	Piña Ramírez Alejandra					X
15.-	Rosales Vázquez Graciela		X			X
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel			X		X
17.-	Tavera Garcés María del Rosario			X		
18.-	Valencia Palacios Raymundo					X
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe			X		X
20.-	Yescas Ortiz Felix Martín	X	X	X	X	X

EVALUACION

Estrategia 7. "OBSERVANDO VALORES"

Los objetivos institucionales mostrados en una lamina fueron:

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- I. ASEGURAR LA EDUCACION BASICA A TODA LA EDUCACIÓN BÁSICA A TODA LA POBLACION.**
- II. VINCULAR LA EDUCACION TERMINAL CON EL SISTEMA PRODUCTIVO DE BIENES Y SERVICIOS SOCIAL Y NACIONALMENTE NECESARIOS.**
- III. ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.**
- IV. MEJORAR LA ATMÓSFERA CULTURAL DEL PAÍS Y FOMENTAR EL DESARROLLO DEL DEPORTE.**
- V. AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL SISTEMA EDUCATIVO**

En el registro de observación se percibió que casi la totalidad del grupo siente que contribuye al logro del tercer objetivo del Proyecto Educativo que es: "Eleva la calidad de la Educación" y al objetivo 5 que es: "Aumentar la eficiencia del sistema educativo, pues sienten que su labor como servidores públicos son importantes para ellos.

Se les cuestionó como es que contribuyen en el logro del objetivo tres y con el cinco, algunas respuestas fueron: actuando con honestidad, responsabilidad, lealtad compromiso, etc., es que se llega a dar la calidad y la eficiencia.

En este sentido se puntualizó lo siguiente:

- Las características mencionadas son VALORES.
- Los valores pueden darse de manera individual o colectiva.
- Cada uno posee tantos valores como les enseñaron en su formación educativa.
- Además de los valores existen los PROCESOS de trabajo que influyen en la calidad de los servicios.
- Tanto el personal como los procesos conjuntamente determinarán la calidad y la eficiencia.

La discusión generada, además de permitir la participación individual, contribuyó a la toma de conciencia grupal sobre el compromiso que se debe asumir para contribuir en el logro de los objetivos institucionales de la SEP.

“RESOLVIENDO UN ROMPECABEZAS”

Objetivo: Inducir a los participantes al conocimiento del lugar que ocupan las diferentes unidades administrativas de la S.E.P.

Propósito: Que los participantes tengan un panorama amplio de las diferentes unidades administrativas que integran la S.E.P.

Recursos: Franelógrafo, tarjetas con los nombre de cada unidad administrativa (total 111), 5 copias con todas las unidades administrativas que componen la S.E.P.

Desarrollo: La instructora formará 5 equipos, les dará a cada equipo una copia de todas las unidades administrativas que componen la SEP, (la del C. Secretario; la del C. Oficial Mayor; la Subsecretaría de Planeación y Coordinación; la Subsecretaría de Educación Pública Básica y Normal; la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica; la Subsecretaría de educación e Investigación Tecnológicas; Subsecretarías de Servicios Educativos para el D.F.; los Organos Desconcentrados; y las Entidades del Sector). Les dará 10 minutos para que las observen y las memoricen y después las recogerá.

Se pegarán 9 tarjetas tituladas y entregará a cuatro equipos 22 tarjetas con los nombres de cada unidad administrativas y al quinto equipo 23.

Designará al equipo 1, que encuentre las tarjetas que coincidan con las áreas del C. Secretario y las del C. Oficial Mayor y que las peguen en el lugar correspondiente. Al equipo 2 le pedirá que

encuentre las tarjetas de las unidades administrativas de las Subsecretarías de Planeación y Coordinación y la de Educación Básicas y Normal y las pegará en el lugar correspondiente. Al equipo 3, le designará las Subsecretarías de Educación Superior e Investigación Científica y la de Educación e Investigación Tecnológicas y que también peguen las tarjetas en el lugar correspondiente. Al equipo 4, le designará la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. y los Organos Desconcentrados y las pegue en el lugar correspondiente. Y al equipo 5 las entidades del sector y que también las pegue en el lugar correspondiente.

Los equipos podrán solicitar a otro las tarjetas que puedan ser de ellos.

Después se revisará el trabajo de cada equipo para comprobar que efectivamente está bien hecho, se corregirá en caso de error y se reconocerá al equipo ganador.

Tiempo: 120 minutos.

ESTRATEGIA: RESOLVIENDO UN ROMPECABEZAS

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Identificó las unidades administrativas de las Subsecretarías que le correspondió	Se integró con interés a las actividades de su equipo
1.-	Aguilar Pimentel Carolina	X	X
2.-	Alcalde Blanco Carmen		X
3.-	Cortés Pérez I. Patricia	X	X
4.-	Cruz León Clemente	X	X
5.-	Dávila Cervantes Emma	X	X
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe	X	X
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe		X
8.-	González Hernández Ma. del Carmen	X	X
9.-	Guillen Merlín Angel	X	X
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X	X
11.-	Martínez Bravo José Luis	X	X
12.-	Mercado Abundis María Esperanza	X	X
13.-	Niño Cruz Esperanza	X	X
14.-	Piña Ramírez Alejandra		X
15.-	Rosales Vázquez Graciela	X	X
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel	X	X
17.-	Tavera Garcés María del Rosario	X	X
18.-	Valencia Palacios Raymundo	X	X
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe		X
20.-	Yescas Ortiz Felix Martín		X

EVALUACION

Estrategia 8. "RESOLVIENDO UN ROMPECABEZAS."

