

219
2 E/85



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

Facultad de Contaduría y Administración

**EVALUACION DE LOS CURSOS PARA EL
MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL
MAGISTERIO**

**Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al grado de
Licenciado en Administración
p r e s e n t a**

RODRIGO VALENZUELA SILERIO



**Director del Seminario:
L.A. Gilberto E. Díaz Castro**

México, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N T R O D U C C I O N

La gran evolución que ha tenido la humanidad en los aspectos tecnológicos, económicos políticos y sociales ha llevado a la sociedad a superarse.

El presente trabajo tiene como propósito fundamental enfatizar la importancia de la evaluación en la Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, como institución educativa, con el fin de conocer los objetivos, sistemas y procedimientos adecuados para solucionar problemas educativos y de aprendizaje. Por tanto, podemos afirmar que la calidad de la enseñanza depende de la capacitación.

La administración y la auditoría administrativa, son necesarias para la planeación y control del logro de objetivos de esta Dirección; por medio de la profesionalización del magisterio en activo en todo el país, en los diferentes niveles educativos, es posible conocer la dimensión de la necesidad de capacitar; la importancia de la evaluación de este servicio, radica en función del presupuesto y del recurso humano demandante, consciente de lograr el aprendizaje y el mejoramiento a nivel nacional, no importando el nivel socio-económico de la comunidad.

Por mucho tiempo la Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio ha evaluado sus servicios para asegurarse de que se cumplan sus alcances.

La revisión periódica es practicada como estrategia preventi

va para determinar deficiencias y corregirlas a tiempo, Asimismo, para cumplir la función que le marca la Ley Federal de Educación, fundamentada en el 3er. artículo de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos,

1. ADMINISTRACION

1.1. ANTECEDENTES

La tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común, es tan antiguo como la civilización, el hombre ha aplicado la administración de manera consciente teniendo que organizarse para lograr determinados objetivos y poder sobrevivir.

En la prehistoria, el hombre vivía en estado salvaje, teniendo que idear la manera de sobrevivir ante el medio ambiente y los animales, motivo por el cual se refugió en las cavernas; en cuanto a su alimentación, ésta consistía en la recolección de frutos, la pesca y la caza de animales, para lo cual tuvieron la necesidad de agruparse, organizándose de tal forma que pudieran alcanzar sus objetivos tanto colectivos como particulares, seguramente alguien dirigía al grupo, decidiendo quien llevaría a cabo tal o cual actividad. Presentándose en esta época la administración al momento de agruparse y organizarse para la consecución de algún objetivo común, que aunque muy rudimentaria no dejó de ser efectiva para su tiempo, la prueba está en que a través de la coordinación de los instrumentos con que contaban, pudieron sobrevivir.

La práctica administrativa de una manera más sofisticada, se remonta a las culturas de oriente. Al respecto puede citarse uno de sus antecedentes en Egipto en los años 2000 A.C. al llevarse a cabo la recaudación de impuestos, función encomendada

da a diversas personas fungiendo como empleados de los sesenta distritos que integraban el imperio. Estos tenían como jefe al Tesorero principal quien a su vez se encontraba bajo las órdenes del Visir; este último informaba diariamente al Faraón del trabajo realizado, en relación a la recaudación de las contribuciones. La labor principal consistía en la elaboración de estados de ingresos y egresos, que se entregaban mensualmente al Faraón. Este hacía el papel de administrador del imperio, teniendo a su cargo una función de decisión, tomando como base el trabajo realizado por sus subordinados, quienes realizaban una función informativa y de evaluación.

Posteriormente en Europa, en los siglos del IX al XV aproximadamente, apareció el feudalismo el cual consistía en la subdivisión de los territorios entre varios señores, llamados feudales que ejercían no sólo dominio sobre ellos, sino también sobre sus habitantes y eran a su vez Vasallos de otros señores feudales más poderosos o bien de un monarca. Los señores feudales tenían facultad de administrar justicia, imponer tributos y exigir servicio militar a sus vasallos. Los privilegios, derechos, deberes y servidumbre creados por el feudalismo eran Hereditarios.

Durante el feudalismo surge la división especializada del trabajo, proliferando los talleres artesanales donde cada quien desarrollaba un oficio en todas sus fases y ofrecía sus productos a cambio de los satisfactores que le eran necesarios.

La Iglesia Católica Romana ha sido la organización formal más eficaz en la Historia. Como organización ha desarrollado

una jerarquía de autoridad piramidal territorial, la especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales y el anticipado e inteligente uso del cuerpo de dirigentes. Su larga vida como organización se ha debido no solamente a la realidad de sus objetivos, sino también a la eficiencia de sus técnicas de organización y administración.

La Revolución Industrial fue una época de gran actividad y desarrollo económico y social, pero también resultó un gran impacto sobre la naturaleza de la organización y la administración tanto estatal como particular. La separación del trabajador sobre el control de su trabajo y su transformación al dejar de ser miembro de su familia y pasar a ser miembro de un grupo de trabajadores especializados, transformó y complicó el trabajo de la administración.

El cambio de la fuerza muscular a la fuerza de la máquina, entre los años de 1760 y 1830, tuvo lugar principalmente en Inglaterra y posteriormente en Alemania, Francia, Estados Unidos y otros países de Europa Occidental; cabe aclarar que las repercusiones que consigo trajo, no sólo fueron de carácter industrial, sino también social, económico, intelectual, técnico y político.

De acuerdo a lo anterior, es posible afirmar que la administración fue la base principal del desarrollo de las culturas antiguas.

1.2. DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACION

A partir de reconocer la importancia de la administración a través de la historia, en el año de 1881, fue fundada la escuela Wharton de Finanzas y Comercio, convirtiéndose en la primera Institución que impartió estudios de administración en EEUU y muy probablemente en el mundo; al respecto Laris Casillas (1) nos dice: "La escuela fue fundada por Joseph Whartos, quien donó los fondos necesarios a la Universidad de Pensilvania. Más tarde en 1889, Edward Tuck donó 300,000 dólares a la Tuck School Darmouth Collage; en la Universidad de Harvard, la Escuela de Administración se abrió en 1908".

En México, las Escuelas de Administración surgieron también en base a las donaciones de hombres de empresas así lo narra Laris Casillas (2). El Instituto Tecnológico de Monterrey inició los cursos de Administración en nuestro país llamándolos de negocios, en 1943. El Instituto Tecnológico de México estableció su escuela de Administración de Negocios en 1947. Por lo que toca a la UNAM, la Escuela Nacional de Comercio y Administración, actualmente Facultad de Contaduría y Administración, inició a mediados de 1955, los estudios tendientes a implantar programas de administración que llevaría a crear una nueva carrera universitaria, aprobándose en enero de 1957 por el H. Consejo Universitario con la denominación "Licenciado en Administración". Surgiendo la Administración como un instrumento para agilizar racionalizar y aumentar la productividad, sin embargo el constante crecimiento de las empresas tanto pú-

blicas como privadas, impide a sus funcionarios o propietarios llevar a cabo una vigilancia en detalle del desarrollo de sus actividades lo cual ha originado implantar sistemas administrativos de supervisión y control, que aseguren un correcto desarrollo de sus operaciones.

1.3 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

La administración es considerada como un conjunto ordenado y sistemático de principios técnicos y prácticos que tienen como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios para obtener los resultados con mayor eficiencia y eficacia posibles.

De acuerdo a diversos enfoques, Escuelas y autores, el concepto de administración retoma características particulares, en este sentido se enuncian las siguientes:

Henry Fayol:

Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

E. F. L. Brech:

Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

D. R. Hampton:

Administración es el trabajo implicado en la combinación

y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos.

C. Koonntz y H. O'Donnell: Administración es concebir un medio ambiente en el que las personas que trabajan en grupo puedan lograr objetivos.

J. D. Mooney: Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

George Terry: Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de los seres humanos y de otros recursos.

Agustín Reyes Ponce: La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

José Antonio Fernández Arena: Administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.

Isaac Guzmán Valdivia: Administrar es una denominación ya aceptada para identificar el conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos que permiten el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de bienes y servicios.

A partir de la conceptualización de la administración y su instrumentación en la estructura gubernamental, es posible definir a la Administración Pública como un conjunto ordenado y sistematizado de políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se generan los bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento de las decisiones del gobierno.

A la Administración Pública Central como un conjunto de entidades administrativas integrado por: la Presidencia de la República, Las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos que determine el titular del Ejecutivo Federal y la Procuradu-

ría General de la República y:

A la Administración Pública Federal, como un conjunto de órganos administrativos mediante los cuales el Poder Ejecutivo Federal cumple o hace cumplir la política y la voluntad de un gobierno tal como éstas se expresan en las leyes fundamentales del país.

1.4. TIPOS DE ADMINISTRACION

ADMINISTRACIÓN EMPIRICA.

Esta fundamentada en la experiencia, la costumbre o la práctica, esta escuela acepta y considera apropiados los procedimientos y decisiones que han producido óptimos resultados en la praxis de los negocios.

Al desarrollarse las empresas y ser administradas por varios ejecutivos pueden estancarse, pero si éstos aportan sus mejores ideas y esfuerzos, coordinada y eficientemente, los resultados serán óptimos.

En ella se analiza directamente la forma como se desarrollan los fenómenos administrativos en la empresa.

ADMINISTRACION GENERAL

Los autores que se destacan en esta escuela, pretenden delinear principios y consideraciones generales que otorguen categoría científica a la administración proporcionándole universalidad.

Henri Fayol es uno de sus principales exponentes,; define a

la administración en base a cinco elementos: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Expone por primera vez una teoría gerencial. Los procesos y principios que desarrolla son aplicables a cualquier tipo de organización.

Henry Dennison, establece conceptos de marcada importancia: motivación, dirección, trabajo de grupo y la influencia que sobre los integrantes de una empresa ejerce la estructura formal, además implanta un sistema de participación en las utilidades e integra un seguro de desempleo para sus trabajadores.

ADMINISTRACION CON BASE EN LA INGENIERIA.

Debido a su preparación y actuación, los ingenieros establecen esta escuela, siendo los primeros en interesarse en el manejo de los trabajadores dentro del proceso industrial. Su principal interés fue la productividad, considerándola como el fin de la administración.

Frederick W. Taylor, uno de sus principales exponentes, considera que deben desecharse los métodos empíricos de la administración y debe desarrollarse una nueva filosofía y un nuevo enfoque integral : la administración científica.

También inicia, en base a sus experimentos, una nueva aportación: La gerencia científica, que entre otros puntos trata el desarrollo de una verdadera ciencia, selección científica del obrero, educación y desarrollo científicos e íntima y amistosa cooperación entre gerencia y obreros. Con sus aportaciones dió la pauta para aplicar la investigación en la Institución.

Los principios básicos que Taylor propuso como fundamentos del enfoque científico para la Administración pueden ser resumidos como sigue:

- 1.- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- 2.- Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
- 3.- Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
- 4.- Trabajar con la mira de lograr una producción máxima, en vez de una producción restringida.
- 5.- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la más alta prosperidad tanto de ellos como de su compañía pueda ser alcanzada.

Henry L. Gantt, diseñó un sistema de incentivos en el que se establecen premios para el supervisor y el trabajador, un sistema gráfico para facilitar el planteamiento y control de un problema, es uno de los pioneros en enfatizar la importancia del grupo dentro de la empresa, a fin de alcanzar un objetivo común.

Frank y Lillian Gilbreth, desarrollaron los estudios sobre micromovimientos como una técnica básica de administración, implantando lo que actualmente se llama "Desarrollo sistemático de personal".

ADMINISTRACION CON BASE EN LAS REACCIONES HUMANAS.

Se busca restablecer el valor del hombre, considerándolo como un ser humano y no como un simple instrumento de la producción.

Elton Mayo, uno de sus principales exponentes, con sus experimentos en la Western Electric en Hawthorne, concluye que: La administración dentro de las organizaciones trata con grupos definidos de hombres y no con entes individuales; la conducta del individuo no puede predecirse antes de la contratación a través del uso de exámenes minuciosos y detallados.

Chester I. Bernard, al analizar las funciones de los ejecutivos establece tres aspectos que deben vigilar: metas u objetivos a obtener, entendimiento de los subordinados, capacitación e interés del grupo.

Hace hincapié en la necesidad de establecer incentivos diferentes a los materiales, creación de grupos informales mero redución de reglas. Refiriéndose a la toma de decisiones considera importante el medio ambiente.

Douglas McGregor, enfoca su atención sobre las ciencias sociales y su relación con las organizaciones, así como la jerarquización de las necesidades:

- 1.- Fisiológicas.
- 2.- De seguridad,
- 3.- Sociales.
- 4.- Personales o de Auto-estima
- 5.- Auto-realización.

Bernard M. Bass, observó las relaciones Psicológicas de los obreros y empleados, con relación a la dirección y a la estructura formal de las empresas. La necesidad del trabajo en equipo y la comprensión.

2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. ANTECEDENTES

Inicialmente, el examen de un negocio se limitaba principalmente a la situación financiera o al manejo de las finanzas para descubrir fraudes y errores en las operaciones económicas de la empresa y se relegaba e incluso se olvidaba la revisión y evaluación del resto de la empresa, su composición y estructura organizacional y el cumplimiento de las funciones que la integran, desde la alta gerencia, hasta las partes más pequeñas de la organización.

A este tipo de revisión y evaluación se le ha dado el nombre de "Auditoría Administrativa".

Para los clásicos de la administración científica, el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, organización, integración, dirección y control están adecuadamente entendidos.

Los primeros antecedentes escritos de la auditoría administrativa provienen del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos. De una discusión en panel sobre el alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas y de un artículo de Arthur H. Kent, sobre Auditoría de Operaciones, citados en el conocido libro de Bradford Cadmus, Operational Auditing Handbook.

Desde entonces existe un número considerable de enfoques di-

versos a este interesante e importante tema de control.

William P. Leonard hizo en 1962 otro estudio completo de la Auditoría Administrativa. Aunque este estudio trata más con los métodos de iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa que con el contenido de la revisión propiamente dicha, es valioso desde este punto de vista, ya que en realidad debe incluir una Auditoría Administrativa.

El American Institute of Management desarrolló uno de los primeros programas de Auditoría Administrativa. Posteriormente hace algunos años desarrolló también un procedimiento de control directo. Usando una extensa lista de 301 preguntas, llevó a cabo una evaluación de empresas en cuanto a su función económica, estructura social, firmeza de utilidades, tratamiento a los accionistas, investigación y desarrollo, directivos, políticas fiscales, eficiencia en la producción, dinamismo en las ventas y capacidad ejecutiva.

Aunque el programa del American Institute of Management deja mucho que desear, es meritorio por su naturaleza pionera ya que enfocó la atención en el control administrativo global y en la clase de resultados que eran necesarios para que la administración recibiera el calificativo de "excelente".

Un antecedente de la Auditoría Administrativa en México es el libro guía para estudios de Economía Industrial, de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky, publicado por el departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A. en el año 1959.

También las aportaciones hechas por:

- Alfonso Mejía Fernández, "La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas", tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM en 1960.
- Manuel D'Azaola, "La revisión del Proceso Administrativo", tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM.
- José Fernández Arena publicó en el año de 1973 el libro titulado "La Auditoría Administrativa" en la cual hace un breve resumen de las diferentes metodologías que existen sobre la Auditoría Administrativa.
- La publicación más reciente en México la tenemos con Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes con su libro titulado "Guía Práctica de Auditoría Administrativa".

2.2. CONCEPTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

William P. Leonard.

La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de la empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, sus formas de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Instituto Americano de la Administración.

Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración.

José Antonio Fernández Arena.

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Roberto Macías Pineda.

La auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría.

Víctor M. Rubio Ragazzoni.

La Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías con el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Colegio Nacional de Licenciados en Administración.

La Auditoría Administrativa es el examen integral o parcial de una entidad pública o privada con el propósito de descubrir

oportunidades para la mejoría de su administración.

Jorge Alvarez Anguiano.

Tiene como finalidad primordial un examen de la eficiencia administrativa que puede efectuarse a toda empresa, o bien, se puede concentrar a una área exclusivamente o a un departamento, procedimiento, función, etc.

Análisis Factorial del Banco de México, S.A.

Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad.

Edward F. Norbeck.

Técnica de control que proporciona a la dirección un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos de los controles internos.

2.3. OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El objetivo principal de una Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna o algunas de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico,

lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal así como los recursos materiales y técnicos y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

2.4. ALCANCES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa es una actividad profesional de grandes dimensiones en la administración encargada de revisar entidades de toda índole lo que le permite evaluar las funciones de una organización.

La Auditoría Administrativa puede ser total o parcial, dependiendo de las necesidades de la empresa y de los objetivos generales en función de los recursos financieros con que cuenta.

La Auditoría Administrativa debe revisar las funciones generales de la organización partiendo de los siguientes puntos de vista:

a) Se aboca a la revisión del Proceso Administrativo:

Planeación.

Organización.

Integración.

Dirección.

Control.

b) Por áreas funcionales de la institución:

Personal.

Finanzas

Mercadotecnia.

Producción.

La Auditoría Administrativa no pretende la investigación minuciosa de una sola función o subfunción, sino que revisa y evalúa todas y cada una de las actividades de la organización, con objeto de determinar los problemas que están limitando su buen funcionamiento y tomar las medidas que permitan corregirlos.

2.5. ESQUEMA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El formato básico de la Auditoría Administrativa incluye los siguientes pasos:

- 1.- Identificar el criterio de la gerencia (planes, objetivos).
- 2.- Prepararse para la auditoría administrativa.
 - a) Introducción al medio ambiente.
 - b) Relacionar los criterios establecidos para la Auditoría Administrativa con la situación particular de que se trate.
 - c) Confirmar el alcance del compromiso.
- 3.- Efectuar el estudio operacional.
 - a) Seleccionar la técnica para el estudio (cuestionario)
 - b) Evaluar el estudio administrativo.

4.- Efectuar la Auditoría Administrativa.

5.- Informar acerca de la Auditoría Administrativa.

a) Informar de los resultados del estudio administrativo.

b) Informar de los resultados de la Auditoría Administrativa profunda.

6.- Hacer una revisión posterior.

a) En periodos subsiguientes

b) En áreas específicas en las que hay problemas.

2.6. CARACTERISTICAS DEL AUDITOR

El auditor deberá reunir además de los requisitos que legalmente se exigen, cualidades personales que le son útiles en el trabajo que desarrolla, como:

AUDITOR

CARACTERISTICAS
PERSONALES

OBJETIVIDAD
IMPARCIALIDAD
INICIATIVA
VERACIDAD
DISCRECION
INTEGRIDAD
CONFIANZA
ENTUSIASTA
POSITIVO
SAGAZ
RESPONSABLE
RAZONABLE
DILIGENTE
AMPLIO CRITERIO
PERSEVERANTE
ESPIRITU DE SUPERACION
TRATO AMABLE

- INTEGRIDAD: Indiscutible honradez, buena reputación y principios morales sólidos.
- RESPONSABLE: Llevar a cabo todos los trabajos encomendados superando las dificultades propias y normales de cada trabajo y los imprevistos que se le presenten.
- DETERMINACION: Además del criterio para tomar decisiones y sostenerlas analizar y evaluar correctamente los hechos, situaciones y circunstancias con que se enfrenta para obtener las debidas conclusiones tomando y sosteniendo las decisiones aún bajo circunstancias adversas.

2.7. CONTROL INTERNO

Al ubicarnos dentro del ámbito de la Auditoría Administrativa no se puede olvidar el control interno.

Los principales conceptos que se tienen al respecto son:

Charles A. Bacon.- "El conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada o las operaciones en general". (3)

Joaquín Gómez Morfin.- "Consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de

un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita".⁽⁴⁾

Instituto de Contadores Públicos.- "Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos; la obtención de información financiera correcta y segura; la promoción de la eficiencia de operación; y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".⁽⁵⁾

La Organización Internacional de Organismos Superiores de Control.- "Comprende el plan de organización y todos los sistemas coordinados establecidos por la dirección de una institución, para ayudar a que dicha dirección alcance los objetivos de cerciorarse dentro de confines prácticos, de que las operaciones se realicen de forma ordenada y eficiente".⁽⁶⁾

De lo anterior se deduce que el control interno se refiere a todos los aspectos de la operación atribuibles a la dirección y persigue:

- a) La eficiencia administrativa, operativa y financiera de la empresa.
- b) La protección y optimización de los recursos de la empresa.
- c) La observancia a las políticas fijadas por la administración.
- d) El cumplimiento de los objetivos previstos.

Los componentes o fases del control interno son cuatro: el Plan, la Existencia de Personal Competente, el Registro y el Examen.

2.7.1. TIPOS DE CONTROL INTERNO.

El control interno puede clasificarse de acuerdo a los objetivos diversos que persigue. Entre los diversos tipos de control que existen, se encuentran los siguientes.

A) CONTROL DE LEGALIDAD

Este tipo de control consiste en la comparación entre lo previsto y dispuesto por las leyes, reglamentos y todos aquellos ordenamientos jurídicos, y la forma en que se actúa.

B) CONTROL DE GASTO PRESUPUESTARIO

Consiste básicamente en la comparación del ejercicio del presupuesto de egresos, y lo previsto por el presupuesto asignado a una actividad determinada; con el fin de conocer si los gastos hechos en la organización se ajustan al mismo, esto es si lo gastado concuerda con las partidas respectivas, tanto en monto como en destino y aplicación.

C) CONTROL ARITMETICO

Se refiere a la cuantificación de dinero de cada operación financiera, con el objetivo primordial de evitar posibles errores de cálculo.

D) CONTROL DE PROCEDENCIA

Este tipo de control se refiere a las transacciones que la organización efectúa con sus diversos proveedores y consiste en considerar a quien recibe un pago por su parte como el acreedor de la misma. Esto con el fin de evitar desvíos temporales o definitivos de los recursos que la misma maneja.

E) CONTROL DE DISPONIBILIDAD O DE SALDO

El fin principal de este tipo de control es asegurar que la organización cuente en todo momento con la disponibilidad monetaria para hacer frente oportunamente a sus compromisos. Tiene por objeto también asegurar que los diversos fondos asignados a la organización se destinen a conceptos para los que estos han sido creados, así como para evitar que se disponga de ellos en beneficio de los funcionarios que los manejan.

F) CONTROL DE RENDIMIENTOS

Comprende la forma en que cada elemento, sea material o humano, se ha utilizado dentro del organismo, comparándolo con los estándares establecidos, detectar mal uso de los mismos y evitarlo para futuras ocasiones.

G) CONTROL DE EFICIENCIA Y ECONOMIA

Este control consiste en comparar la eficiencia o ineficiencia de las acciones que desarrolla la organiza-

ción. Determinando según el caso, las causas que ocasionaron los desvíos sobre las acciones inicialmente planeadas.

H) CONTROL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS

La aplicación de este control indica el alcance de los objetivos originales propuestos por la organización de acuerdo con el cumplimiento de las políticas, planes y programas inicialmente establecidos.

2.7.2. RAZONES

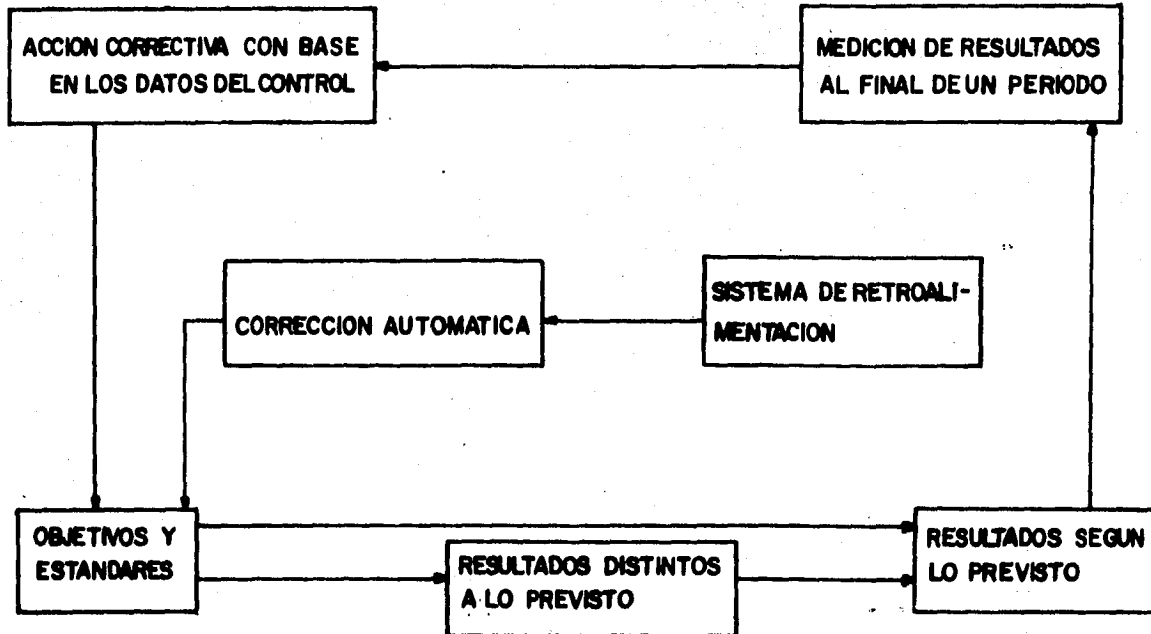
Las razones que justifican la existencia del control dentro de las organizaciones son principalmente las que a continuación se mencionan:

- A) A través de él las operaciones de cualquier institución se conducen en orden y con eficacia.
- B) Dentro del proceso decisorio, establece la obligación para que los directivos rindan cuentas sobre las decisiones tomadas y acerca de aquellas acciones comprendidas en un plan de organización.
- C) El control hace posible principalmente, prevenir ciertas irregularidades hacendarias, financieras y operativas.
- D) Desde el punto de vista racional, asegura la protección del activo físico.

- e) Constituye una herramienta que otorga un grado de confiabilidad y calidad de información para la dirección de las organizaciones, que puede considerarse suficiente para el óptimo desarrollo de sus operaciones.

A través del control es posible obtener una "retroalimentación" de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra las acciones correctivas; un procedimiento previamente establecido va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados sin necesidad de detenerla. El procedimiento de control se presenta más claramente en el cuadro siguiente, mismo que muestra las razones por las cuales es indispensable dentro de cualquier organización.

EL CONTROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES



2.7.3. MEDIOS DEL CONTROL

Los órganos que realizan la función de control dentro de la organización se valen de medios para llevarla a cabo, dentro de estos medios se encuentran los siguientes:

A) LA FISCALIZACION

El término fiscalización es muy amplio, implica funciones de inspección, vigilancia, seguimiento de auditorías, supervisión, control y evaluación de las funciones asignadas a determinadas áreas de la organización. Su interpretación más certera es la de evaluar las funciones asignadas a diversas áreas de una empresa, teniendo implícita la comparación de lo planeado con lo realmente realizado, así como comprobar el apego de lo realizado con lo establecido en la ley y normas establecidas.

B) LA CONTABILIDAD

Es la técnica a través de la cual se registran todas las operaciones presupuestarias y patrimoniales de las organizaciones. Asimismo, analiza la documentación de todas las operaciones realizadas; constituyendo un elemento básico para el registro de las operaciones efectuadas y obtener así, conclusiones para el control y evaluación de las mismas, situación primordial para la acertada toma de decisiones.

C) LA AUDITORIA

Constituye el medio esencial, a través del cual se lleva

a cabo la revisión detallada y amplia de todas las operaciones financieras y administrativas; proporcionando elementos suficientes para su evaluación.

Pueden mencionarse además los siguientes medios de control:

- a) Control presupuestal.
- b) Estudios financieros.
- c) Análisis del rendimiento sobre inversiones de la organización.
- d) Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- e) Dirección por objetivos.
- f) Informes contables periódicos.
- g) Análisis estadísticos.

3. DIRECCION DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

3.1. MARCO LEGAL

La orientación de las acciones educativas en México, se da a partir de los lineamientos jurídicos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de manera particular en sus artículos 3º. y 123; así como en la Ley Federal de Educación que establece las bases sobre las cuales opera el Sistema Educativo Nacional.

El Artículo 3º. Constitucional como marco rector de la educación, señala:

"La educación que imparta el Estado -Federación, Estados, Municipios- tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia:

1. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, el criterio que orientará a dicha educación se mantendrá por completo ajeno a cualquier doctrina religiosa y, basado en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:

a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

- b) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura y
- c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de sectas, de grupos, de sexos o de individuos.

II. Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y grados. Pero por lo que concierne a la educación primaria, secundaria y normal (y a la de cualquier tipo o grado, destinada a obreros y a campesinos) deberán obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público. Dicha autorización podrá ser negada o revocada, sin que contra tales resoluciones proceda juicio o recurso alguno;

V. El Estado podrá retirar discrecionalmente, en cualquier tiempo, el reconocimiento de validez oficial a los estudios hechos en planteles particulares;

VI. La educación primaria será obligatoria.

- VII. Toda la educación que el Estado imparta será gratuita;
- VIII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar o difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere;
- IX. El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan". (7)

ARTICULO 123

Fracción XIII.

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;

La Ley Federal de Educación, señala la organización del Sistema Educativo Nacional; los tipos, niveles y modalidades que comprende la distribución de la función educativa; las funciones de la Secretaría de Educación Pública; los requisitos que los particulares deben cubrir para impartir educación; así como también lo referente a la elaboración de planes y programas de estudio, los derechos y obligaciones en materia educativa y los requisitos para la validez oficial de los estudios.

Desde la perspectiva de la planeación nacional, para llevar a efecto los propósitos educativos, es importante hacer referencia al Plan Nacional de Desarrollo y en particular al Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte - 1984-1988.

Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo se sintetizan en los siguientes aspectos:

"conservar y fortalecer las instituciones democráticas; recuperar la capacidad de crecimiento; iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales y vencer la crisis"⁽⁸⁾ Para

ello se propone instrumentar una estrategia general, económica y social a través de diversas políticas (política económica general, políticas sociales, políticas sectoriales, políticas regionales) que engloben y permitan enfrentar la problemática nacional actual.

En lo referente al campo educativo, se establecen tres propósitos fundamentales:

- "Promover el desarrollo integral del individuo y de la sociedad mexicana.
- Aplicar el acceso de todos los mexicanos a las oportunidades educativas, culturales, deportivas y de recreación;
- Mejorar la prestación de los servicios educativos, culturales, deportivos y de recreación" (9)

En cuanto a los lineamientos de estrategia se plantea lo siguiente:

"Se aprecia la urgencia de mejorar la formación profesional de los docentes en todos los niveles, para lo cual se requiere estimular procesos de superación permanente".

"El maestro es la espina dorsal de cualquier sistema educativo: él es realizador de intenciones; de su capacidad y de su entereza ética dependen el vigor, carácter y rectitud con los que las generaciones venideras habrán de encarar los desafíos y las oportunidades del futuro". (10)

Entre las líneas generales de acción que se plantean para el primero de los propósitos enunciados que es: "promover el desa-

rrollo integral del individuo y de la sociedad mexicana", se establece lo siguiente:

"Fortalecimiento de la calidad académica. Formación, superación y actualización del magisterio. Reorganización de la educación normal."

"La calidad académica se obtiene mediante la concurrencia de la actuación del maestro. Ello exige que su preparación y actualización sean del más alto nivel. El magisterio responderá a los niveles de profesionalización que demanda la situación actual, apoyándose en la permanente superación tanto de la formación magisterial como de la actividad docente en general.

"Se reorganizará la educación normal para que se aproxime al cumplimiento de sus fines. Para garantizar la formación integral de los maestros, habrá de asegurarse que la educación normal incluya los elementos que permitan atender las necesidades del nivel educativo en el que el profesor desempeña su trabajo.

"Se fortalecerá la coordinación de las instituciones formadoras de maestros para normar los planes y programas, regular la matrícula de conformidad con las necesidades reales y evaluar permanentemente el funcionamiento de las escuelas normales.

"Se realizarán programas de actualización y superación magisterial, apegados a las necesidades de los maestros en servicio y, en consecuencia, más vinculados con los requerimientos del proceso educativo."

Para la instrumentación de los objetivos del Plan y líneas de acción, se determinaron una serie de estrategias, incluidas en el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988.

De igual manera, la política educativa actual orienta sus funciones a partir de los lineamientos establecidos en la "Revolución Educativa". Donde se señala que:

"la educación debe contribuir a consolidar paulatinamente la "Sociedad igualitaria", "la renovación moral", "el nacionalismo revolucionario" y la "democratización integral" valiéndose de una "planeación democrática". (11)

Los objetivos generales de la Revolución Educativa pretenden asimilar un "deber ser" emanado de las normas legales y de los acuerdos institucionales, lograr una articulación con la realidad socioeconómica del país; equilibrar y no subordinar cantidad por calidad y viceversa y por último, revisar la distribución del presupuesto y formas de financiamiento. Los objetivos específicos de dicha Revolución constituyen el marco normativo a partir del cual se llevan a cabo las actividades del sector educativo. Ellos son:

1. "Elevar la calidad de la educación en todos los niveles, a partir de la formación integral de los docentes.
2. Racionalizar el uso de los recursos disponibles y ampliar el acceso a los servicios educativos a todos los mexicanos, con atención prioritaria a las zonas y grupos desfavorecidos.
3. Vincular la educación y la investigación científica, la

tecnología y el desarrollo experimental con los requerimientos del país.

4. Regionalizar y descentralizar la educación básica y normal. Regionalizar y desconcentrar la educación superior, la investigación y la cultura.
5. Mejorar y ampliar los servicios en las áreas de educación física, deporte y recreación.
6. Hacer de la educación un proceso permanente y socialmente participativo."⁽¹²⁾

Entre los lineamientos generales de estrategia se dice que:

"(...) La Revolución Educativa se realizará con los maestros. Se parte de la convicción del elevado valor social de la docencia. Por tanto, uno de los propósitos centrales es la revaloración social y profesional del magisterio.

"Puesto que el proceso educativo tiene como elemento fundamental al maestro, esta Revolución fortalecerá al docente, su capacidad profesional, su responsabilidad social y su vocación de servicio. Educadores y educandos deberán formarse con la convicción de que tanto su realización como su responsabilidad personales están indisolublemente ligadas al engranamiento nacional (...)"⁽¹³⁾

Como metas sustantivas que "deberá alcanzar el sector hacia 1988 en consonancia con los postulados de la Revolución Educa-

tiva", en cuanto a la formación, superación y actualización del magisterio, se plantea:

OBJETIVO

"Elevar la calidad de la educación en todos los niveles, a partir de la formación integral de los docentes."⁽¹⁴⁾

METAS

"(...) Para elevar la capacidad profesional de los maestros de educación básica en servicio, se impartirán cursos de capacitación y actualización para atender a todo el magisterio. Se establecerá un esquema para que éstos puedan obtener el grado de licenciatura(...)"⁽¹⁵⁾

"A efecto de mejorar la calidad de los servicios educativos para grupos indígenas, rurales y urbanos marginados, particularmente de educación básica, antes de 1988 se habrán desarrollado opciones que atiendan de manera eficaz las necesidades de estos sectores.

"El establecimiento de contenidos básicos homogéneos y la organización de las opciones terminales y propedéuticas en la educación media superior, habrán de complementarse con la actualización y mejoramiento del profesorado de este nivel.

"Se buscará que estos maestros tengan la licenciatura."

"En particular, en la educación tecnológica de nivel medio superior, se buscará que el 100% de los maestros que imparten materias académicas y que, por lo menos el 70% de los

que imparten materias no académicas, como talleres y laboratorios, tenga el grado de licenciatura.⁽¹⁶⁾

Entre los programas "a través de los cuales se instrumentará la política educativa de la presente administración", se incluye el siguiente:

"Formación, superación y actualización del magisterio"

CARACTERIZACION

"Este programa incluye los servicios destinados a la formación de profesores para la educación preescolar, primaria, secundaria y especial, y a la actualización y mejoramiento profesional del magisterio en servicio (...)

"Los programas de capacitación y mejoramiento se llevan a cabo en coordinación con las áreas operativas respectivas y con las Direcciones Generales de Servicios Coordinados de Educación Pública en cada Entidad Federativa. Se realizan a través de cursos sabatinos o intensivos, que se efectúan durante los meses de julio y agosto y de cursos cortos, cuya duración es de una o dos semanas".⁽¹⁷⁾

"Capacitar y actualizar a los maestros de acuerdo con los requerimientos pedagógicos de su práctica docente".

LINEAS DE ACCION

"Se realizarán programas de actualización y superación del magisterio, apegados a las necesidades de los maestros en servicio y en consecuencia, vinculados con los requerimientos del proceso educativo".

METAS

"Multiplicar los cursos de actualización para atender, entre 1984 y 1988, a 30 mil directivos de planteles escolares y lograr que todos los maestros en servicio asistan a por lo menos un curso de capacitación o de actualización".

"Elaborar, imprimir y difundir 735 mil publicaciones de apoyo pedagógico en el periodo 1984-1988. (18)

Del análisis de los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte y la Filosofía de la Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio; se rescata el valor e importancia de la función social del maestro; para ello, se requiere de una preparación y, actualización que dé respuesta a las demandas educativas de la comunidad donde labora.

En relación a lo anterior, la formación magisterial y la actividad docente requieren de una constante renovación, misma que es posible mediante programas de actualización y mejoramiento profesional del magisterio.