La actividad tuvo una duración de dos horas debido a lo extenso que resultó el organigrama de la SEP.

Para que los participantes pudieran tener un panorama amplio de las diferentes unidades administrativas que integran SEP, se eligió la dinámica: "Construyendo un rompecabezas", en la que se permitió a través de distintas formas de interacción, conocer el organigrama de la Secretaría.

La cooperación fue elemento primordial para lograrla.

Teniendo en cuenta el objetivo se guió la actividad para lograr la integración del organigrama.

Se pudo observar que en todos los equipos surgieron dudas con respecto a la interrelación entre las distintas unidades administrativas que conforman las Subsecretarías, sin embargo también se percibió que algunas personas tienen buena relación y apoyaron a su equipo para conformar su trabajo.

El poder del grupo en el proceso educativo es decisivo; nutre y retroalimenta a los miembros que los conforma, los cuales adquieren la capacidad para actuar eficientemente dentro del grupo. Con los diferentes puntos de vista de otros, el individuo se enriquece y enriquece a los demás con los suyos propios.

Se logró la capacidad de cooperación, una especie de formación democrática que fomentó el respeto de las opiniones.

El grupo sabía lo que tenía que hacer, encontrar las partes de un rompecabezas, en un clima donde las políticas, opiniones y pormenores se discutieron ampliamente, estimulándose las críticas y toma de decisiones, el grupo operó con el “nosotros” y no como el “yo”.

Las experiencias y habilidades demostradas derivadas de la actividad dieron como resultado una dinámica agradable lográndose el objetivo.

“CONSTRUYENDO UN ROMPECABEZAS”

Objetivo: Conocer el organigrama y funciones de cada área administrativa de la Dirección 1.

Propósito: Que los participantes tengan un conocimiento más amplio de la institución en la que laboran, mencionando: las principales oficinas derivadas, mesas, módulos y proyectos, así como los nombres de los responsables de dichas áreas y sus funciones.

Recursos: Tarjetas en blanco, marcadores y hojas de rotafolio.

Desarrollo: Se formarán 5 equipos, se les repartirán 10 tarjetas o más si lo solicitan y se les darán las siguientes instrucciones: deberán indagar entre ellos mismos el Organigrama de la Dirección No. 1. El equipo 1 formará la Oficina de Servicios Administrativos, el equipo 2 la Oficina de Promoción y Servicios Educativos; el equipo 3 la Oficina de Proyectos Académicos, el equipo 4 la Pagaduría y el equipo 5 la oficina de Asesoría Técnico Normativa.

Cada equipo pasará al frente a pegar sus tarjetas que sean necesarias anotando las distintas secciones que derivan de las oficinas que le correspondió indagar.

Cada equipo pasará al frente a pegar sus tarjetas en las hojas de rotafolio conforme vayan terminando de estructurar su trabajo.

Se observarán todos los trabajos de los equipos y se corregirán si se encuentra algún error.

Tiempo: 40 minutos

ESTRATEGIA: CONSTRUYENDO UN ROMPECABEZAS

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Integró O.S.A.	Integró O.P.S.E.	Integró O.P.A	Integró A.T.N.	Integró Pagaduría
1.-	Aguilar Pimentel Carolina	X				
2.-	Alcalde Blanco Carmen	X				
3.-	Cortés Pérez I. Patricia					X
4.-	Cruz León Clemente		X			
5.-	Dávila Cervantes Emma				X	
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe			X		
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X				
8.-	González Hernández Ma. del Carmen				X	
9.-	Guillen Merlin Angel				X	
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X				
11.-	Martínez Bravo José Luis		X			
12.-	Mercado Abundis María Esperanza			X		
13.-	Niño Cruz Esperanza			X		
14.-	Piña Ramírez Alejandra		X			
15.-	Rosales Vázquez Graciela					X
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel					X
17.-	Tavera Garcés María del Rosario			X		
18.-	Valencia Palacios Raymundo	X				
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe		X			
20.-	Yescas Ortíz Felix Martín					X

EVALUACION

Estrategia 9. "CONSTRUYENDO UN ROMPECABEZAS".

En este caso la actividad fue similar a la anterior. El registro de observación muestra que todos los participantes contribuyeron en la integración del organigrama de la Dirección No. 1 conformando las áreas, departamentos, mesas y secciones que integran las diferentes oficinas generales.

La actividad se desarrollo con conocimiento e interés, en un ambiente de competitividad, concluyéndose en menos tiempo del asignado. Para cubrirlo se les cuestionó sobre los nombres de los responsables de cada área, sección o mesa que integran la Dirección No. 1, y sobre las competencias de cada uno.

El propósito principal de la actividad fue el conocimiento amplio de la institución: Dirección No. 1, para la cual trabaja; la conversación libre e informal sobre el tema propició la interacción del grupo, iniciado el dialogo se siguió un desarrollo coordinado por el capacitador, con el objeto de que todos tuvieran una visión completa del tema.

“MI CODIGO DE VALORES”

Objetivo: Definir que es un valor y conceptualizar: la Legalidad, Honradez, Lealtad, Imparcialidad y Eficiencia.

Propósito: Defina con los integrantes de cada equipo los valores: Legalidad, Honradez, Lealtad, Imparcialidad, y Eficiencia y reflexionar como se pueden llevar a la práctica laboralmente.

Recursos: Cinco pliegos de cartulinas, papel, tijeras, revistas, marcadores, pegamento para cada equipo

Desarrollo: Se divide al grupo en cinco equipos. Se reparte a cada equipo el material y se les pide que elaboren un collage representado cada uno de los valores: Legalidad, Honradez, Lealtad, Imparcialidad y Eficiencia.