3.2. ANTECEDENTES HISTORICOS

Los antecedentes de la capacitación para el magisterio se remiten a 1921, donde José Vasconcelos funda las Casas del Pueblo, después las Escuelas Normales Rurales y en 1923 empezaron a trabajar las Misiones Culturales. El año anterior, se fundó la primera Escuela Normal Rural en Tacámbaro Michoacán. Sin embar-

go, todo lo que se hace y lo que se gasta no es suficiente para resolver el problema de la capacitación magisterial.

Aumenta año con año el número de maestros que trabajan sin el título correspondiente y, por desgracia, el trabajo de las Misiones va perdiendo sus características originales.

El problema crece porque las escuelas normales urbanas y rurales no forman el número de profesores titulados que el país requiere y se agrava con la introducción de nuevas técnicas en la industria nacional que requieren una formación pedagógica moderna y, por lo tanto, un magisterio mejor capacitado.

Durante el gobierno del general Lázaro Cárdenas (1934-1940) principia la capacitación integral del maestro mexicano, con la creación de una Escuela Normal Nocturna en el Distrito Federal para los profesores carentes de título que prestarán sus servicios en los estados circunvecinos.

Para que los trabajadores de la educación no abandonaran sus labores, esta escuela trabajó viernes, sábados y domingos. Esta institución constituyó la Escuela Normal Oral, antecedente del Instituto Federal de Capacitación del Magisterio.

El 1º. de diciembre de 1940, el C. general de división don Manuel Avila Camacho rinde su protesta de ley ante el Congreso de la Unión, como presidente de la República.

Durante el gobierno anterior, Lázaro Cárdenas había dado un fuerte impulso a la educación nacional; primero, con la reforma del artículo 3º. Constitucional; después, con la construcción

de las escuelas primarias urbanas y rurales, la que llega a alcanzar cifras respetables.

Funda el Instituto Politécnico Nacional y, en general, el magisterio mexicano adquiere una dignidad que la Revolución Mexicana le debía.

El Partido de la Revolución Mexicana elabora el segundo plan sexenal, programa de gobierno que el general Manuel Avila Camacho acepta y promete cumplir al protestar como candidato presidencial de aquel Partido. En el capítulo de la educación, se señala que, para "...la elevación del nivel de productividad de las instituciones educativas y el mejoramiento de la preparación profesional de los trabajadores de la enseñanza, se intensificará tanto la formación profesional de nuevos maestros, cuanto el mejoramiento técnico de los que actualmente estan en servicio. Para el efecto se establecerán los planteles necesarios".

Después de dos personalidades que ocuparon la Secretaría de Educación Pública, llega a ella, el 23 de diciembre de 1943, don Jaime Torres Bodet. Los hechos que este funcionario realiza y sus antecedentes, lo han colocado al lado de Justo Sierra y José Vasconcelos para integrar la trilogía de los mejores dirigentes de la educación nacional que México ha tenido en el siglo XX.

Jaime Torres Bodet tiene una calidad humana excepcional que le permite una justa comprensión de las cosas y de los hombres. Poeta, novelista, diplomático, periodista y más tarde director de la UNESCO, y secretario de Educación Pública en dos ocasiones.

Con objeto de liquidar el problema de los profesores en servicio que carecían de formación profesional, elabora la ley que crea al Instituto Federal de Capacitación del Magisterio y que aprueba el Congreso de la Unión el 26 de diciembre de 1944; dicha ley entró en vigor al año siguiente.

En 1945, el IFCM empezó a proporcionar a los maestros en servicio una preparación similar a la que ofrecían las normales del país y a expedir los títulos necesarios para ejercer la docencia.

Los programas del IFCM deberían ser adaptados, en sus modalidades de conducción del aprendizaje, a las necesidades del funcionamiento del nivel educativo al que pertenecían los maestros.

En 1970, considerando que había disminuido la necesidad de capacitación, la SEP transformó el IFCM en Dirección y le dió las funciones de mejorador, actualizador o perfeccionador: congruentemente, se le denominó Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio y se puntualizó que no tiene funciones de formación inicial sino de capacitación y mejoramiento exclusivamente para maestros en servicio.

Actualmente, la institución opera los servicios de capacitación y actualización en el país, por medio de 46 Centros Regionales de Mejoramiento Profesional, distribuidos en todas las capitales y en algunas otras ciudades del país.

Esa labor, llevada a cabo durante 42 años, ha permitido titular a más de 100,000 docentes, en educación preescolar, primaria, normal y licenciatura. (19)

3.3. OBJETIVOS Y FUNCIONES

Una vez integradas como acciones fundamentales de la Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, la capacitación y actualización del magisterio en servicio, se establece, como objetivo:

"Elevar la calidad profesional del personal docente en servicio en los distintos niveles y modalidades de la educación, por medio de programas de capacitación y actualización, de conformidad con las normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio de la Secretaría."

Para cumplir con la anterior finalidad, la Dirección tiene las siguientes funciones:

1. Planear, programar, organizar, dirigir y evaluar el desempeño de las labores encomendadas.
2. Proponer lineamientos para la capacitación que ofrezca la SEP al magisterio en servicio, de conformidad con las normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudios y métodos educativos aprobados para los niveles correspondientes.
3. Proponer, en coordinación con las direcciones respectivas, lineamientos para la actualización del magisterio a que se refiere la función anterior.
4. Formular disposiciones técnicas y administrativas para la organización, operación, desarrollo, supervisión y evaluación de las actividades de capacitación y actualización a

su cargo, y difundir las disposiciones aprobadas.

5. Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los programas de capacitación y los servicios de actualización que le soliciten las dependencias de la SEP.
6. Coordinarse con las unidades de servicios educativos a descentralizar y direcciones para la prestación de los servicios de capacitación y actualización.
7. Registrar los cursos y/o eventos de capacitación que realicen otras unidades administrativas de la SEP para los maestros mencionados.
8. Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales confieren a la SEP, que sean afines a las anteriormente señaladas y que le encomiende el C. Secretario.

3.4 CAPACITACION DOCENTE

Las acciones de la Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio convergen con la teoría y la práctica de la educación de adultos en el marco de la educación permanente, porque se considera al maestro-alumno como un adulto que necesita reorganizar y enriquecer su experiencia, en una interacción continua y sistemática.

La capacitación docente se entiende como el conjunto de acciones coordinadas destinadas a los profesores en servicio que laboran generalmente en zonas desasistidas tanto en lo cultural

como en lo económico y ejercen la docencia sin tener preparación específica; de hecho, es una capacitación en y para el trabajo.

Los planes y programas de estudio incluyen materias cuyos contenidos propician y desarrollan la capacidad de los docentes para el ejercicio de la función de agente promotor del desarrollo integral de la comunidad, actividad que debe reafirmarse en esta época en que debemos afianzar la solidaridad nacional.

Cuando el IFCM inició sus labores benefició a un total de 9 mil mentores; se impartieron 54 mil cursos y se distribuyeron más de un millón de lecciones por correspondencia y más adelante por transmisiones radiofónicas. Los cursos de la escuela oral, que inicialmente funcionó en un anexo de la Escuela Normal Superior de México, se organizaron con alumnos de la extinta Escuela Normal para Maestros no titulados y servía como laboratorio de la escuela por correspondencia, porque permitía el acceso a la experimentación, la práctica directa con los niños y el intercambio de ideas entre los docentes.

La profesionalización obtenida con esta capacitación permite a los maestros regularizar su situación jurídica y laboral por medio de la obtención del título y la cédula profesional correspondiente.

3.5. ACTUALIZACION DOCENTE

La actualización profesional continúa y profundiza las acciones de formación y capacitación docentes; permite al profesor de los diferentes tipos y modalidades educativas no sólo reforzar

su preparación en aspectos específicos, sino adquirir nuevos conocimientos por medios ágiles, flexibles, dinámicos y atractivos; es decir, se concibe como un proceso permanente de carácter general participativo y sistemático con líneas de desarrollo profesional que va desde lo filosófico social hasta lo psicopedagógico, pasando por lo científico instrumental.

Permite que el docente en ejercicio incremente su acervo cultural; favorece el desarrollo de su personalidad; amplía su comprensión acerca del hombre, la naturaleza y la sociedad; hace de la práctica educativa un ejercicio sistemático basado en la investigación y en las aportaciones de la ciencia y la tecnología; permite conocer las características, intereses y necesidades de los educandos, y finca la función educativa en la consolidación de los valores nacionales y universales.

La actualización docente se concibe como la acción de poner al día al magisterio en los conocimientos, hábitos y habilidades, en cuanto a las materias científicas y pedagógicas, así como en los procedimientos didácticos idóneos y actuales.

El objetivo básico y primordial de la actualización es elevar los niveles de eficiencia del trabajo del maestro y, por consiguiente, la calidad de la educación.

La actualización profesional docente tiene los siguientes objetivos:

- Poner a disposición del magisterio en ejercicio los últimos conocimientos científicos, técnicos y pedagógicos.

- . Poner al día a los maestros que, durante su formación, cursaron planes de estudio que hoy han sido superados por la rapidez de los avances científicos y pedagógicos.
- . Ofrecer especializaciones en diversas áreas del conocimiento o bien, en algunos tipos de educación:

La actualización se vale de muy variados procedimientos: cursos rápidos de un mínimo de 30 horas; programas difundidos por radio y televisión; enseñanza semiabierta; material impreso; seminarios; conferencias, entre otros.

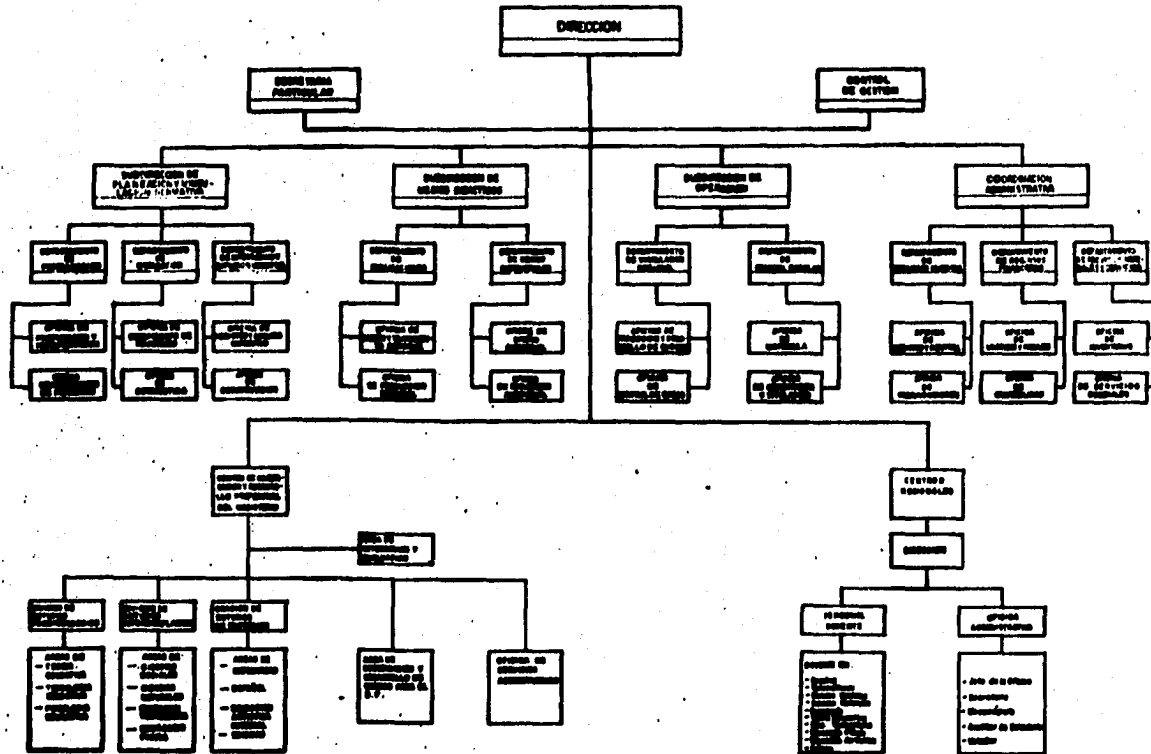
3.6. ESTRUCTURA Y OPERACION

Con el objeto de cumplir con las funciones establecidas en el Manual de Organización, la Dirección, está estructurada de acuerdo al organigrama que se anexa.

El Centro de Investigación y Desarrollo Profesional del Magisterio así como los Centros Regionales de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, tienen el siguiente objetivo y funciones:

"Proporcionar los servicios de capacitación y actualización al personal docente de los niveles de educación preescolar, primaria, secundaria y normal, para elevar su calidad profesional, de conformidad con las normas pedagógicas, lineamientos, planes y programas de estudio y métodos aprobados".

DIAGRAMA DE ORGANIZACION



MAYO 1968

FUNCIONES

1. Impartir los cursos de capacitación y actualización señalados en el programa anual de trabajo del Centro Regional conforme con los contenidos y métodos autorizados.
2. Analizar los planes y programas, métodos, técnicas y contenidos de los cursos y proponer modificaciones o ajustes pertinentes.
3. Participar en la detección de necesidades de capacitación y actualización del magisterio en la entidad.
4. Proporcionar los servicios de asesoría sobre los cursos y eventos relativos a capacitación y actualización, a las instituciones que lo soliciten.
5. Aplicar las innovaciones pedagógicas que, en materia de capacitación y actualización, sean aprobadas.
6. Realizar la evaluación de aprendizaje de los participantes en los cursos, conforme con las normas y lineamientos establecidos.

Los servicios de Capacitación y Actualización que se han efectuado durante 1987, se pueden sintetizar en lo siguiente: (20)

En lo referente a Actualización, se han organizado y desarrollado hasta esa fecha 79 cursos de actualización docente que beneficiaron a 136 629 maestros en servicio del país.

También se han realizado otras actividades: conferencias, se-

minarios y mesas redondas.

Los servicios de actualización ofrecidos para los diferentes niveles, arrojan los siguientes datos:

- . Para educación elemental se han impartido 24 cursos en los que participaron 102 914 maestros.
- . Para educación de tipo medio fueron 39 cursos, con un total de 28 307 maestros en servicio.
- . Para el tipo superior se ofrecieron 16 cursos que beneficiaron a 5 408 maestros.

Por conducto de los centros regionales se ofrece a los profesores en servicio del país la oportunidad de actualizarse profesionalmente a través de cursos breves; algunos de ellos, son:

- . Física newtoniana, química básica y su metodología I.
- . Didáctica del dibujo Técnico.
- . Fundamentos didácticos del programa de educación tecnológica I y II.
- . Origami I.
- . Psicología del aprendizaje I y II.
- . Teoría y práctica de las relaciones humanas I y II.

Se ofrecen también cursos curriculares, entre los que se encuentran:

- . Matemática educativa.

- . El español en el proceso educativo y la cultura.
- . Apoyo pedagógico para maestros de educación primaria en las áreas de Español, Matemáticas y Educación Artística.
- . Introducción a la tecnología educativa.

Una innovación importante en la actualización docente, es el:

Taller pedagógico "Ciencia en el aula", que consta de cinco unidades:

- . Apoyos didácticos para la aplicación del programa integrado 1er. grado de educación primaria.
- . Apoyos didácticos para la aplicación del programa integrado 2º. grado de educación primaria.
- . Formación científica del niño (primero a sexto grados de educación primaria).
- . El universo (quinto y sexto grado de educación primaria).

En capacitación docente se han atendido de enero a agosto a

8 418 maestros en servicio a través de:

- Bachillerato Pedagógico, con 6 852 alumnos, y que se imparte en 37 Centros Regionales.

Y las carreras de:

- Preescolar general*
- Preescolar Bilingüe Bicultural*
- Primaria General*

- Primaria Bilingüe Bicultural*
- Licenciatura en Docencia Tecnológica, que se imparte en 37 Centros Regionales.
- Especialización en Docencia en Educación para la salud.
- Especialización en Docencia en Educación para el ambiente.

Además de las actividades de capacitación y actualización que se realizan, es necesario destacar tres, relacionadas específicamente con la educación básica de adultos:

- La primera se refiere a la formación de promotores y asesores de círculos de estudio para la primaria intensiva.
- La segunda, a la introducción de los libros de texto de primaria intensiva en el subsistema de escuelas primarias nocturnas del Distrito Federal, y
- La tercera, como parte del Proyecto de Apoyo Pedagógico a la Educación Primaria, que consistió en ocho cursos de 708 horas cada uno, de los cuales uno estuvo dirigido a profesores de educación primaria nocturna y cuyo tema fue la Educación Permanente.

*Cursan estas carreras los últimos alumnos que iniciaron sus estudios sin el antecedente de bachillerato. La licenciatura sí lo requiere y atiende 1 216 profesores en servicio. En las especializaciones se atienden 52 maestros.

4. ELEMENTOS METODOLOGICOS PARA LA CAPACITACION Y ACTUALIZACION DEL MAGISTERIO

4.1 EDUCACION PERMANENTE

La educación se considera como un proceso y fenómeno social donde interactúan los elementos que la integran con la realidad económica, social y cultural.

La educación cumple con la tarea de transmisión de valores, normas y conocimientos científicos y tecnológicos. Por lo tanto, es posible afirmar que tiene una función cultural, ideológica, socializadora, política y de capacitación para el trabajo.

Funciones a su vez contradictorias; ya que por una parte permite la reproducción de valores de la sociedad, y por otra contribuye a su transformación.

Bajo esta conceptualización, es importante ubicar a la educación permanente como un proceso de educación integral que abarca toda la vida y todas las posibilidades del ser humano. En este sentido, dicha educación, persigue el desarrollo total de la persona y su objetivo esencial es ayudar al individuo a aprender sobre los diversos aspectos de la realidad a lo largo de su vida.

En relación a lo anterior, se hace referencia a un continuo donde el individuo queda inmerso en un proceso de perfeccionamiento permanente en el que alcanzará logros en ciertas empresas y fracasos en otras, pero aún en éstas mantendrá abiertas

otras posibilidades para demostrar lo que vale.

La educación permanente no sólo implica educar para las necesidades vitales del hombre (alimento, conocimiento, amor, desarrollo, cultura), lo que representaría una visión fragmentaria de la vida humana, sino pugnar por una implantación progresiva de un mayor respeto al ser humano.

La educación permanente por tanto, se refiere a la educación del hombre a lo largo de toda su vida, es decir, la continuación del "proceso educativo sin interrupción para satisfacer las exigencias profundas de la personalidad humana en su desarrollo y para responder a las demandas cada vez más apremiantes de un mundo que se transforma". (21)

En el marco de la Educación Permanente, se inscribe la Educación de Adultos donde se fundamentan las acciones de capacitación y actualización. Así, la educación de Adultos se define como "una operación de recuperación, un medio de perfeccionamiento, el instrumento para un cambio de especialidad profesional y finalmente, como un modelo cultural capaz de inspirar la transformación cualitativa y cuantitativa de las estructuras educativas". (22)

Es a partir de la práctica misma en la formación de adultos y de las dificultades encontradas, que se han buscado soluciones y desarrollado alternativas que pugnan por una educación de adultos con características como las siguientes:

- Hacer expresar las necesidades y hacerlas evolucionar, par-

tiendo de lo que se exige y permitiendo a cada uno seguir el camino que prefiere;

- Favorecer los intercambios, la discusión, la educación mutua en base a las representaciones de los mismos participantes;
- Sustituir el programa impuesto por un maestro por una progresión definida por el grupo, según el objetivo y en función de sus conocimientos:
- Hacer de la evaluación de los resultados un acto pedagógico privilegiado en el que el grupo en formación desempeñará un papel esencial.

En lo que respecta al adulto inmerso en un proceso de enseñanza-aprendizaje, éste, participa con el cúmulo de experiencias y características propias que lo definen, con una capacidad de decisión y solución de problemas. Situación que ha de considerarse para la instrumentación de programas educativos dirigidos a población adulta.

Por otra parte es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Existe una necesidad continua de relacionar lo que se está aprendiendo con la realidad, de no ser así el grado de interés disminuye notablemente.
- Asiste a cursos con el propósito de buscar respuesta a sus preguntas, solución a sus necesidades; de ahí que los obje

tivos tienen que ser bien definidos, conocer las acciones que se tienen que realizar de forma que se dé cuenta de sus avances.

- Su curiosidad tiene límites, ya que por su experiencia guarda energías para sus demás actividades o conoce caminos más sencillos para llegar al mismo punto planteado, por lo que debe evitarse la pérdida de tiempo y hasta las frustraciones.
- Necesita sentirse involucrado en su proceso de formación, dado el grado de responsabilidad que le es asignado en los otros ámbitos donde actúa.
- Teme al ridículo y al fracaso, por lo que se recomienda eliminar la competitividad y cuando sea evaluado, darle la oportunidad de autoevaluarse.

Dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, el considerar al alumno como un ser activo es importante, ya que permite una relación entre él, el coordinador y el grupo, dando como resultado una mejor comunicación y la creación de experiencias significativas como parte de todo aprendizaje.

En este sentido, la función del coordinador es de promover el aprendizaje en el grupo, la del grupo como generador de su propio conocimiento y los integrantes como participantes de un proceso común.

4.2. PLANEACION EDUCATIVA.

La planeación como un proceso complejo y multidimensional, se

explicará a través de sus diferentes dimensiones:

DIMENSION SOCIAL. La planeación es ante todo un proceso social que normalmente requiere de la participación de grupos humanos que, como actores, beneficiarios, patrocinadores o responsables de tomar decisiones, se han de ver afectados por la instrumentación de un plan, programa o proyecto.

DIMENSION TECNICA. La planeación supone la aplicación de conocimientos científicos y técnicos a la orientación de un proceso de cambio; realiza estudios de diagnóstico; selecciona prioridades y establece metas; formula objetivos; programas y proyectos; plantea alternativas; asigna recursos; organiza acciones; elabora presupuestos; desarrolla mecanismos de supervisión, evaluación y control; diseña y aplica modelos, sistemas, etc.

DIMENSION POLITICA. Un proceso de planeación requiere de la articulación de compromisos de acción para el futuro, se desarrolla dentro de un marco jurídico-institucional establecido, o bien promueve el cambio de ese marco; sirve para proyectar la imagen política de la autoridad que promueve o aprueba un plan,

programa o proyecto.

DIMENSION CULTURAL. Las decisiones y los resultados de las acciones de la planeación no necesariamente son valoralmente neutros, a alguien favorecen o perjudican, a alguien apoyan, suponen un contexto y un marco valoral de referencia, un sujeto de identidad, opciones valorales, etc.

DIMENSION PROSPECTIVA. La planeación considera el futuro, más que como una función del conocimiento de las corrientes históricas, como un dominio de la acción o de la libertad; por lo que puede proponer planteamientos totalmente inéditos, nuevas realidades que dependerán más de la voluntad y decisión de producir- las que de sus antecedentes y de las tendencias históricas del pasado.

La planeación desde la perspectiva de innovación supone que aunque las organizaciones son creadas para lograr sus objetivos y para resolver problemas; éstas no pueden ser apropiadas para siempre, sino que al cambiar el medio en que actúan deben cambiar también la estructura y organización de las instituciones. De ese modo, la evolución y el cambio representan un patrón normal de comportamiento más que un problema, los cambios en la organización y en la estructura de las instituciones son necesarios. Las estrategias pueden variar desde las reconstruccionistas,

pero la participación de los interesados es siempre necesaria.

Bajo este enfoque, se considera a la organización como un todo integrado, cuyos elementos están interrelacionados entre sí y con el ambiente en forma dinámica. La planeación se ve como un sistema integral de decisiones que tiene como propósito principal resolver los problemas de la institución; pero, para poder lograr esto, se hace necesario mantener una condición de equilibrio. La elaboración de planes y su ejecución se integran a este enfoque. El proceso de planeación requiere de la participación de equipos interdisciplinarios. Se hace énfasis en el manejo de sistemas de información de modelos matemáticos y de simulación.

También es importante considerar la planeación proyectiva donde se da una preocupación especial, por conocer las futuras necesidades de recursos humanos calificados, las futuras necesidades de la educación, la oferta y demanda de servicios, las fuentes de financiamiento, entre otros.

Por ser la planeación un proceso mediante el cual se determina hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, su proceso comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de situaciones externas como internas, para que con base en toda esa información se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de fijar los objetivos como segunda etapa del proceso de planeación. Independientemente de la importancia que tienen las

demás etapas sucesoras a este proceso, la determinación de los objetivos es fundamental.

4.2.1. PLANEACION INTEGRAL

La planeación integral la constituyen la planeación estratégica y la programación.

En la planeación estratégica se definen los objetivos y su organización, mientras que en la programación se incluyen el conjunto de actividades que se dan a partir de la determinación de objetivos.

La planeación, en su sentido estratégico, no programático, requiere mayor concretización, precisamente para establecer su ligazón con la programación en efecto, si bien la expresión de las finalidades para permitir un plan de acción son los objetivos, el carácter cualitativo de éstos no permite una toma de decisiones en cuanto a los recursos necesarios para alcanzarlos, ni mucho menos el control de ejecución y la evaluación de la comunidad al plan. Se requiere añadir a los objetivos una dimensión medible, cuantificable, tanto en grado de logro como en su grado de necesidad de recursos de diferente naturaleza, incluyendo el tiempo.

Ciertamente, la cuantificación de los objetivos de las metas plantea problemas. Sin embargo, la referencia a la noción de meta parece necesaria, tanto por que la limitación presupuesta exige jerarquización, como porque las metas permiten conservar el mismo objetivo y buscar opciones para conseguirlo.

En este sentido, la finalidad y los objetivos, como componentes de la planeación estratégica, y las metas como enlace con la programación, tienen los siguientes caracteres respectivos: la finalidad es permanente, es filosófica, en última instancia es política, y es cualitativa; los objetivos son semipermanentes, son políticos y son de naturaleza cualitativa; las metas son adaptativas, son técnico-políticas y son cuantitativas.

En la programación, la optimización se establece mediante el análisis de sistemas, como proceso de investigación donde el producto es la información sistemática necesaria para resolver un problema, cualquiera que sea la naturaleza de éste. Además de proponer metas y acciones alternativas, proporciona criterios para evaluarlas desde el punto de vista de su contribución probable a los objetivos, de su factibilidad a nivel institucional, del consumo de recursos para su ejecución y de la combinación de recursos más conveniente en un momento dado.

De lo anterior, se puede concluir que:

En una etapa de planeación estratégica se dará inicio a una reflexión y análisis, con el propósito de establecer las finalidades de naturaleza político-filosófica y que constituirían las orientaciones generales y las opciones de base alrededor de las cuales habría que crear un consenso mínimo de trabajo. La finalidad deberá concretizarse en objetivos cualitativos, a través de procesos cualitativos en el interior de la Institución, como el proceso de comunicaciones, el proceso de toma de decisiones y el proceso de solución de problemas y de conflictos. La acción

de los responsables de la institución y de los staffs técnicos será determinante. El resultado será la expresión, la promulgación y la aceptación general de una política con las características señaladas todo ello, implicaría fundamentalmente la definición y el establecimiento de los objetivos así como su organización.

Una etapa de programación. En ella prevalecería la organización de los recursos de toda naturaleza para optimizarlos en función de los objetivos previamente establecidos. Incluiría la especificación de metas a alcanzar en el largo, mediano y corto plazo. En la programación intervendrían las autoridades y los responsables de tareas técnicas en análisis de sistemas e investigación de operaciones, si hay necesidades de optimizaciones matemáticas. En esta etapa sería imprescindible de parte de las autoridades y de los staffs técnicos, comprender la verdadera naturaleza y el estatuto de las técnicas cuantitativas dentro del proceso de planeación integral.

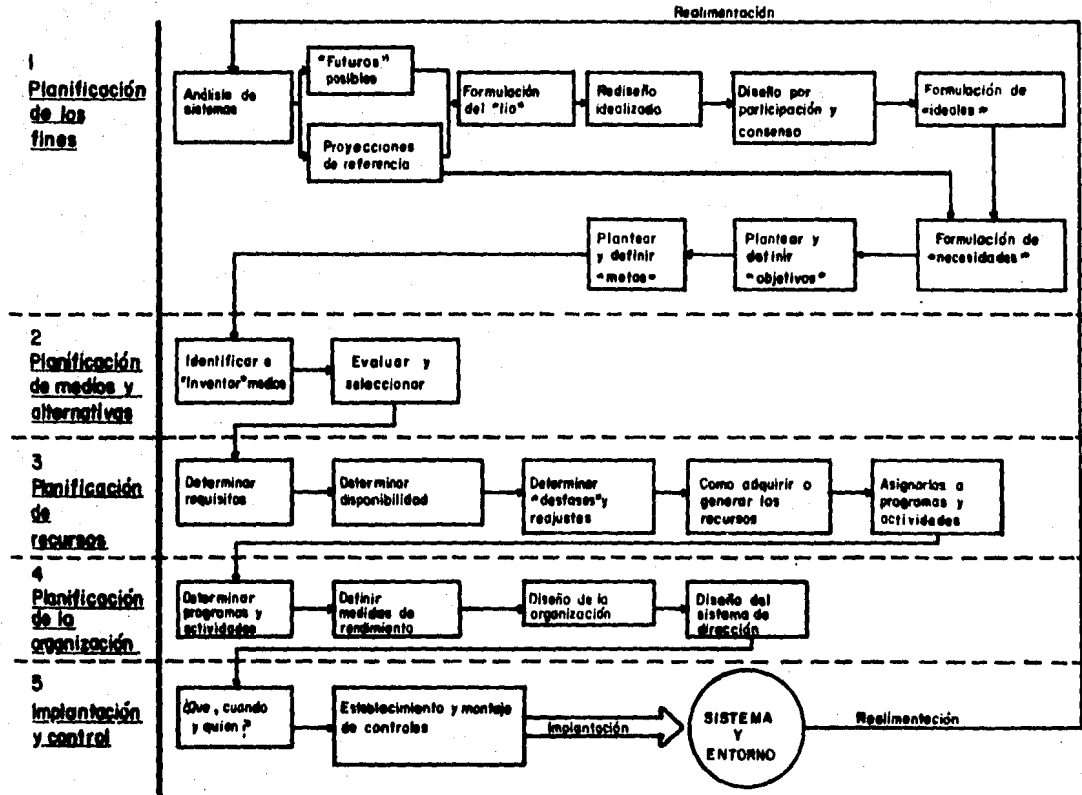
4.2.2. PROCESO DE PLANEACION.

El proceso de planeación se puede considerar como el conjunto de actividades o etapas que llevan a cabo las personas o dentro de las organizaciones a fin de que éstas produzcan, se mantengan y lo renueven.

Ackoff. distingue la planeación en:

Planeación de fines, de medios y alternativas, de recursos, de la organización y la implementación y control. Para ello,

presenta el siguiente diagrama. (23)



Reyes Ponce conceptualiza el proceso de planeación en los siguientes términos. (24)

"Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y número necesarios para su realización".

La planeación, ha de ser considerada no como un fin, ni como un proceso lineal, sino como un proceso dinámico cuyos objetivos entre otros son:

- Optimizar el uso de recursos para aprovecharlos al máximo.
- Apoyar y fundamentar investigaciones para determinar nuevas y mejores estrategias.
- Reflexionar sobre los fines de la institución y su relación con el contexto.

La planeación a "corto plazo", a diferencia de la de "largo plazo" es aquella que debe realizarse en un lapso de un año como máximo. La fijación de objetivos a corto plazo se caracteriza por su simplicidad y facilidad de medirlo con relativa exactitud.

Para la planeación a largo o mediano plazo, han de tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- Filosofía de la Institución
- Diagnóstico interno y externo.

- Determinación de Objetivos
- Estrategías de acción
- Programas básicos
- Programas de apoyo
- Presupuestación.
- Estudio de factibilidad

Con el propósito de ser más explícitos en cuanto a cada uno de los pasos que incluyen el proceso de planeación, se dará una explicación al respecto. A la vez, es importante hacer énfasis que de acuerdo a diversos autores existen otras etapas o con otros nombres, pero en términos generales su contenido y secuencia no cambia.

- Las metas que inicialmente se establecen, se consideran guías a largo plazo, las cuales dan las directrices para continuar con los siguientes pasos.
- Diagnóstico, éste implica una investigación, que dará por resultado la situación de la Institución tanto interna como externa, a partir de la cual, es posible conocer el medio en el que se ubica, su relación con éste, el impacto de sus servicios así como la situación de la estructura interna en formal e informal.
- Fijación de objetivos que se constituyen en los ejes a partir de los cuales se orientaran las acciones a su vez que serán la guía para el establecimiento de dos objetivos por áreas.
- Cursos alternativos de acción, a partir de la fijación de

objetivos, se deriva un conjunto realista de alternativas o caminos a seguir para alcanzar cada uno de esos objetivos fijados. El objetivo principal de esta planeación es el desarrollo de procesos, mecanismos y aptitudes de la administración que puedan hacer dos cosas en primer lugar, harán posible tomar ahora decisiones sobre compromisos, con una conciencia mayor de implicaciones futuras, y en segundo lugar harán posible la toma de decisiones futuras en forma más rápida, más económica y con menos desajustes. Por supuesto, la elección de alternativas y la toma de decisiones respectiva, deberán estar basadas en los análisis previos o premisas que sirvieron también para precisar los objetivos que se persiguen. Puesto que la planeación a largo plazo no puede ser prevista con absoluta precisión, el hecho de contar con planes alternativos basados en distintas suposiciones se considera una práctica adecuada.

- Una vez determinadas las posibles alternativas, se realizará una evaluación de éstas. Dicha evaluación puede ser, tomando en cuenta las consecuencias en su aplicación, su efecto, entre otros.
- Por otra parte, se considera importante determinar las políticas, mismas que se constituyen en una herramienta para coordinar y controlar las actividades de planeación, ya que las políticas fijan los límites dentro de los cuales deben funcionar determinadas actividades o unidades de operación.
- Procedimientos, estos se definen como una serie de labores

✓
contenidas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar trabajo". Un procedimiento representa la mejor forma de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, el esfuerzo y los gastos.

- Programas, son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes.

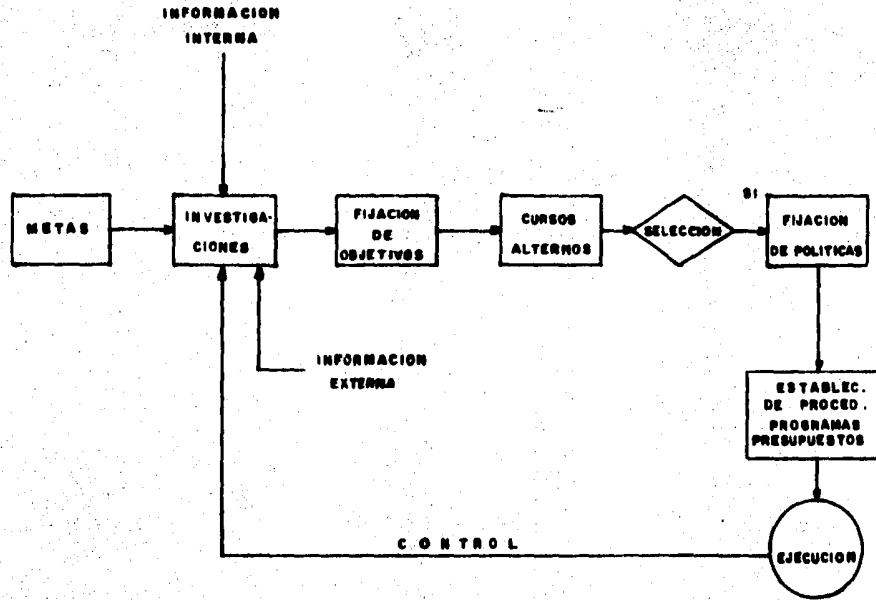
Los programas difieren de los procedimientos en que no están restringidos por trabajos particulares o niveles de la organización. Los programas pueden inclusive incluir grupos de metas, objetivos, políticas, procedimientos y subprogramas.

Los presupuestos, son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Aunque generalmente los presupuestos se consideran parte del control, constituyen otra especie de planes. Por medio de un presupuesto se pueden expresar anticipadamente los resultados, en datos numéricos.

Se presenta a continuación un diagrama, que representa los pasos antes enunciados.

PROCESO DE PLANEACION



Un aspecto determinante para realizar un proceso de planeación es dentro del diagnóstico, la evaluación de necesidades que incluye:

- . Identificación y documentación de las necesidades.
- . Selección, entre las necesidades documentadas, de las que tengan suficiente prioridad para entrar en acción.
- . Especificación detallada de los resultados o realizaciones que deben lograrse para cada necesidad escogida.
- . Establecimiento de los requisitos para satisfacer cada necesidad, incluyendo especificaciones para eliminarla, mediante la solución del problema de que se trate.
- . Una secuencia de resultados deseables que satisfagan las necesidades identificadas.
- . Determinación de posibles alternativas de estrategias e instrumentos para llenar los requisitos precisos para satisfacer cada necesidad, incluyendo una lista de las ventajas y desventajas de cada conjunto de estrategias e instrumentos (o métodos y medios).