Una vez concluido, cada equipo mostrará al grupo su collage, permitiendo que lo interpreten; después un representante del equipo expondrá su obra.

Una vez que los equipos han terminado se hace una mesa redonda general con el objeto de evaluar la experiencia y de aflorar los sentimientos de los participantes.

Tiempo: 50 minutos.

ESTRATEGIA: MI CODIGO DE VALORES

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Definió que es un valor	Participó en elaboración de collage	Dice: practi- car menos de 3 valores del código ético	Dice: practi- car más de 3 valores del código ético	No prac- tica nin- guno de los 5 valo- res del có- digo ético
1.-	Aguilar Pimentel Carolina	X	X		X	
2.-	Alcalde Blanco Carmen	X	X		X	
3.-	Cortés Pérez I. Patricia	X	X		X	
4.-	Cruz León Clemente	X	X		X	
5.-	Dávila Cervantes Emma	X	X		X	
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe	X	X		X	
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X	X	X		
8.-	González Hernández Ma. del Carmen	X	X		X	
9.-	Guillen Merlín Angel	X	X	X		
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X	X		X	
11.-	Martínez Bravo José Luis		X		X	
12.-	Mercado Abundis María Esperanza		X	X		
13.-	Niño Cruz Esperanza	X	X		X	
14.-	Piña Ramírez Alejandra	X	X		X	
15.-	Rosales Vázquez Graciela	X	X		X	
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel	X	X		X	
17.-	Tavera Garcés María del Rosario		X		X	
18.-	Valencia Palacios Raymundo	X	X		X	
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe	X	X		X	
20.-	Yescas Ortiz Felix Martín					

EVALUACION

Estrategia 10. "MI CODIGO DE VALORES"

La lista de cotejo nos indicó que la gran mayoría de los participantes definió lo que es un valor. Todos participaron en la elaboración de un collage y manifestaron practicar tres o más valores del código de valores establecidos en la "Ley de responsabilidades de los servidores públicos".

En la actividad afloraron habilidades personales como una desarrollada imaginación y creatividad, manifestadas en los collages y en la interpretación de los mismos.

Cada uno de los participantes contribuyó en la elaboración de algún collage. Al ser interpretados, los participantes reconocieron a las personas que por sus acciones representan los valores expresados en sus obras.

La mayoría de los participantes dicen practicar más de 3 valores del código ético, sin embargo admiten tener que reforzarlos para proporcionar un mejor servicio.

Cuando los miembros de un grupo analizan y critican la conducta de otros y la suya propia, están evaluando y autoevaluándose.

Realizando este tipo de evaluación los participantes se concientizan de que existen puntos de vista propios y ajenos que les ayudarán a mejorar.

“ELABOREMOS UN POSTER”

Objetivo: Concluir las actividades del curso, indagando los logros alcanzados.

Propósito: Fomentar una actividad evaluativa y crítica del trabajo

Recursos: Hojas blancas para rotafolio, pagamento, tijeras, revistas, marcadores de colores.

Desarrollo: La instructora pedirá que se formen 5 equipos y que comenten durante 10 minutos los cambios que se han producido en el trabajo grupal. Posteriormente se pide que cada equipo elabore un poster basado en las conclusiones o comentarios, en su caso puede expresarse lo opuesto a lo que se ha logrado.

Una vez terminados los posters se comparten intergrupalmente y se hacen comentarios.

Tiempo: 40 minutos.

ESTRATEGIA: ELABOREMOS UN POSTER

No.	PARTICIPANTES NOMBRE	Participó en elaboración de poster	Manifestó se produjo un cambio en él	Manifestó no sentir nin- gún cambio
1.-	Aguilar Pimentel Carolina	X	X	
2.-	Alcalde Blanco Carmen	X	X	
3.-	Cortés Pérez I. Patricia	X	X	
4.-	Cruz León Clemente	X	X	
5.-	Dávila Cervantes Emma	X	X	
6.-	Dimas Jiménez Guadalupe	X	X	
7.-	Esquivel Valdés María Guadalupe	X	X	
8.-	González Hernández Ma. del Carmen	X	X	
9.-	Guillen Merlin Angel	X	X	
10.-	Herrera Santamaría Juan Gerardo	X	X	
11.-	Martínez Bravo José Luis	X	X	
12.-	Mercado Abundis María Esperanza	X	X	
13.-	Niño Cruz Esperanza	X	X	
14.-	Piña Ramírez Alejandra	X	X	
15.-	Rosales Vázquez Graciela	X	X	
16.-	Silva Gutiérrez Juan Miguel	X	X	
17.-	Tavera Garcés María del Rosario	X	X	
18.-	Valencia Palacios Raymundo	X	X	
19.-	Vázquez Primera María Guadalupe	X	X	
20.-	Yescas Ortiz Felix Martín			

EVALUACION

Estrategia 11. “ELABOREMOS UN POSTER”

La participación fue total. Todos los asistentes el último día del curso contribuyeron en la elaboración del poster.

Mediante la elaboración del poster, los manifestantes manifestaron, lo relevante que cada equipo concluyó del curso.

Las manifestaciones surgidas fueron de gusto, interés, afectación, contrastadas con las de rechazo y disgusto que se dieron por situaciones triviales como la inasistencia, la mayor o menor participación de algunos de los integrantes del grupo, entre otras.

Para fomentar una actividad evaluativa y crítica del trabajo se debe superar la subjetividad, las discriminaciones, etc., en consecuencia, la evaluación debe ser objetiva y medir tanto las debilidades y puntos flojos como las potencialidades o puntos fuertes del grupo. Para tal efecto se realizó también una evaluación escrita seleccionando preguntas que estuvieran íntimamente relacionadas con los objetivos, redactadas en forma clara, inequívoca y sencilla que se distribuyeron al finalizar el curso incluyéndose una sección de sugerencias y opiniones para tener un panorama más real que indique lo que se puede superar o agregar en otros cursos.

2.3 El proceso de evaluación de estrategias aplicadas a la capacitación..

La evaluación se conceptualiza como apreciar, estimar y juzgar cualitativamente un hecho, persona o cosa, de acuerdo a un patrón previamente establecido⁴.

En base a esta definición destacaremos la función que tiene la evaluación en el proceso de capacitación .

La evaluación realizada en los cursos de capacitación de una institución educativa como la Dirección no. 1, se lleva a cabo como parte del proceso de valuación de los objetivos y actividades realizadas en la capacitación.

La capacitación no es en sí un proceso de “aculturamiento”, válgase la expresión, que permita solo la adquisición de conocimientos, también de destrezas o habilidades tendientes a elevar el nivel de productividad del capacitado considerándolo como ente social capaz de interactuar y modificar su entorno social.

Es ahí en donde radica la importancia de la capacitación, pues en la medida en que sea más atractiva, crítica y reflexiva se logrará el desarrollo integral del individuo. Es por eso que la evaluación en capacitación se lleve a cabo de manera cualitativa más que cuantitativa “esta función se constituye en una ayuda para el éxito del Centro Educativo como organización, así como la mejora de la calidad organizativa viene condicionada por el control sistemático y continuado de la situación como tal, con el fin de establecer un reciclaje permanente de los elementos que de una manera más o menos diecta influyen en su funcionamiento”⁵.

⁴ México. S.E.P. Capacitación y Desarrollo del Magisterio. Curso básico para profesores de educación primaria. Proyecto estrategico 03. 1985. P20

⁵ Ciscar, C. y Uria M. E. “Ambitos de evaluación en los centro educativos” Evaluación y seguimiento en la escuela. Antología Básica. UPN. P38

Para realizar la evaluación de estrategias aplicadas en los cursos de capacitación se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Sistemática porque sus instrumentos, técnicas y procedimientos mantuvieron una organización que respondió a un propósito.
- Objetiva por apoyarse en hechos reales o evidentes y tendientes a controlar la intervención de factores subjetivos o puntos de vista parciales en el proceso.
- Flexible porque se adoptó a las condiciones personales y ambientales del sujeto a evaluar, sin pretender limitarlo a esquemas rígidos o invariables.
- Integral porque se tomó en cuenta los aspectos de la personalidad de los participantes y la interacción de los elementos que intervinieron en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Participativa por requerir la intervención adecuada de capacitados y capacitador.
- Oportuna por facilitar las decisiones en el momento conveniente y
- Permanente por estar presente durante todo el curso.

Para la evaluación de estrategias se utilizó la escala estimativa y las listas de cotejo que permitieron registrar características conductuales, acciones emprendidas, etc.

3 HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD

El cambio hacia una cultura de calidad no es fácil, es necesario que el colectivo organizacional se sensibilice y descubra que todos necesitamos de todos.

Los cursos de capacitación pretenden crear una cultura de calidad en los servidores públicos mediante un cambio de actitudes, el desarrollo de su capacidad de crítica y autocrítica, de hacer sugerencias y utilizar su creatividad en la resolución de conflictos, asumiendo responsabilidades y compromisos institucionales. “La evaluación por sí sola no puede mejorar la calidad. Son los procesos mejorados los que la mejoran”¹.

El monitoreo, así llamado por Sylvia Schmelkes y definido como “revisar que los procesos están cambiando”², se realizó y seguramente se seguirá realizando al observar las prácticas cotidianas de los servidores públicos.

¹ Schmelkes, Sylvia. “La planeación y la evaluación para la calidad”. Bases para la planeación escolar: Antología Básica UPN. p.22

² Ibid. p.22

3.1 Factores que conforman la cultura de calidad.

El quehacer educativo en capacitación nos permite reflexionar y hacer un análisis posterior a la impartición de los cursos en busca de desarrollar una auténtica cultura de calidad.

Cuando se trabaja con un grupo, éste toma determinada dirección movido por una serie de fuerzas complejas, a veces difíciles de precisar: energía, cambios, reacciones, actividades, retrocesos, aciertos, equivocaciones, etc. ¿Qué es lo que provoca al grupo a actuar de determinada manera?.

Puesto que la interacción entre los miembros del grupo es evidente, esta corriente de grupo modifica la conducta del individuo. Las fuerzas físicas al comunicarse, producen un cambio, este puede ser educativo, es decir, se puede aprovechar ventajosamente para la educación. Del medio del grupo, sus integrantes extraen los elementos vitales para su desarrollo, ingredientes que hacen crecer, estimular y activar sus potencialidades. Debido a esto es que se utilizaron las dinámicas grupales como elemento eficaz para provocar un cambio cualitativo en el individuo.

En el proceso de investigación, la aplicación de estrategias nos permitió entender y orientar la dinámica de los grupos capacitados porque:

- Se guió al grupo hacia la realización de actividades sustantivas del programa de capacitación, estableciendo los objetivos generales del aprendizaje.
- En base a esos objetivos se determinaron las estrategias para la conducción del aprendizaje.