En planeación educativa se presentan varios modelos para determinar necesidades, entre los que se mencionan los siguientes:

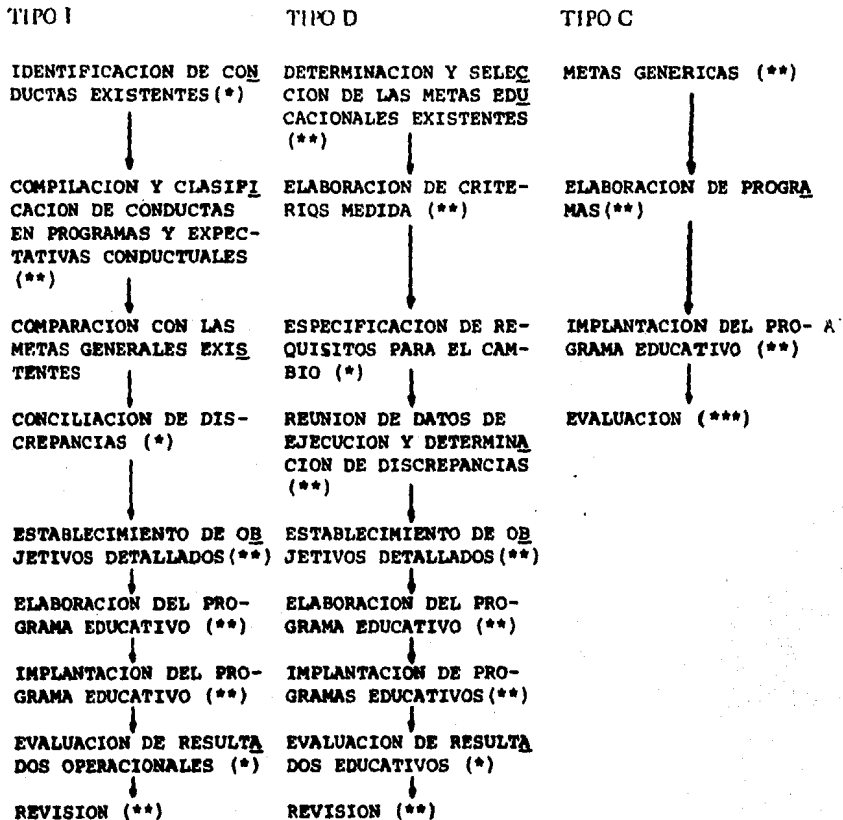
"Modelo inductivo (tipo I), debe su nombre al hecho de que las metas, las expectativas y los resultados de la educación se obtienen primeramente de los miembros de las subcomunidades del distrito, y los programas se basan en esos datos.

"Modelo deductivo (tipo D), parte de metas y declaraciones de resultados existentes y pasa a "deducir" un programa educativo según este material inicial. Cuando se emplea este modelo, el punto de partida es la identificación y selección de las metas existentes para la educación.

"Modelo clásico (tipo C)... Por lo común se inicia con ciertas declaraciones generales de metas o intentos y pasa directamente al desarrollo de programas educativos que se aplican y evalúan. (25)

Kaufman cita el siguiente esquema que permite identificar las características de cada Modelo: (26)

ESTRATEGIAS GENERICAS PARA LA EVALUACION DE
NECESIDADES EDUCATIVAS Y LA IDENTIFICACION DE METAS



(*) PARA SER REALIZADO POR EDUCADORES Y REPRESENTANTES DE MIEMBROS DE LA COMUNIDAD A LA QUE SIRVE LA INSTITUCION DOCENTE.

(**) PARA SER REALIZADO PRINCIPALMENTE POR LOS EDUCADORES.

(***) PARA SER REALIZADO PRIMORDIALMENTE DE MANERA NO SISTEMATICA.

4.2.3. LA INNOVACION EN LA PLANEACION

Introducir el concepto de innovación en un proceso de planeación, implica rescatar su estructura dinámica; ya que constituye un factor de crecimiento cualitativo en la institución.

La innovación se puede definir como un cambio fundamental en número significativo de tareas (de procesos o de productos) y cuando ocurre se hace en tres fases, para cada una de las cuales es necesario que existan ciertas condiciones en la institución:

- La concepción del cambio;
- La proposición del cambio;
- La instrumentación del cambio.

El propósito fundamental de un proceso de cambio Institucional se relaciona con el cambio y desarrollo de los individuos, los grupos y toda la organización. Es aquí donde el aprendizaje retoma particular importancia.

Se trata de un aprendizaje organizacional que consiste en saber instrumentar y mantener relaciones eficientes y satisfactorias con los demás en el ambiente de trabajo. La tarea de organizar se vuelve conjunta y se abren espacios para la intervención de influencias personales, para la creatividad, para el - consenso, para mejores comunicaciones y para una mejor toma de decisiones.

Lo anterior, a partir de considerar que un cambio organizacional, implica un ambiente diferente que exige aprender nuevos tipos de comportamiento.

Es esencial entender que la planeación tendrá valor si se implementa a nivel de la ejecución y de la evaluación. En esta perspectiva, es fundamentalmente una estrategia de adaptación al cambio y tendrá valor si el cambio llega a operarse.

La instrumentación de cambios en una institución significa también, cambiar los conocimientos, las actividades y el comportamiento. Los cambios en las funciones que se han aprendido, y en las relaciones de los roles convencionales, requieren de la intervención de todas las partes interesadas. Los cambios entre individuos y entre grupos no pueden realizarse ni aisladamente, ni con los enfoques convencionales a base cognoscitiva. Requieren un proceso de **reeducación** que tiene implícito un modelo de aprendizaje diferente al tradicional.

Para el desarrollo de un proceso integral de planeación se requiere previa o paralelamente de un proceso institucional complejo de cambio interno a nivel de las estructuras, de los comportamientos y de los procesos.

Un plan de cambio en la organización (por ejemplo, el diseño y la instrumentación deliberada de una estructura de innovación), un nuevo objetivo, una nueva política, un cambio en los procedimientos de operación, o simplemente en el clima del trabajo, deben ser analizados dentro del enfoque de organización compleja. En esta línea, la institución se convierte en un "sistema abierto", se organiza en términos de misiones y objetivos más operacionales.

Su eficiencia se mide por sus éxitos hacia el exterior y no

sólo por el buen funcionamiento interno y el respeto a reglamentos y procedimientos. Sus decisiones más importantes son sus decisiones estratégicas, que tienen que ver con la búsqueda y selección de las oportunidades de ampliar su ámbito de relevancia.

Esta planeación como función orgánica, supone aptitudes de organización como:

La capacidad simultánea de asumir riesgos, y utilizar a la vez un sistema racional de toma de decisiones.

Conocimiento de los resultados de las decisiones.

Responsabilidad individual.

Dirección por objetivos.

Trabajo en equipo

Establecimiento de relaciones positivas.

Dirección centrada en la tarea y en el grupo.

El modelo básico de intervención que se utiliza para los procesos de innovación es la investigación-acción.

Dicho modelo se constituye principalmente, de las siguientes etapas:

1. Un diagnóstico preliminar;
2. Recopilación de datos a partir del grupo en el que se interviene;
3. Retroinformación de los datos al grupo en que se interviene.
4. Exploración de nuevos datos por el grupo;
5. Planeación de la acción, y

6. Acción.

Al respecto se afirma que el mejoramiento de una organización mediante la investigación-acción, se conceptualiza como desarrollo organizacional.

En este sentido, se define al desarrollo organizacional como: "...un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación... aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente de cambio o "catalizador") y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones". (27)

Las intervenciones de desarrollo organizacional se caracterizan y se diferencian de intervenciones de otro tipo en lo siguiente:

Se hace énfasis, aunque no exclusivamente, en los procesos organizacionales y grupales y no tanto en contenidos;

Se hace énfasis en los equipos de trabajo, como la unidad clave para el aprendizaje de modos más eficientes de comportamiento organizacional;

Se hace énfasis en los estilos participativos y colaborativos de dirección;

Se hace énfasis, no tanto en mejorar la organización administrativa, si no la organización total considerada como un sistema

complejo;

Se utiliza la acción investigación;

Se recurre a un catalizador;

Se considera el esfuerzo de cambio como un proceso dinámico.

Hay que observar que un mayor énfasis en las relaciones humanas no es característico distintivo del desarrollo organizacional aunque sea un elemento importante de su estrategia.

Un programa de acción de desarrollo organizacional se basa necesariamente en información válida sobre el statu quo de la instrumentación, sus problemas actuales, oportunidades, y acciones que se realizan; es decir, interesa saber todo lo que se relaciona directa o indirectamente con el grado de orientación hacia los objetivos así como el grado de su logro. Se requiere por tanto, un diagnóstico basado en una doble necesidad:

Necesidad de conocer el estado actual de las cosas;

Necesidad de conocer los efectos o consecuencias de las acciones.

El diagnóstico se puede llevar a cabo en dos áreas muy amplias:

El área de los subsistemas. Estos pueden ser detectados según la pertinencia que presenten para el sistema total. Pueden ser, por ejemplo, los grupos naturales de trabajo (como los departamentos y las divisiones); pueden ser los niveles jerárquicos (como los jefes de departamento, directores, directores generales); también puede escogerse el subsistema objetivos, el subsistema tecnológico, el subsistema de la estructura, el sub-

sistema recursos humanos, etcétera.

En el área de los procesos, se trata de los procesos de toma de decisiones, de comunicaciones, de relaciones entre grupos, solución de conflictos, establecimiento de objetivos, proceso de planeación, etcétera.

En la práctica se mezclan las dos áreas; dependiendo de la estrategia de intervención, se puede enfatizar la acción sobre grupos claves o sobre procesos globales o particulares, pero siempre el diagnóstico consistirá en una interrogación sobre qué se está haciendo y cómo se está haciendo.

Es importante señalar que el diagnóstico siempre supondrá la utilización de dos enfoques; un enfoque normativo que se refiere a cómo debería realizarse el proceso y un enfoque descriptivo que se refiere a cómo se está realizando el proceso. Ambos enfoques se fundamentan, en cuanto a sus contenidos, en las aportaciones más recientes de las ciencias del comportamiento tanto básicas como aplicadas.

También, dentro de las herramientas de diagnóstico existen tablas heurísticas para ayudar a operacionalizarlo. Se presentan en una columna las unidades de diagnóstico (en base a sistemas, subsistemas, o procesos) relacionadas con columnas donde viene la información típica a recabar y las técnicas recomendables para hacerlo.

En el Desarrollo Organizacional no sólo son importantes los resultados del diagnóstico, sino que también es importante cómo

es recopilada la información y qué se hace con ella. Estas características esenciales del diagnóstico se relacionan causalmente con la eficiencia de la estrategia del desarrollo organizacional como metodología de cambio.

LA ACCION.

El desarrollo organizacional es un proceso para que la organización mejore sus capacidades de adaptación, de solución de problemas y de establecimiento de objetivos. Esto se lleva a cabo a través de una serie de actividades estructuradas, que se relacionan directa o indirectamente con acciones de planeación, acciones de ejecución y acciones de evaluación.

El énfasis en las acciones de planeación y en las acciones de ejecución es una característica distintiva del desarrollo organizacional. La separación que prevalece en otros contextos educativos, inclusive en la universidad, entre aprendizaje y práctica, es minimizado al máximo en las intervenciones.

Generalmente hay dos objetivos inmediatos en las actividades de una intervención:

Un objetivo de aprendizaje o educacional, y

Un objetivo de realización de una tarea institucional.

Por otra parte, las intervenciones en el proceso de solución de problemas siempre van dirigidas a solucionar problemas reales, no abstractos ni hipotéticos. Tampoco se reducen a conferencias sobre el tema, sino que tienen que ser actividades en el

mismo medio natural, donde existen los problemas y donde se encuentran los involucrados, minimizando así problemas de transferencia del aprendizaje. Por lo mismo, se utilizan varios modelos de aprendizaje no sólo uno.

Los programas de acción del desarrollo organizacional se deben relacionar con objetivos y metas explícitos de la institución, con el cuidado de traducir los objetivos en acciones y comportamientos observables, y si es posible medibles. Preguntas como éstas son centrales: ¿qué implicaciones tiene esta actividad con respecto al logro del objetivo establecido? ¿qué parte de contribución le toca a mi grupo? dados varios cursos de acción, ¿cuál es el más apropiado para conseguir la meta?

El diagnóstico, la acción y el establecimiento de objetivos se estrechan íntimamente en programas de desarrollo organizacional. Las actividades de diagnóstico son precursoras de la acción y ésta es evaluada en función de su contribución al objetivo. Este, a su vez, es evaluado en función de si se alcanza o no, y si es traducible inmediatamente en un programa de acción o no.

El mantenimiento del proceso.

La importancia de este componente, reside en que es el mecanismo para establecer la medida del éxito o del fracaso de los esfuerzos de desarrollo en un momento dado. Se establece si la intervención es relevante y oportuna, si produce los efectos que se querían o tiene efectos no esperados, si continúa el compromiso de las autoridades, si el papel del consultor está bien

desempeñado, etc.

4.3. EVALUACION EDUCATIVA

La evaluación debe ser considerada desde la planeación a fin de establecer antes de la ejecución, la forma en que se irá corrigiendo o realimentando la acción a desarrollar.

El mejor tiempo para garantizar un adecuado proceso de evaluación de los planes, programas y proyectos es cuando se establecen los objetivos y metas de éstos; y consiste en anticipar criterios de éxito o indicadores que permitan, en el futuro, verificar el grado de aproximación o logro de los resultados buscados.

El proceso de evaluación, se refiere a las previsiones, criterios, indicadores y procedimientos mediante los cuales se verifica el nivel de logro de los objetivos y metas que persiguen los planes, programas o proyectos; así como el aprovechamiento que se hace de esa información para mejorar los servicios y la toma de decisiones.

Como evaluación educativa en términos generales se entiende al proceso sistemático y permanente que permite controlar y realimentar el quehacer pedagógico, necesario para la toma de decisiones.

La evaluación por lo tanto debe considerar a todos los elementos del sistema institucional: alumnos, autoridades, instancias, programas, materiales, instalaciones, métodos, técnicas,

como intervinientes y determinantes en el acto evaluatorio, consistente en confrontar los datos obtenidos con los resultados esperados, sin descuidar por ello el proceso.

Por otra parte también se le conceptualiza como el proceso de juzgar el valor o la cantidad de algo por medio de una cuidadosa medida, las actividades mediante las cuales el maestro o cualquier otra persona relacionada con la educación trata de medir el proceso del aprendizaje o de una situación educacional determinada.

De las dos concepciones anteriores, la primera, se ubica en el sentido macro, para llegar a situaciones educativas más específicas.

A manera de conclusión, se puede considerar a la evaluación educativa como un proceso de investigación sobre una institución, programa, material o acción pedagógica. Dicho proceso parte de un análisis sistemático del objeto de estudio, de sus relaciones entre los elementos que lo integran y al exterior con otros fenómenos o situaciones.

Una vez definida la evaluación como un proceso de investigación por los elementos teórico-metodológicos que la caracterizan, algunos autores le denominan investigación evaluativa de la educación.

La evaluación o investigación evaluativa se caracteriza por ser una forma de investigación orientada a la toma de decisiones; por ello la evaluación es generalmente considerada una forma de

investigación aplicada. Su propósito, en la Tecnología y Comunicación educativas es sobre el valor del programa, actividad o producto y sobre las acciones que deben tomarse para mejorar su eficiencia, eficacia o pertinencia.

Bajo esta perspectiva, el evaluador busca contribuir a la solución de problemas prácticos encontrando la mejor decisión. Para ello describe el fenómeno en particular en relación con una o más escalas de valores u otros criterios de tipo normativo. En esta tarea el investigador podría llegar a formular relaciones lineales de causa-efecto entre dos o más variables, o explicar sistemáticamente el fenómeno en estudio.

Entender evaluación como investigación, no implica limitar a esta primera a esquemas rígidos de investigación.

Maritza Barrios, presenta una clasificación sobre diversos modelos y enfoques con respecto a la evaluación. (28)

- Evaluación como la opinión o crítica del experto,
- Evaluación como medición.
- Evaluación como la comparación de datos sobre resultados con objetivos previamente especificados.
- Evaluación como el proceso de identificación y recolección de información pertinente para la toma de decisiones.
- Evaluación como la recolección y análisis de información para determinar la calidad del funcionamiento y el valor del impacto de un programa,

- Evaluación como el proceso de descripción e interpretación cualitativa de un programa,

EVALUACION COMO LA OPINION O CRITICA DEL EXPERTO.

Bajo esta concepción, la evaluación es sinónimo de juicio del experto o conocedor de la teoría y práctica educativa, en relación a la calidad o efectividad de la institución, programa, material o actividad objeto de estudio. Este enfoque se basa en el supuesto de que el mejor Juez es el experto en el área a ser evaluada, sin importar la claridad de los supuestos, datos o criterios utilizados para arribar a las conclusiones. De hecho, no existen reglas o metodologías predeterminadas para llegar a un pronunciamiento, ni se exige la identificación explícita de los valores que conforman la base del juicio, o las normas de calidad utilizadas.

EVALUACION COMO MEDICION

La evaluación se define como la medición de resultados o efectos, utilizando para ello algún tipo de instrumento.

En este enfoque el diseño básico de evaluación comprende tres etapas:

- a) identificación de los atributos a ser medidos;
 - b) diseño o selección de instrumentos apropiados de medición,
- y
- c) comparación de los resultados con normas.

EVALUACION COMO LA COMPARACION DE DATOS SOBRE RESULTADOS CON
OBJETIVOS PREVIAMENTE ESPECIFICADOS,

En este modelo la evaluación constituye un proceso para deter-
minar en qué grado se han logrado los cambios de conducta especi-
ficados en un programa,

Se consideran las siguientes etapas:

- a) Identificación de los objetivos del programa o actividad.
- b) Identificación de las variables que afectan los resultados.
- c) Selección de técnicas y diseño de instrumentos para reunir el juicio.
- d) Comparación de los datos sobre resultados, con los objeti-
vos y normas.

EVALUACION COMO EL PROCESO DE IDENTIFICACION Y RECOLECCION
DE INFORMACION PERTINENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES,

En este modelo se define a la evaluación como el proceso de
selección, recolección y procesamiento de información pertinen-
te para la evaluación de decisiones alternativas. Esencialmente
se postula una aplicación de los conceptos básicos de la teoría
de sistemas a los procesos administrativos de un programa y al
tipo de decisiones que caracterizan cada proceso. Así se dis-
tingue entre decisiones de planificación, diseño u organización
de recursos, de implementación y de revisión del programa.

A estos cuatro tipos de decisiones, de acuerdo con Staffle-
beam, corresponden cuatro tipos de evaluación; de contexto, in-

sumos, procesos y productos.

Evaluar el contexto significa identificar necesidades insatisfechas, oportunidades y problemas. Los resultados orientarían en la selección de objetivos (decisiones de planificación)

La evaluación de insumos consiste en el análisis de estrategias para organizar los recursos disponibles. Se apoyan con ello las decisiones del proceso de formulación de proyectos y especificación de acciones para el logro de los objetivos (decisiones de diseño).