- Se aseguró la comprensión de la tarea e información mediante la formulación de preguntas, resolución de problemas y práctica de lo aprendido.
- Se percibieron algunas situaciones especiales que influyeron en la dinámica de los participantes, mediante la observación de sus manifestaciones verbales y corporales.
- Se pidió que los participantes manifestaran sus sentimientos.
- Se indentificó con el grupo los fenómenos que provocan esos sentimientos (aislamiento, identificación, frustración, indiferencia, realización o motivación).
- Se solicitó al grupo sugerencias para la modificación de comportamientos o factores que obstaculizaran el compromiso del aprendizaje.
- Se identificaron las características de los integrantes para conocer su nivel de contribución y motivar la conformación de equipo de trabajo de cada uno de ellos.

3.2 Propuesta para lograr una mejora de actitudes de los servidores públicos de la Dirección No. 1

Nuestro estudio, encaminado a lograr una mejora de actitudes de los servidores públicos, en su etapa de análisis, nos permitió la observación de interacciones de conductas y comunicación entre los individuos que nos dieron la pauta para hacer algunos ajustes.

Algunas obstrucciones experimentadas que se deberán tomar en cuenta cuando se lleve a cabo la capacitación son: tamaño del aula y distribución del mobiliario, el número de asistentes al curso cada día, limitaciones o extensiones de tiempos disponibles, recursos materiales, condiciones ambientales como el ruido, el calor, interrupciones imprevistas, entre muchas otras.

El capacitador debe estimular o modificar la dinámica de un grupo con la ayuda de técnicas didácticas o grupales que le sirven para planear, organizar y desarrollar sus actividades. Para que estas brinden los resultados esperados, se necesita:

- Conocer y manejar los alcances y limitaciones de cada técnica.
- Saber cuál es el momento propicio para aplicarlas.
- Entender el momento que vive el grupo para que el instructor, creativamente, adecue la técnica a las circunstancias.
- Conocer al grupo, detectando y comprendiendo su propia dinámica.

Las tácticas estratégicas que se lleven a cabo en los cursos no garantizarán por sí solas el buen desempeño del grupo, será necesario que el capacitador cumpla con distintas tareas:

- Propiciar condiciones básicas para el aprendizaje.
- Detectar obstáculos y ayudar al grupo a superarlos.
- Fomentar la reflexión y el análisis.
- Ayudar a cada participante a aprender a trabajar como grupo.
- Plantear un objetivo común que supere los objetivos individuales.
- Estimular el deseo de trabajar en grupo y, por lo tanto, de cooperar.
- Conformar un sentido de pertenencia al grupo.
- Hacer que el grupo sea el responsable de cumplir sus tareas y objetivos.
- Establecer una comunicación fluida y en un esquema referencial grupal (lenguaje y códigos comunes).
- Orientar los roles, habilidades y conocimientos individuales para los fines del grupo.

En la medida en que el grupo sienta que las decisiones y la responsabilidad de llevarlas a cabo, deben partir del consenso, de las opiniones de sus integrantes, permitirá al instructor, en tanto facilitador que es, orientar e interpretar todos los puntos de vista, incluyendo al suyo para que en las discusiones se obtenga el resultado que el grupo espera.

Desde esta perspectiva se pueden hacer algunas consideraciones teóricas con respecto a las Dinámicas Grupales empleadas para la capacitación.

Analizar la dinámica de un grupo implica conocer los aspectos dinámicos de los grupos, tales como: el cambio y la resistencia de éste, las presiones sociales, la influencia, la coersión el poder, la atracción, el rechazo, la interdependencia y la inestabilidad.

El término Dinámica se refiere, entonces, a la ITERACION de los sujetos que forman un grupo y a la influencia que el grupo recibe de factores externos.

En esta interacción entran en juego las llamadas fuerzas que integran la dinámica, es decir, las características psicológicas y culturales (positivas y negativas) que presenta cada individuo.

LA DINAMICA DE GRUPOS EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

La didáctica tradicional establece al grupo como objeto de aprendizaje donde éste cumple un papel de receptor pasivo.

A esta concepción no se escapa la Capacitación en la que usualmente se reproducen los esquemas el sistema escolarizado.

En el terreno pedagógico ha surgido una nueva tendencia sustentada básicamente por Kurt Lewin, Carl Rogers, Rafael Santoyo y Enrique Pichón Riviere; quienes postulan las bases de una nueva didáctica mediante el desarrollo del grupo como fuente y sujeto de aprendizaje.

Rafael Santoyo³ define el aprendizaje grupal como un proceso de elaboración conjunta de aprendizajes intelectuales y marcos de referencia; de transformación mutua y comunicación, que retoma a la interacción para lograr el cambio de conducta.

³ Santoyo, Rafael. "Apuntes para una didáctica grupal" en: Diálogo e interacción en el proceso pedagógico C.I.S.E., U.N.A.M. México, 1987 pp.145-156.

De aquí que la reconceptualización de la Capacitación se dé fundamental importancia a la condición del trabajador como ser humano; buscando coadyuvar al desarrollo integral del individuo.

Este nuevo enfoque de la Capacitación contempla como objetivo la facilitación del aprendizaje, ya sea dirigido a la adquisición y/o incremento de habilidades conocimientos o la modificación de conductas..

Por ello, “Es necesario, por un lado, que el grupo de capacitación active la riqueza y experiencia de cada uno de los integrantes; y por otro, que se replantee el papel del instructor”⁴.

Retomando los postulados de Carl Rogers, el instructor será el facilitador del aprendizaje; cuyas cualidades más importantes, siguiendo esta propuesta, son:

Autenticidad:

El facilitador es él mismo; estableciendo así una relación de persona a persona con los integrantes del grupo.

Aprecio, aceptación y confianza:

Del otro como persona independiente; en las potencialidades del ser humano.