Con la evaluación del proceso, o seguimiento de la implementación del o los proyectos, se contribuye a mejorar las decisiones relativas a la administración y ejecución.

Finalmente, en la etapa de evaluación del producto, se identifican y evalúan los resultados para así apoyar decisiones de revisión y modificación del programa.

EVALUACION COMO LA RECOLECCION DE ANALISIS DE INFORMACION PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL FUNCIONAMIENTO Y EL VALOR DEL IMPACTO DE UN PROGRAMA

Esta concepción de la evaluación amplía el campo de acción e introduce flexibilidad tanto en el diseño como en la selección de las técnicas de evaluación.

EVALUACION COMO EL PROCESO DE DESCRIPCION E INTERPRETACION CUALITATIVA DE UN PROGRAMA

Los argumentos principales para definir la evaluación como

la descripción e interpretación cualitativa y comprensiva de los programas educacionales son los siguientes:

- a) La mayoría de los sucesos más importantes que ocurren en el ambiente educativo no son medibles en forma obvia; estos sucesos se manifiestan en actitudes, expectativas e interacciones. El evaluador debe desentrañar lo que realmente ocurre en el programa, aislar sus elementos más significativos, delinear ciclos de causa-efecto y comprender las relaciones entre el programa y las respuestas de los individuos.
- b) Para que la evaluación tenga significado, el investigador debe tratar de capturar la gestalt de las actividades programáticas y sus resultados, utilizando un enfoque metodológico de tipo holístico o global, y evitando centrar la investigación en un grupo reducido de variables. El trabajo del evaluador consiste en construir un cuadro total que se expanda y modifique constantemente, a medida que acumule observaciones e información.

En este enfoque, el interés básico del evaluador es la descripción e interpretación de eventos, más que la medición y predicción. Las estrategias cognitivas que se utilizan en estos procesos pertenecen al paradigma de investigación alternativo basado en la observación directa y participante (paradigma holístico-inductivo).

En función al análisis de los modelos que anteriormente se describen, la autora citada, presenta algunas consideraciones en

torno a los criterios para definir el contenido de la evolución así como algunas estrategias.

Lo anterior se representa gráficamente mediante el siguiente cuadro:

CRITERIOS PARA LA DEFINICION DEL CONTENIDO DE LA EVALUACION	
CRITERIOS	ESTRATEGIAS
1. Objetivos	1. Evaluación previamente formulados y expresados en los documentos relativos al programa.
2. Resultados	2. El evaluador identifica y define los objetivos antes de proceder al diseño del estudio.
	3. Identificar los resultados del programa.
3. Hipótesis funcionales	4. El evaluador deja que los instrumentos de medición disponibles determinen los resultados que se han evaluados.
	5. Establecer las preguntas y problemas de evaluación utilizando la teoría de acción implícita en el programa.
4. Decisiones	6. Utilizar la perspectiva teórica del evaluador especialista o experto sobre la materia.
5. Problemas	7. Identificar las decisiones que los administradores deben tomar.
6. Datos y observaciones	8. Identificar los temas de discusión y los problemas que perciben los administradores los funcionarios y los beneficiarios del programa.
	9. Observar, analizar e interpretar lo que el investigador ve.
	10. Formular una metáfora, esto es, identificar acciones y eventos que parezcan análogos a situaciones ya conocidas y que permiten el razonamiento y reflexión sobre cosas no familiares, a partir de lo que es familiar, con alguna organización.

Los procedimientos e instrumentos de evaluación, varían en número y condiciones según los propósitos, naturaleza y circunstancias de la misma.

También uno de los propósitos de la evaluación es el de suministrar datos para diagnosticar problemas educativos. Durante el diagnóstico educacional se trata de identificar la naturaleza y las causas de las diferentes situaciones, con el propósito de atenderlas, específicamente por medio de procedimientos y materiales adecuados. El diagnóstico trata no tanto de explicar los problemas sino más bien corregirlos o prevenirlos. Uno de los pasos del diagnóstico consiste en determinar las causas que están detrás de los síntomas; el objetivo inmediato del diagnóstico es la resolución de problemas, pero el mediato es la prevención.

Para la detección de los problemas pueden emplearse varias técnicas e instrumentos, entre ellos, la observación y las entrevistas.

Uno de los aspectos que se consideran de mayor interés en el proceso de diagnóstico, es la investigación de las causas u origen de la situación que se está estudiando; en este sentido se recomienda el diseño de instrumentos específicos,

Otro de los propósitos de la evaluación educativa es fundamentar las bases para una adecuada supervisión, entendiendo a ésta, como la asistencia y apoyo que es proporcionada al personal directamente involucrado con las tareas educativas; a fin de que realicen mejor su función.

A partir de una evaluación adecuada y sistemática de todos

los factores que intervienen en el proceso educativo, es posible orientar apropiadamente al personal para un mejor desempeño de sus actividades.

La evaluación por tanto puede recaer en diferentes objetos o tener variados propósitos: el sistema educativo globalmente considerado, la administración escolar, el personal docente, los procedimientos de enseñanza, los planes y programas, el aprendizaje de los alumnos, las instalaciones entre otros. En función de estos objetos es factible enjuiciar, utilizando diversos criterios y valoraciones: la utilidad, el rendimiento, la eficiencia, la educación, la flexibilidad, la orientación; etc.

La evaluación como proceso continuo ha de estar presente en todas las etapas del sistema educacional. No se debe considerar a una actividad final, ya que la mayoría de las situaciones educativas incluyen subobjetivos o metas secundarias.

4.4. EVALUACION DEL APRENDIZAJE

Hablar de evaluación del aprendizaje implica ubicarse a partir de la práctica docente y entender a dicha evaluación como una actividad inherente al proceso didáctico.

Por lo anterior, se considera necesario presentar el concepto de aprendizaje entendido éste como un proceso más que como un resultado; así una persona aprende cuando plantea dudas, formula hipótesis, retrocede ante ciertos obstáculos, arriba a conclusiones parciales, manipula objetos, verifica en una práctica sus conclusiones, etcétera. A partir de ello, se producen modifica-

ción tanto a nivel conductual como en sus estructuras internas.

Ahora bien, el profesor antes de seleccionar la estrategia metodológica y las técnicas para cualquier acción evaluativa, necesita formularse cuestiones sobre la naturaleza del objeto de estudio de la evaluación: el aprendizaje.

Asimismo, es necesario que conciba al alumno como una totalidad, que entienda al aprendizaje como proceso y, sobre todo, que parta del reconocimiento de la complejidad del ser humano.

La evaluación se constituye en un proceso de investigación que estudia, de acuerdo a Díaz Barriga, las condiciones que afectaron el proceso de aprendizaje, las maneras como éste se originó, así como, aquellos aprendizajes que, no estando previstos en los programas, ocurrieron en el proceso grupal.

En este sentido se plantea el compromiso de la participación real de todos los involucrados en una interacción que los convierta, alternativamente, en sujetos y objetos del proceso de evaluación.

Esta participación estaría definida aquí un ejercicio compartido por todos los implicados en el proceso, de tal manera que su producto sea un nuevo proceso, iniciado, conocido y realizado por los participantes.

En este contexto se ubica al docente y alumnos como seres sociales, donde se valora la importancia de aprender a interactuar en grupo y niveles con otros mediante un objetivo común, el objeto de aprendizaje.

Profesor y alumnos, asumen una tarea de elaboración que da lugar a la transformación de sus pautas de conducta. En esta elaboración, el análisis de los obstáculos y del proceso mismo de aprendizaje son decisivos, pues de él depende en gran parte que se logre una clara conciencia del caso, una capacidad crítica y las acciones para modificar, en primera instancia, nuestras actitudes y, en segunda, para influir en los procesos sociales.

Las dificultades advertidas en el proceso de aprendizaje deben ser tomadas como un aspecto esencial del mismo, ya que su desconocimiento oculta la posibilidad de llegar a descubrir que el aprendizaje es un acto de permanente cuestionamiento.

La acción del docente, encaminada a la producción de aprendizajes socialmente significativos en los alumnos, genera también cambios en él, ya que la posibilita a aprender de la experiencia de enseñar, por la confrontación de su teoría con su práctica. La participación de los alumnos en este proceso es decisiva y significativa pues durante el proceso de aprendizaje, "enseñan", es decir, intervienen en los procesos de aprender del profesor.

Así la evaluación en su dimensión grupal, se preocupa fundamentalmente por estudiar el proceso de aprendizaje en su totalidad. A partir del conjunto de factores que intervienen en su desarrollo, para favorecerlo u obstaculizarlo, revisa las condiciones que prevalecieron en el proceso grupal, las situaciones tanto propicias como conflictivas al emprender la tarea y las situaciones suscitadas en la dinámica del trabajo colectivo.

Evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje significa ponderar (colectiva e individualmente, total y parcialmente) los resultados obtenidos de la actividad que conjunta a profesores y alumnos en cuanto al logro de los objetivos de la educación.

Por ello, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- . ¿Se están logrando o se lograron los objetivos planeados para el curso?
- . ¿Son adecuados los procedimientos de enseñanza?
- . ¿Están los alumnos en condiciones de proseguir en el aprendizaje?
- . ¿Están adecuadamente planeados los programas de estudio?
- . ¿Son realistas los objetivos propuestos?

De lo anterior se infiere que la propia evaluación quedaría definida como el conjunto de operaciones que tiene por objeto determinar y valorar los logros alcanzados por los alumnos en proceso de aprendizaje, con respecto a los objetivos planteados en los programas de estudio.

Y por otra parte también hay que considerar el análisis del proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado en el curso, tanto en lo que respecta a la información y manejo del contenido, como al proceso seguido en el trabajo grupal.

En función a lo anterior, se hace referencia a tres tipos de

evaluación, mismas que a continuación se enuncian:

- La evaluación diagnóstica, que se realiza al iniciar un curso, permite conocer que conocimientos tienen los alumnos antes de entrar al contenido del programa, ésto da pauta para saber si ya han cubierto con anterioridad algunos de los objetivos o si tienen lagunas en relación a ellos.
- La evaluación formativa se ubica dentro del curso, y permite saber en qué medida se han cumplido los objetivos del mismo hasta ese momento, o bien, si se tienen que hacer correcciones o regresar a algún objetivo.
- La evaluación sumaria por su parte, se lleva a cabo al finalizar un curso, para conocer el nivel con el que los alumnos han terminado y de qué forma puede mejorarse el programa para un mayor rendimiento tanto del alumno como del maestro.

Mediante la evaluación es posible:

- . Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en su caso, hacer las correcciones de procedimiento pertinentes.
- . Realimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al alumno una fuente extra de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.
- . Dirigir la atención del alumno hacia los aspectos de mayor

importancia, conclusivos o centrales en el material de estudio.

- . Orientar al alumno en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción de que él se esperan (lo que de paso implica orientación en las formas preferibles del tratamiento y estudio, revisión de los materiales o ejecución de las prácticas correspondientes).
- . Mantener consciente al alumno de su grado de avance o nivel de logro en el aprendizaje, evitándose la inmediata reincidencia en los errores y su encadenamiento. Pues se ha comprobado que en casi todos los tipos de aprendizaje se amenta la efectividad y eficacia cuando se le informa al alumno acerca de sus progresos,
- . Reforzar oportunamente las áreas de estudio en que el aprendizaje haya sido insuficiente (detectable con relativa facilidad en el rendimiento grupal frente a los instrumentos de evaluación).
- . Juzgar la viabilidad de los programas a la luz de las circunstancias y condiciones reales de operación (posibilitándose las modificaciones y ajustes a partir de una evidencia de su necesidad).
- . Planear las subsiguientes experiencias de aprendizaje atendiendo tanto a la secuencia lógica de los temas, como a la coherencia estructural del proceso (manejando y adecuando el orden temático y el ritmo de la enseñanza en cada momen-

to, conforme al resultado del momento anterior).

Al evaluar, también se realimenta la totalidad del sistema con información, que será el punto de partida para modificar o afinar los planes previos (incluidos los objetivos), en una constante optimización del rendimiento y la eficacia del proceso.

Asimismo, la evaluación se relaciona con los procedimientos de enseñanza y su selección, dado que sólo la comparación del rendimiento obtenido mediante distintos procedimientos puede indicar objetivamente la preferibilidad de alguno o algunos sobre los demás. Sin evaluar, jamás se sabrá si los procedimientos empleados son los más adecuados para el logro de los objetivos en las circunstancias reales de operación, o si se deben sustituir o modificar para aumentar los márgenes de aprendizaje.

Desde este punto de vista, la evaluación se relaciona con la planeación y la ejecución como parte de un todo absolutamente integrado en el que las operaciones evaluativas le posibilitan mejorar, perfeccionarse, ajustarse a los cambios, corregir los errores e incidir en los aciertos.

5. UN CASO DE EVALUACION DE CURSO

5.1. EVALUACION DEL CURSO DE GUIONISMO PARA RADIO Y TELEVISION

5.1.1. PRESENTACION

El objetivo fundamental que se persigue al dar cumplimiento a la aplicación del proceso de evaluación de los cursos es el de encontrar alternativas para la continua revisión y adecuación de los contenidos, estrategias y metodologías.

La evaluación conlleva el principio retroalimentario que favorece el análisis y modificación, en su caso, de los diferentes factores que intervienen en el desarrollo del programa; con lo cual pueden identificarse aciertos y deficiencias de cuyo balance se obtienen, cada vez, mejores alternativas.

El informe contiene los resultados de una encuesta de opinión, aplicada a los participantes en el curso "Guionismo para Radio y Televisión Educativas", al finalizar cada una de las cuatro unidades contenidas en el mismo.

5.1.2. MARCO DE REFERENCIA

Con la seguridad de que uno de los principios vitales de la educación es el de mantener el espíritu abierto al conocimiento, entendido éste como un ciclo dialéctico en permanente cambio y transformación, se ha pre-

tendido brindar un primer acercamiento a la utilización de las técnicas de comunicación de masas, con la finalidad de captar la enorme potencialidad que representan para ser tratadas como valiosas herramientas en la creación y recreación del proceso enseñanza-aprendizaje.

5.1.3. COMPONENTES Y SUS OBJETIVOS.

Con la intención de analizar los elementos que integran la organización, desarrollo y evaluación de un curso, se determinaron los siguientes componentes y de cada uno se precisó su correspondiente objetivo:

Programa de estudios.- Verificar la pertinencia del programa en razón de sus dimensiones: congruencia externa y congruencia interna.

Contenido.- Determinar la coherencia del paquete didáctico con respecto a los objetivos propuestos.

Participación del coordinador.- Conocer su desempeño como observador del comportamiento de grupo y la relación con el logro de los objetivos.

Maestro participante.- Estimar la experiencia vivencial del trabajo individual y de grupo, que le faculta para autoevaluarse en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Condiciones de operación.- Conocer las condiciones generales de trabajo en los eventos, a fin de determinar las posibilidades de rectificación o ratificación de las mismas.

Materiales audiovisuales.- Detectar el nivel de eficiencia en que se utilizan y promover su uso masivo.

5.1.4. DIMENSION DE LOS COMPONENTES

- 1) "Programa de estudios".- Referido al establecimiento de una relación entre el plan de estudios y las actividades concretas del docente; así como lo relativo al análisis crítico de la teoría y la práctica, aplicadas en el curso.
- 2) "Contenido".- Relativo a la coherencia del paquete didáctico con respecto a: su comprensión, los objetivos enunciados, el estudio de cada unidad y su aplicabilidad hacia el trabajo docente.
- 3) "Participación de los coordinadores".- Entendidos como facilitadores del aprendizaje, observadores del proceso grupal, informadores, propiciadores de la comunicación y asesores del grupo.
- 4) "Maestros participantes".- Por lo que respecta a la interacción que establezca a nivel personal con el grupo y su participación en el desarrollo de las actividades señaladas en el mismo.

- 5) "Condiciones de operación".- Abarcando las características de organización y acondicionamiento material.
- 6) "Materiales didácticos".- Comprende las referencias sobre paquete didáctico y materiales audiovisuales utilizados en el curso.

5.1.5. INSTRUMENTO DE EVALUACION

La encuesta quedó constituida por un cuestionario estructurado en su mayoría por preguntas cerradas, incluyendo una abierta para sugerencias sobre cada apartado, salvo el apartado seis que se integró con 2 preguntas abiertas.

La distribución de reactivos es la siguiente:

- 1) Programa de estudios: 1.1. a 1.8
- 2) Contenido: 2.1. a 2.5
- 3) Participación de los coordinadores: 3.1 a 3.11
- 4) Maestros participantes: 4.1 a 4.11
- 5) Condiciones de operación: 5.1. a 5.7
- 6) Materiales didácticos: 6.1 y 6.2

La escala considerada para la encuesta, tiene la siguiente interpretación:

CONNOTACION	DEFICIENTE				REGULAR			BUENO		EXCELENTE	
ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
PROPORCION	Baja		Alta		Baja		Alta	Baja		Alta	
	Media				Media			Media			

5.1.6. ORGANIZACION Y ANALISIS DE DATOS

La encuesta se aplicó al total de 25 participantes en este grupo, en las instalaciones de la Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, donde fueron atendidos en 10 sesiones diarias.

Los resultados fueron concentrados en cuadros de doble entrada que en la vertical contienen los reactivos considerados y en la horizontal, el número de alumnos por grupo. Las dos columnas finales, tanto vertical como horizontal, de cada componente, están referidas a la suma y promedio de las respuestas, con lo que se obtuvo la opinión de cada alumno por cada aspecto de la dimensión y la opinión general por todo el componente.

5.1.7. RESULTADOS DE LA EVALUACION

A) Resultados Globales por Componente.

- . Programa de estudios, obtuvo 8.70 de calificación, por lo que se cataloga en el nivel de eficiencia connotado como Bueno.
- . Contenido, con una calificación promedio muy similar a la anterior, 8.62, alcanza el mismo nivel de eficiencia.

- . Participación del coordinador, fué el elemento que en forma más definida mostró una tendencia hacia la proporción alta de su intervalo, con un 8.85 de promedio y quedando en el nivel de eficiencia, Bueno.
- . Maestro participante, en adecuada correspondencia obtiene un 8.71 de calificación. Nivel de eficiencia, Bueno.
- . Condiciones de operación. El 8.55 que alcanza lo coloca en el mismo nivel de los anteriores componentes.

Estos datos se encuentran concentrados en la gráfica N°. 1

B) Resultados de los elementos considerados en la dimensión de cada componente.

- . Programa de estudios
- . Se lograron los objetivos de las unidades con un 8.62 de eficiencia.
- . La correspondencia entre los objetivos y los contenidos de las unidades fue catalogada como Bueno, con un 8.84 de calificación.
- . Al finalizar cada unidad fue posible realizar las actividades enunciadas en el programa con un 8.75 de eficiencia.
- . La concordancia de las actividades realizadas con las señaladas en el programa, quedó colocada en el nivel de eficiencia Bueno, con un promedio de 9.02.