Comprensión empática:

Comprender “desde dentro” las reacciones de los demás.

El papel del facilitador será coordinar el proceso de aprendizaje para que a través de la interacción los integrantes aprendan a aprender, a adaptarse y a cambiar.

⁴ México I.S.S.S.T.E. Dinámica de grupos. Manual de estudio. 1988 p.18

El cambio es un elemento importante dentro del aprendizaje grupal, pues solo cuando se aprende a evolucionar puede tenerse una actitud más abierta y positiva.

Cambiar significa aprender y ponerse en contacto con la vivencia personal; a darse cuenta de la experiencia propia en la que la persona aprende a verse a sí misma; a escuchar lo que los demás expresan y a asumir responsabilidades en cada uno de sus actos.

La educación entonces, no es más que mostrar como descubrir. De aquí que se deban rescatar los sentimientos y los valores: para ello el facilitador debe distinguir entre la emoción y el sentimiento para detallar las actitudes que pretende motivar o cambiar. “La emoción es una necesidad vital: alegría, miedo, ira, tristeza, afecto; por lo que se manifiesta en actitudes más egocéntricas. Mientras que los sentimientos alimentan a las actitudes valorativas ligadas a la donación: amor, generosidad y respeto”⁵.

Cuando se habla de actitud nos referimos a: “la disposición interna de tono emocional, sea de aceptación, rechazo o indiferencia. Es la disposición dirigida hacia uno mismo, los demás, los objetos y las instituciones”⁶.

La emoción a su vez condiciona las actitudes con las que el grupo aborda la información.

⁵ Medaura, Julia y Lafalla M. Alicia E. Técnicas grupales y aprendizaje efectivo. P.5

⁶ Ibid. p.13.

INFORMACION.- El papel del facilitador será orientar y despertar el interés por obtenerla, la persona, al investigar información se involucra mediante sus intereses y afectos; al compartirla y confrontarla grupalmente se forma una actitud de búsqueda y aprendizaje.

EMOCION.- Ante toda información se produce cierta emoción, sea ésta de interés, alegría, tristeza, apatía o enojo. Lo importante es que esta emoción será el vínculo entre la información y la acción; de aquí que el facilitador preste especial atención a las manifestaciones emocionales del grupo, ya que determinarán en gran medida el logro o fracaso de la tarea.

PRODUCCION.- Individualmente se requiere aportar la experiencia personal y sentirse productivo al tener la posibilidad de usar la información obtenida, si ésta se trabaja en grupos se desarrollaran. La creatividad, nuevas ideas y la transformación de su realidad.

Sin embargo en este proceso siempre existirán resistencias al cambio, que se manifiestan de manera individual debido a ideas estereotipadas, miedos ideologías, costumbres y valores; las cuales repercuten en el grupo produciendo mala comunicación, falta de integración, formación de subgrupos, antagonismo, competencia, lucha por el poder e incapacidad para tomar decisiones en grupo, entre otros.

EL PAPEL DEL ADULTO EN EL APRENDIZAJE

Debe tomarse en cuenta que si bien la capacitación brindará nuevos conocimientos, los participantes –por su condición de adultos- tienen una vida llena de experiencia; por lo que el facilitador encontrará a seres con una personalidad, valores, concepción del mundo e intereses ya formados; lo que, como se ha venido diciendo, determina su aprendizaje.

Pero entonces, ¿Cómo hacer para que un curso llegue a producir un cambio en sus actitudes y que logren darse cuenta de su propia dinámica grupal? Un punto de partida fundamental es el conocimiento de una serie de factores que contribuyen a la efectividad del aprendizaje en los adultos tales como:

- Las experiencias de aprendizaje deben estar vinculadas a su marco de referencias (ideas, conocimientos, vivencias) y estar dirigidas a metas útiles y prácticas.
- La motivación depende de sus propios intereses. De manera que el adulto sólo aprende lo que ama. Apoyos externos tales como la experiencia del instructor, el respeto a su ritmo de aprendizaje, material didáctico, ambiente físico y humano facilitan este aprendizaje.

La situación de vida influye en la manera en que se acerque al aprendizaje.

Los principios de aprendizaje son:

- Aprender haciendo.
- La observación y retroalimentación y
- El análisis y la reconceptualización.

“... La participación pertenece al área de la conducta afectiva y como tal no se aprende por razonamiento, a través de clases expositivas o demostrativas. Como toda actitud, se aprende a través de la vivencia o de la identificación con personas que se quieren y se admiran”⁷.

En resumen: para el adulto, aprender significa hacer, buscar experiencias que le permitan superarse y poder tener mayor y mejores elementos para obtener una nueva condición familiar, social y laboral.

MECANISMOS DE APRENDIZAJE GRUPAL.

Interacción entre los miembros del grupo.

Si como se dijo anteriormente, un grupo es el producto de las relaciones de sus integrantes, se comprenderá que cada uno de ellos tendrá una conducta personal que lo llevará a interactuar con los demás.

Varios factores determinarán la naturaleza de los grupos de acuerdo a sus interacciones.

ATRACCION. Cuando el grupo comparte valores, creencias e intereses de importancia para cada uno de sus miembros se produce una fuerte atracción interpersonal aunque también puede darse el caso que sea motivo de atracción la heterogeneidad de puntos de vista.

COOPERACION Y COMPETENCIA. Estas dos dinámicas grupales son resultados de la interacción entre las fuerzas que surgen de los individuos y del efecto que tiene la conducta de cada miembro sobre la de los demás. Un

⁷ Ibid. p.15.

factor esencial para que se genere una dinámica de cooperación o competencia es la satisfacción de metas individuales en la realización de una tarea u objetivo grupal.