- . Se considera que el análisis de temas en pequeños grupos y plenarias es adecuado para este tipo de cursos, con una calificación de 8,82, lo que mantiene el nivel de eficiencia en, Buenc.
- . Saber si las técnicas utilizadas durante el desarrollo de las unidades favorecieron el aprendizaje del grupo, obtuvo calificación de 8.42.
- . Con 8.46 fue calificado el reactivo para conocer si el procedimiento de evaluación permitió verificar logros y corregir errores.

Estos datos se encuentran concentrados en la gráfica N° 2.

CONTENIDO

- . La información contenida en el paquete didáctico fue clara y precisa para su comprensión en un nivel de eficiencia de 8,61, connotado como Bueno.
- . Con un 8.83 de calificación, se acepta que el contenido de las unidades es aplicable al trabajo docente.
- . En relación a la extensión, se considera con una calificación de 8.57, que la información incluida en el paquete didáctico fue adecuada para el estudio de cada unidad.
- . Queda determinado que los contenidos desarrollados en la Unidad, responden a los objetivos enunciados, en un nivel de eficiencia de 8,90.

Ver gráfica N°. 2.

PARTICIPACION DE LOS COORDINADORES

- . Se reconoce que los coordinadores permitieron el análisis de diversos enfoques al plantearse éstos en el tratamiento de los temas, con un nivel de eficiencia correspondiente a la calificación 8.73.
- . La participación de los coordinadores en las sesiones fué importante para lograr converger en las puestas en común según atestigua el nivel de eficiencia comprendido en la calificación 8.66.
- . Se acepta que los coordinadores propiciaron el diálogo y la discusión de los aspectos tratados, en un nivel de eficiencia Bueno (8.85).
- . Las opiniones coinciden en promediar con un 8.87 el hecho de que los coordinadores auxiliaron y retroalimentaron a los equipos.
- . Asimismo, se califica con 8.89 que animaron y favorecieron la expresión de los participantes.
- . Con 9.03, que dieron información cuando les fué solicitada.
- . Con 8.79 lograron que en el grupo se creara un ambiente de reflexión.
- . Que permitieron que el grupo participara en la toma de

decisiones para el desarrollo del curso, obtuvo nivel de eficiencia Bueno, con la calificación 8.94,

- . Que promovieron el estudio y análisis de los temas se calificó con 8.80.
- . Y que trataron de equilibrar el hablar y el escuchar en la participación grupal, con 8.98

Ver gráfica 2

MAESTROS PARTICIPANTES

- . Un 8.83 es la calificación con la que los asistentes reconocen la oportunidad de exponer sus puntos de vista en relación a los temas.
- . La participación de los integrantes del grupo, incluyendo la del coordinador, facilitó la comprensión de los contenidos, alcanzando un nivel de eficiencia Bueno, y la calificación es de 8.80.
- . Que las lecturas realizadas en las sesiones favorecieron la participación, queda con una calificación de 8.32 en el nivel de eficiencia Bueno,
- . Un 8.66 obtiene el reactivo referido a que el intercambio de información y experiencias en el trabajo de equipos y de grupo crearon un ambiente de reflexión.
- . En la proporción alta del intervalo que comprende el ni-

- . vel de eficiencia Bueno, encontramos la calificación de 8.62 expresando que la participación de todos creó un ambiente favorable para que se diera la comunicación.
- . Se acepta que los procedimientos de trabajo originaron que el grupo fuera cada vez menos dependiente de la opinión del conductor, con un 8.54 de calificación.
- . También resulta satisfactoria la afirmación avalada con 8.57 respecto a que en el trabajo de grupo hubo interés por pensar más en nosotros que en el yo.
- . Con un 8.78 se considera que los equipos fueron una importante fuente de información.
- . Con 8.94 se calificó el que las actividades, la participación y la información hicieron compartir la búsqueda del logro de los propósitos del curso.
- . Y con 8.72, se admite que hubo satisfacción personal en las conclusiones a que se llegó dentro del grupo, en relación a los procedimientos para el trabajo y en cuanto a los temas tratados.

Estos datos se hallan concentrados en la gráfica 2

CONDICIONES DE OPERACION

- . Que los organizadores del evento proporcionaron la información suficiente acerca de las características del curso antes de su inicio, fué catalogado en el nivel de eficiencia bueno, con una calificación de 8.53.

- . Un reactivo que aparece en el límite superior del intervalo que connota el nivel de eficiencia Bueno, es el relativo al reconocimiento de que el interés por participar en este curso fue debido a iniciativa personal y obtuvo una calificación de 9.16.
- . Con un 7.91 de calificación se establece que el funcionamiento del aula en lo general, fue adecuado para el desarrollo de las actividades.
- . Con 8.37, que las condiciones de la sede favorecieron el buen desarrollo del curso.
- . Con 9.42, la más alta calificación obtenida por reactivo alguno, se admite que la creación de este curso responde a las necesidades de la institución.
- . Y con un 7.92 se califica el hecho de si el material de estudio fue entregado oportunamente.

Ver gráfica 2.

MATERIALES AUDIOVISUALES

- . Las respuestas a las dos preguntas abiertas que contenía este apartado, revelan lo siguiente:

1. Opiniones sobre el paquete didáctico

- Fue claro y preciso en función del presente curso; breve y sustancioso; está completo; buena presentación, atractivo.

- Requiere algo más de contenido científico

- No fue entregado a tiempo

2. Opiniones sobre materiales audiovisuales

- Muy interesantes, atractivos, buenos

- Insuficientes, escasos

- En algunos momentos hubo saturación

- Debe revisarse su funcionamiento con anticipación para evitar pérdida de tiempo,

- La asistencia al ILCE, resultó sumamente motivante y de gran experiencia (con respecto a estos materiales)

Ver gráfica 2.

En lo que se refiere a procedimientos que favorezcan la participación del grupo, los resultados son:

- Limitar el número de integrantes por equipo

- Organizar los equipos por horarios y afinidades.

- Que se realicen lecturas previas para tener más elementos de participación.

- (Promover) tareas de tipo creativo.

- Realizar más prácticas.

- Que se hagan respetar las "reglas del juego" desde el inicio del curso.

- La apertura e integración al grupo del o los conductores
- Manejar bien el grupo.
- Precisión en las actividades
- Elección correcta de los participantes
- Aplicar técnicas de integración.

Para mejorar la organización de los siguientes eventos se anotaron estas observaciones:

- Hace falta tiempo para exponer los trabajos (planear mejor los temas de participación de cada equipo en las acciones prácticas).
- Dedicar 2 semanas a radio y 2 a televisión.
- Se debe contar con un local apropiado
- Que se den a conocer con anticipación
- Entregar a tiempo el material
- Detección de necesidades
- Selección de participantes
- Homogeneidad del grupo por cuanto a horario (ya que al desintegrarse los equipos, los que quedan cargan con la responsabilidad y al presentar los trabajos no están de acuerdo).
- Elevar el nivel de los contenidos en función de un per-

fil más definido de los alumnos,

- Producción efectiva; (salir al aire en radio y T.V. no quedar en simples ensayos).

C) DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS SE OBTUVIERON LAS SIGUIENTES SUGERENCIAS:

1.- Para reestructurar el programa

- Que se precisen las técnicas grupales de la primera y segunda unidades.
- Debe organizarse un curso para quienes no tienen información previa y otro para quienes ya la tienen.
- Más tiempo (para que se tenga más práctica en la realización de guiones).
- Un curso complementario para el manejo de aparatos.
- Presentar impreso el programa, al inicio del taller
- Definir con mayor precisión y exigencia el perfil de los alumnos.
- Cursos separados: Guión-radio-guión-T.V.

2.- Para reestructuración de contenidos

- Deben incluirse guías y (otros) textos:
- Incluir fuentes bibliográficas que aumenten la información sobre técnicas para elaborar el guión.
- Incluir el esquema de la comunicación de masas de W.

Schramm en la primera unidad y recopilar terminología al final del paquete en un glosario de Audio y uno de T.V.

- Los aspectos técnicos deben estudiarse prácticamente observando al personal que opera el equipo.
- Ocupar menos tiempo en la presentación del ciclo comunicativo.
- Incluir algunos elementos de la lingüística como aspectos relevantes para trabajar los guiones (morfología, semántica, uso de la lengua, fonología).

3.- Para la coordinación de las actividades.

- Que continúen los mismos conductores, que ya tuvieron experiencia.
- Que las evaluaciones se hagan con el grupo en relación a participación, coordinación, etc., para corregir fallas a través de cada sesión.
- Control adecuado de los equipos, no permitir divagaciones con monólogos o diálogos.

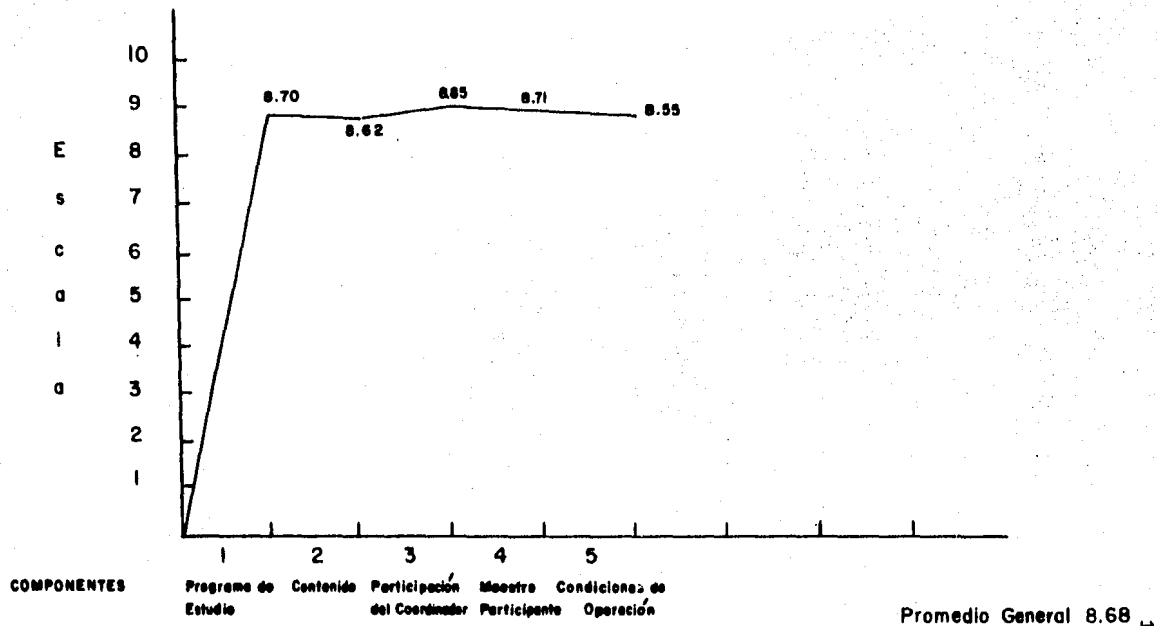
4.- Para mejorar los recursos audiovisuales.

- Darles mayor secuencia didáctica
- Utilizar solamente los necesarios
- Abundar en materiales audiovisuales y mejorar la utilización de apoyos como láminas, letreros, etc.

5.1.8. CONCLUSION

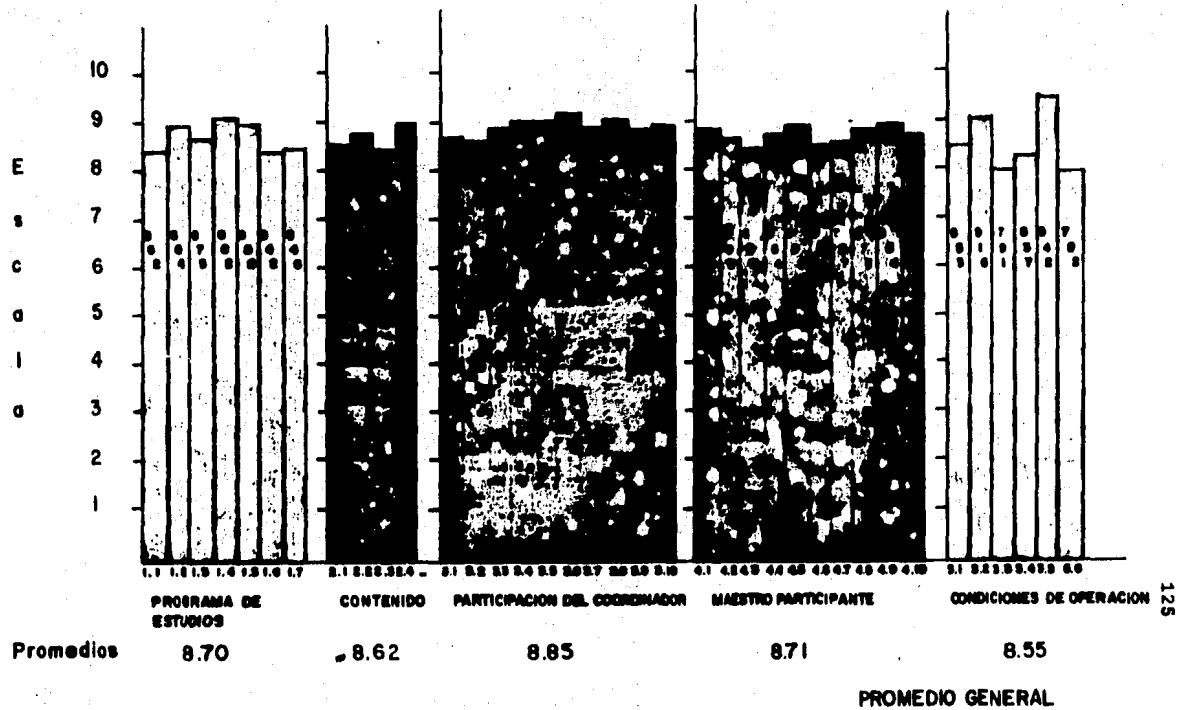
Como es fácil de observar, existe un equilibrio armónico en el nivel de eficiencia alcanzado por los cinco componentes: tratados, lo que permite mantener todo el curso con un promedio general de 8,68 connotado en la escala utilizada, como Bueno.

RESULTADOS GLOBALES DE COMPONENTES DEL CURSO
 " GUIONISMO PARA RADIO Y TELEVISION EDUCATIVA ."



RESULTADOS POR ELEMENTOS DE CADA COMPONENTE DEL CURSO

" GUIONISMO PARA RADIO Y TELEVISION EDUCATIVA ."



6. MODELO DE PLANEACION Y EVALUACION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION

La importancia de un modelo para la planeación y evaluación de los cursos de capacitación y actualización se fundamenta en la necesidad de cumplir de manera no sólo cuantitativa sino cualitativa con los propósitos Institucionales. En este sentido, cabe hacer referencia al impacto de los servicios, en el mejoramiento de la práctica docente y por consecuencia a la calidad de la educación en una de sus variables.

La planeación como proceso, implica en este caso, el mejor aprovechamiento y optimización de los recursos disponibles; una alternativa de investigación para conocer los problemas educativos y encontrar las vías de atención, mediante la capacitación y actualización de los docentes así como un espacio para la reflexión y toma de decisiones sobre el papel educativo de la Institución.

Es conveniente considerar la planeación a corto, mediano y largo plazo situación que orientará una evaluación más adecuada.

6.1. JUSTIFICACION

La Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, como Institución educativa, se constituye en un proyecto académico que se operacionaliza mediante los servicios que ofrece. En este sentido, se presentan algunos lineamientos de índole teórico-metodológicos, mismos que en la medida de su apli

cación, pretenden ser enriquecidos, así como también próximos estudios. El proyecto que se presenta tiene como propósito ser un esquema de investigación sobre el cual opera a nivel técnico los cursos de la DCMPM.

La capacitación y actualización del magisterio en servicio a nivel nacional representa un compromiso de repercusión social; ya que si bien hay escuelas específicas para la formación de maestros su preparación académica no debe concluir al terminar dicho nivel; ya que para el ejercicio de la práctica docente se requiere de una constante reflexión teórica, intercambio de experiencias, experimentación de nuevos métodos, etc., situación que es posible mediante la participación en cursos.

Por otra parte, el profesor, también necesita conocer todas aquellas propuestas y cambios que se han realizado en el ámbito pedagógico. Para así dar respuesta a necesidades concretas que la realidad educativa demanda.

Asimismo contar con las herramientas teórico-metodológicas que le permitan no sólo actuar en el presente, es decir, no dar respuesta a una situación inmediata sino ir más allá para prepararse él y sus alumnos ante el cambio.

Bajo este enfoque, se hace referencia a una práctica docente alternativa donde maestro-alumno-comunidad manejan, en la medida de lo posible, su realidad inmediata y actúan de una manera reflexiva y consciente.

En este sentido no es posible hablar de cursos y maestros be-

neficiados, únicamente en el aspecto cuantitativo sino más bien, necesidades atendidas mediante los cursos y maestros capacitados y actualizados para desempeñar la labor educativa que demandan las circunstancias en las que se inscribe su centro de trabajo.

Por ello se considera prioritario ubicarse en el marco de la planeación y evaluación como procesos sistemáticos que incluyen forma, contenidos y procesos para actuar en la tarea de la educación. Basándose en estrategias y acciones definidas que dan las orientaciones adecuadas para que cumplan con los propósitos por los que fueron creados.

6.2. OBJETIVOS

La importancia de un modelo de planeación y evaluación de los servicios que ofrece la Dirección, se fundamenta en conceptualizar a dichos procesos como parte de un sistema integral, cuyo propósito en este caso, es cumplir adecuadamente con el objetivo de la Institución.

La sistematización y operación de un modelo de planeación-evaluación se inscribe en el marco de la investigación, en el sentido de considerar a ésta como un proceso para abordar y solucionar problemas.