Así, se produce colaboración cuando todos los miembros del grupo tienen interrelacionadas sus propias metas. En cambio cuando uno de los integrantes se encuentra cerca de su objetivo y los demás se ven imposibilitados a satisfacer los suyos, se manifiesta una situación de competitividad.

“Cuando los miembros de un grupo aceptan una meta común y están de acuerdo en las acciones necesarias para alcanzarlas, se vuelven cooperativamente interdependientes. Cada miembro obtiene satisfacción de las contribuciones hechas por otros para lograr la meta común”⁸.

La comunicación será parte central de la interacción ya que su función es la de servir de catalizador de la actividad grupal al estimular y ser posible la acción, expresión e interrelación de los miembros.

Al hablar de la comunicación en el proceso grupal ligado a la educación y en este caso, a la capacitación, es común caer en una clasificación arbitraria de los “tipos” de participantes y su papel dentro de un grupo.

Borghatta y Bales⁹ midieron sus niveles de comunicación y participaron en distintos grupos a partir de tres categorías.

- ◆ Contribuyentes frecuentes: son aquellos que manifiestan una colaboración constante y prolongada.

⁸ Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin. Dinámica de grupos. 1989. P.18.

⁹ Klein, Josephine. “Estudio de los grupos”. FCE México. 1988 p.35.

- ◆ Contribuyentes intermedios: con mediana colaboración.
- ◆ Contribuyentes infrecuentes: con escasa colaboración.

Se ha comprobado que los grupos con un miembro de cada categoría presentan una mayor interacción, ya que cada uno puede hablar a su nivel. Sin embargo, el hecho de contar con un límite de tiempo para externar sus opiniones y el número extenso de integrantes, reduce las oportunidades de participación; De manera que los autores citados establecen que el contenido y frecuencia de la comunicación van acompañados de las diferencias en la interacción de los miembros.

El estatus o posición que adquiere así la opinión de un contribuyente frecuente, conlleva a que se le dé cierta autoridad y reconocimiento, sin que necesariamente su punto de vista sea el más correcto. Sin embargo, el haber logrado esta imagen hace que el resto del grupo considere menos importante la participación de los contribuyentes intermedios o infrecuentes, aunque su opinión sea más certera.

LIDERAZGO.

Cada vez se duda más que la efectividad del grupo se debas simplemente al buen desempeño de sus líderes, pues los rasgos de liderazgo producen resultados contradictorios de acuerdo al grupo. Aunque entre los valores que frecuentemente determinan a los líderes se encuentra la inteligencia, conocimientos, confiabilidad, actividad, popularidad, estatus y participación, se esta estudiando actualmente el liderazgo a partir de las características del grupo y de su situación¹⁰.

¹⁰ Cartwright, D. y Zander, A. "Dinámicas de grupos" 1989. p.28.

El grupo escogerá a su líder en la medida en que satisfaga sus necesidades; cuando éste deje de hacerlo, surgirán otros miembros para realizar sus funciones. Es importante destacar al respecto que las habilidades del líder le permitirán satisfacer las funciones del grupo de acuerdo a las condiciones de éste y sus actividades; si la tarea cambia, se necesitará manifestar una conducta distinta; por lo que una misma persona puede o no estar preparada para realizarla de un modo nuevo. En consecuencia, el líder más adecuado será aquél que sea flexible al tipo de funciones que deba desempeñar de acuerdo a las situaciones y exigencias que se le impongan.

Ahora bien, un mismo grupo puede conducirse de distinta manera de acuerdo a los siguientes “climas sociales”:

Autoritario:

- El líder determina toda política.
- La autoridad didáctica dicta de uno en uno, las técnicas y los pasos de la actividad, de modo que los pasos futuros serán siempre inciertos en gran medida.
- Por lo general el líder dicta el trabajo por hacer y designa al compañero de cada miembro.

Democrático:

- Toda política es asunto de discusión y decisión de grupo, el líder anima y asiste.
- Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de pasos generales hacia la meta del grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos que puede escogerse.
- Los miembros son libres de trabajar con quien deseen, y se deja al grupo la división de tareas.

- Al alabar o criticar, el líder es “objetivo” o “se basa en los hechos” y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

Liberal ó Laissez Faire¹¹

- Libertad completa para la decisión de un grupo o de individuo, con mínima participación de líder.
- El líder proporciona varios materiales. El líder aclara que dará la información cuando se le pida. Fuera de esto no participa en la discusión.
- El líder no participa en lo absoluto.
- Comentarios poco frecuentes a las actividades de miembro, a menos que se le pidan y no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos.

¹¹ Ibid . p.35

3.3 Beneficios de la mejora de actitudes para la productividad, competitividad y calidad de los servicios.

A través de este trabajo pudimos apreciar la importancia que tienen los procesos de investigación educativa en nuestra práctica docente, puesto que la práctica que desarrollamos cotidianamente es con la que adquirimos experiencia y conocimientos útiles para nuestro desenvolvimiento como profesionistas de la educación.

El seguimiento del proyecto permitió revalorar nuestra labor mediante el reforzamiento, rectificación o modificación de nuestras prácticas en el área de capacitación que también forma parte de la labor educativa.

El proceso investigativo nos llevó a las siguientes conclusiones con respecto al manejo de las Dinámicas Grupales:

- Que el utilizar técnicas grupales supone que el profesor conozca su materia, es decir, que sepa: qué, cómo, cuándo y donde utilizarlas.
- Que tenga claros sus objetivos, hacia donde quiere llegar.
- Que conozca al grupo, para elaborar “tácticas” que sean acordes a las características de él.
- Que observe los fenómenos grupales, los interprete y tome las decisiones pertinentes.

- Que conozca técnicas grupales, sus diferentes modalidades, e incluso que aprenda a elaborar sus propias técnicas.

- Que sepa que éstos son medios, actividades sistemáticas y ordenadas que debe seleccionar y usar sabiendo que utilizar técnicas no es prescindir de la información, sino buscar los medios para adquirirla.
- Que tanto el profesor como los alumnos asuman como grupo esta forma de trabajo y reconozcan la responsabilidad que esto implica.
- Que se adquiera una formación para el trabajo en equipo.
- Que sepa que el aprendizaje es un proceso que se da en un grupo, donde se aprende de la interacción con el profesor, con los compañeros y con la información que buscan y que juntos van construyendo.

Del análisis y valoración de las estrategias realizadas con dinámicas grupales se desprende que éstas son herramientas eficaces para lograr el proceso educativo en el adulto.

A través de todo el proceso se pudo constatar que se puede lograr un cambio de actitudes encaminadas hacia fortalecer una cultura de calidad.

Se consiguió que el grupo de trabajo se convirtiera en un equipo con compromiso de participación, comunicación y diálogo.

Pensamos que estas actitudes, aunque mínimas se verán reflejadas poco a poco en mayor productividad, competitividad y calidad de los servicios institucionales.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ACEVEDO Ibañez, Alejandro. Aprender jugando. 60 Dinámicas Vivenciales .- Tomo I y II. Acevedo y Asociados, México, 1985.
- 2.- Análisis de la Práctica Docente Propia. Antología Básica. U.P.N., México, 1994. 232 p.
- 3.- ANDUEZA, María. Dinámica de Grupos en Educación. 3a. ed.. México, Ed. Trillas, 1983. 117 p.
- 4.- Aplicación de la Alternativa de Innovación. Antología Básica. U.P.N., México, 1997. 218 p.
- 5.- ARROYO Herrera, Juan Francisco. Legislación Educativa Comentada. 2a. ed. México, Ed. Porrúa, 1996. 435 p.
- 6.- Bases para la Planeación Escolar. Antología Básica. U.P.N., México, 1995 145 p.
- 7.- Capacitación y Desarrollo del Magisterio. S.E.P. Curso Básico para Profesores de Educación Primaria. Proyecto Estratégico 03. México. 1985. 20 p.
- 8.- CARTWRIGHT, Dorwin y ZANDER, Alvin. Dinámica de Grupos. Trillas, México, 1989.
- 9.- Contexto y Valoración de la Práctica Docente. Antología Básica. U.P.N.,

México, 1995. 122 p.

- 10.- Dirección General de Administración de Personal, Dirección General de Capacitación y Desarrollo. S.E.P.. Lineamientos que regulan el proceso de capacitación y desarrollo de los servidores públicos de mandos medios y de apoyo y asistencia a la educación. México, 1995.
- 11.- Dirección General de Personal, Coordinación Sectorial en Materia de Administración de personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo de personal. Inducción al servicio público S.E.P. Antología del Instructor. México, 1997.
- 12.- Dirección General de Personal, Coordinación Sectorial en Materia de Administración de personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo de personal. Inducción al servicio público S.E.P. Manual del Instructor. México, 1997.
- 13.- Dirección General de Personal, Coordinación Sectorial en Materia de Administración de personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo de personal. Inducción al servicio público S.E.P. Manual del Participante. México, 1997.
- 14.- Evaluación y Seguimiento en la Escuela. Antología Básica. U.P.N., México, 1996.
- 15.- Hacia la Innovación. Antología Básica. U.P.N. México, 1995. 136 p.
- 16.- Institución Escolar. Antología Básica. U.P.N. México, 1995

- 17.- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado. Dinámicas de Grupos. Manual de Estudio. México, 1988. 88 p.
- 18.- Investigación de la Práctica Docente Propia. Antología Básica. U.P.N., México, 1994. 109 p.
- 19.- La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. Antología Básica. U.P.N., México, 1997. 223 p.
- 20.- La Innovación. Antología Básica. U.P.N., México, 1995. 140 p.
- 21.- MEDAURA, Julia y DE LAFALLA, Alicia. Técnicas Grupales y Aprendizaje Efectivo. Hacia una Cambio de Actitudes. Humanistas, México, 1988.
- 22.- MOLINA, Alicia. Diálogo e Interacción en el Proceso Pedagógico. S.E.P. El Caballito, México, 1985. 156 p.
- 23.- Planeación, Evaluación y Comunicación en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje. Antología Básica. U.P.N., México, 1995. 119 p.
- 24.- Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. D.O.F. 19 de febrero de 1996.
- 25.- Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. D.O.F. 31 de mayo de 1996.
- 26.- SANTOYO, Rafael. Apuntes para Una Didáctica Grupal, en: Diálogo e

Interacción en el Proceso Pedagógico. C.I.S.E., U.N.A.M., México, 1987.

- 7.- SCHEMELKES, Sylvia. Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas. Biblioteca para la Actualización del Maestro, S.E.P. México 1995. 134 p.
- 8.- SCHEMELKES, Sylvia. La Calidad de la Educación Primaria. Centro de Estudios Educativos. México, 1996. 159 p.
- 9.- Seminario de Formalización de la Innovación. Antología Básica. U.P.N. México, 1995. 129 p.
- 0.- Técnicas Participativas para la Educación Popular. CEDEPO. Buenos Aires, Ed. Humanitas, 1985. 266 p.