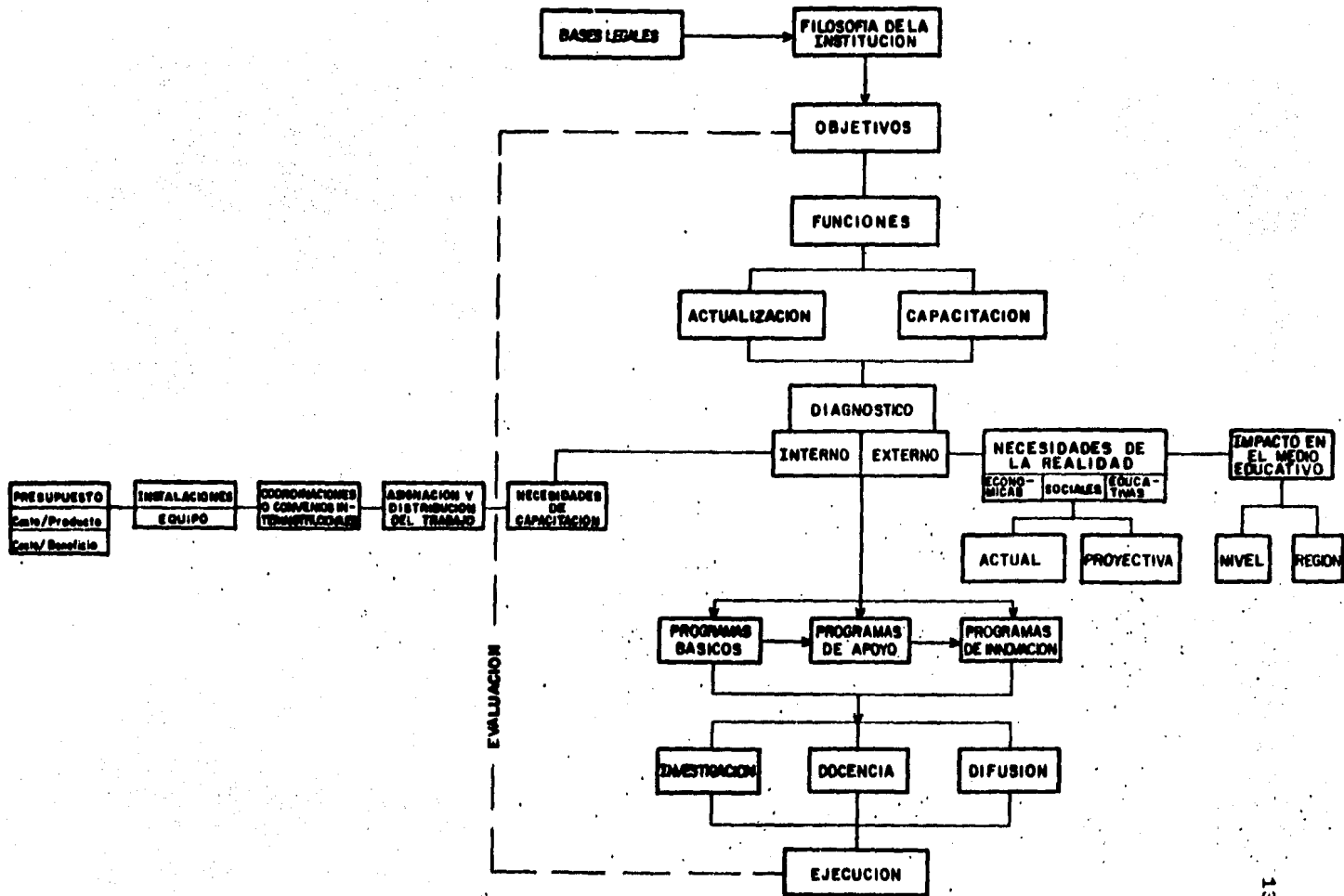
Con respecto a lo anterior, se presentan como objetivos los siguientes:

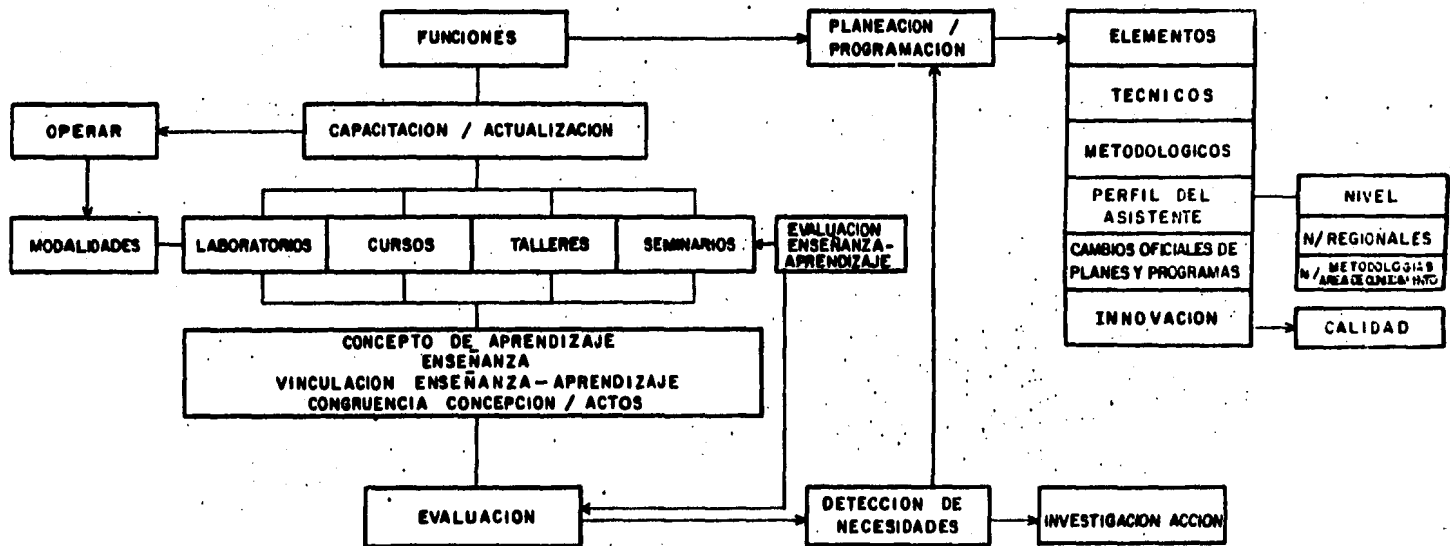
- Incorporar la metodología y enfoque de la investigación-acción al quehacer Institucional para y en los servicios que

ofrece.

- Determinar programas y cursos a partir de un diagnóstico y así tomar decisiones y planificar como resultado de un estudio previo.
- Instrumentar y evaluar las decisiones tomadas a través de los programas y cursos de capacitación y actualización.
- Prever las necesidades de capacitación interna para el personal que impartirá los cursos.
- Preparar a la institución para el cambio organizacional.
- Ser congruentes con la filosofía y política institucionales.
- Fijar metas a corto y mediano plazo y coordinar acciones para el desarrollo continuo.
- Rediseñar continuamente el sistema .

6.3 PROPUESTAS DE MODELO "A" Y "B"





6.4. PLANEACION DE LA CAPACITACION Y ACTUALIZACION

Las funciones de la DCPM se fundamentan en los principios legales que en materia educativa existen y a partir de ésto es importante retomar la filosofía Institucional como elementos primeros para iniciar el proceso de planeación, a partir de ello es necesario establecer los objetivos donde sea posible percibir el papel o misión de la Dirección.

Las características tan heterogéneas de los servicios de la Institución requieren de atención especial la heterogeneidad está dada a partir de la población a la que atienden:

- Profesores en servicio, de todos los niveles educativos en todo el país.

Así el diagnóstico de necesidades tiene que diversificarse por niveles y por regiones.

En lo que respecta a los cursos, es necesario considerar:

- La relación con la filosofía y objetivos Institucionales.
- El impacto regional y nacional.
- La respuesta con las necesidades del entorno.
- El análisis, costo, eficiencia (con qué calidad y con qué costo).
- La relación de insumo-producto.
- El diagnóstico de las necesidades externas.

De los elementos que se expresan es importante determinar los

objetivos, programas y cursos que la Dirección ofrecerá al magisterio en servicio. Se habla de programas en el sentido de no ofrecer cursos aislados cuando se trata de una problemática común sino programas como conjunto de actividades organizadas en donde se incluyan cursos, paquetes de material informativo, apoyos a través de los medios de información con que cuenta la Dirección.

La planeación de cada programa, curso o actividad de actualización y capacitación deberá tener:

- . Objetivo
- . Población a la que va dirigido.
- . Especificar región.
- . Contenido de acciones.
- . Distribución de tiempo para la organización y operación.
- . Estrategias de operación.
- . Asignación de personal responsable en áreas de la Dirección o Centro Regional.
- . Recursos necesarios, humano, equipo, instalaciones y organización.
- . Presupuestación de acciones.
- . Estudio de Factibilidad.

Antes de iniciar la primera fase de instrumentación del programa (difusión).

Es conveniente diseñar el sistema de evaluación del programa

en relación a los objetivos que perseguía por una parte y por otra en lo que respecta a los cursos que constituyen el programa el diseño de las estrategias de evaluación de aprendizaje a los participantes.

En la fase de planeación de los programas se requiere un diagnóstico interno para determinar:

- . Capacitación interna al personal.
- . Contratación de personal.
- . Convenios o coordinaciones interinstitucionales.
- . Restructuración en la asignación y cargas de trabajo.
- . Cantidad y calidad de las instalaciones y equipo con el que se cuenta para la operación de los cursos.

En cuanto al diagnóstico interno, es posible recuperar algunos elementos, de la metodología de investigación participativa en donde se considera que:

- El proceso de investigación participativa se considera como parte de la experiencia educativa que sirve para determinar las necesidades de la comunidad, y para aumentar la conciencia y el compromiso dentro de ésta. La investigación de este tipo, forma parte natural del proceso educativo y de la planificación del desarrollo; pone más énfasis en el aprendizaje que en la enseñanza. El aprendizaje no se concentra en procesos educativos formales o escolarizados, sino en conocimientos en torno a la realidad concreta.

Esto se expresa en el análisis que realiza la comunidad de sus problemas y procesos. O sea, la investigación participativa es auténticamente educativa en el sentido que combina aspectos formativos e informativos.

Al respecto, Boris Yopo menciona:⁽²⁹⁾

"La investigación participativa es un método de trabajo educativo que pretende romper e innovar sustancialmente un conjunto de técnicas tradicionales que han imperado fuertemente en el ámbito y quehacer de la capacitación y educación, como de igual manera en el de las ciencias sociales más reconocidas. Esto no sólo a nivel de una institución educativa, sino que también en una serie de actividades no formales que se realizan en esta área, como sería el trabajo a nivel de campo en las tareas de capacitación e investigación,

"Se hace ya demasiado evidente la existencia de un esquema de trabajo educativo basado en una relación vertical y poco participativa, en donde no cabe la reflexión crítica de una realidad social concreta, determinada históricamente. La creatividad y el diálogo analítico, aspectos fundamentales de un proceso educativo renovador, se encuentran así ausentes, con lo cual se coloca a los educandos, no importando su edad, su condición social o su procedencia (urbana o rural), en una situación de absoluta pasividad, pasando sólo a ser receptores de un conocimiento estático y acrítico.

De este modo, el momento educativo y sus múltiples ... instancias,, pierden todo sentido de profundidad, para quedarse en una epidermis neutra que desvirtúa la condición de todo ser humano."

Una vez elaborado el diagnóstico interno y externo en cuanto a las necesidades de capacitación y actualización de los maestros en servicio. La información se concentrará por Centro Regional, a fin de establecer los objetivos e hipótesis de trabajo que orientarán las estrategias y acciones a seguir, mismas que como producto serán los programas o cursos que se llevarán a cabo en el centro.

En estos programas se inducirán también aquellos criterios psicopedagógicos en cuanto a concepciones de enseñanza, aprendizaje y evaluación que cuenten la acción educativa que se da a través de la capacitación y actualización.

6.5. EVALUACION DE LA CAPACITACION Y ACTUALIZACION

Para determinar el modelo de evaluación de los servicios que se ofrecen es importante ubicarse desde la perspectiva de la investigación, entendida ésta como el proceso que permitirá la reestructura en la planeación o replaneación.

Proceso que incluye los siguientes aspectos:

- . Planeación
- . Instrumentación.
- . Análisis de la operación.

- . Evaluación.

- . Toma de decisiones para reestructurar lo planeado.

A continuación se propone el modelo de Cunningham por considerarlo adecuado al objetivo que se persigue.⁽³⁰⁾

Dicho modelo se inscribe en la propuesta metodológica de investigación-acción. Rescatando la función del seguimiento como forma de análisis de operación del sistema para determinar el funcionamiento de los programas evaluados.

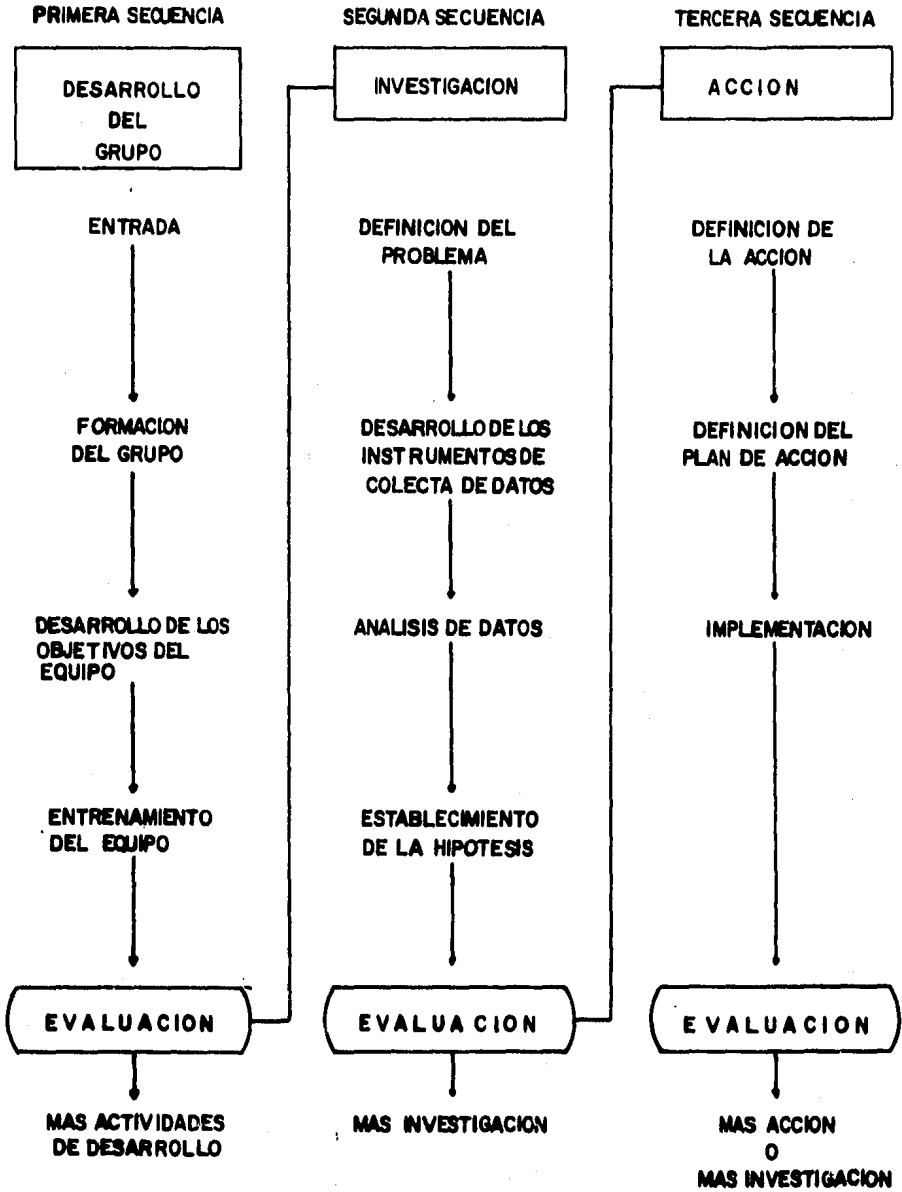
En este proceso de evaluación han de incluirse las variables que permitan observar la situación educativa en el marco de la realidad social. Por otra parte incorporar, también las dimensiones psicológicas y pedagógicas como variables determinantes en toda acción educativa.

La investigación-acción se define como:

"...aplicación del método científico para establecer hechos y hacer experimentación con problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración de grupos interdisciplinarios".

Entre las principales características de la investigación-acción, como proceso pueden considerarse:

- . Es una secuencia de actividades dentro de una interacción.
- . Es un ciclo de interacciones.
- . Impulsa a la participación colectiva tanto en la investigación como en la acción.



- . Aprovecha las fuerzas sociales (dinámica de los grupos) para estimular la acción.
- . Es un proceso de cambio de comportamiento principalmente en las áreas de planeación, de ejecución y de evaluación.

El proceso de investigación-acción se implementa en la práctica muchas variantes, según lo demanden los parámetros de la situación, pero conservando siempre la característica de ser un proceso cíclico que incluye: a) Planeación; b) Ejecución; c) Examen de hechos; d) Evaluación y e) replaneación.

En lo que respecta al proceso de investigación-acción, Anton de Schutler presenta entre otras, como ventajas las siguientes:

"En la investigación-acción, el quehacer científico consiste no sólo en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, sino también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana. Así, la investigación conlleva a una concepción del conocimiento basada en la argumentación dialógica acerca de las acciones concretas. El criterio de verdad no se desprende de un procedimiento técnico, sino de discusiones cuidadosas sobre informaciones y experiencias específicas.

"Además, la investigación-acción, ofrece otras ventajas derivadas de la práctica misma: permite la generación de nuevos conocimientos al investigador

y a los grupos involucrados; permite la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio".⁽³¹⁾

En lo que respecta a la evaluación específica de los cursos, (procesos de enseñanza-aprendizaje) se retoma la línea metodológica planteada.

Por lo tanto, a partir de esta perspectiva es posible hacer referencia a una metodología de evaluación participativa, donde es entendida como un proceso donde los involucrados asumen alternativamente el rol de SUJETOS y OBJETOS de evaluación. Esta circunstancia les permite jugar un papel activo y decisivo en todos los momentos importantes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La puesta en práctica de esta metodología implica reconsiderar el concepto que de enseñanza y aprendizaje tienen el profesor-coordinador en este caso y los alumnos-participante.

El por qué de lo anterior tiene una explicación teórica en el sentido de conservar una misma línea y no actuar por ejemplo sobre una concepción mecanista del aprendizaje y evaluar con criterios fundamentados en investigación participativa.

Bajo este enfoque, se requiere desde un análisis de expectativas de los participantes en el grupo, con respecto al curso,

taller, seminario, etcétera, de que se trate, de tal manera que permita, por una parte, detectar los intereses, inquietudes y aspiraciones, tanto personales como profesionales; y, por otra, confrontar e intercambiar experiencias sobre su quehacer docente o práctica educativa, que coadyuven a la conformación de un marco de referencia, hasta cierto punto compartido, que propicie abordar la tarea y el logro de los objetivos del curso.

Esta primera sesión se considera muy importante porque es en ella donde se sientan las bases y las reglas del juego que van a normar y a orientar el trabajo grupal. En una palabra, se establece con el grupo un ENCUADRE, es decir, una especie de contrato entre participantes y coordinador, que, previa discusión, ambos se comprometan a cumplir.

Este encuadre se plantea dos niveles:

- a) Institucional: se refiere a la organización administrativa.
- b) Grupal: Discusión del programa, explicitación de la tarea, metodología de trabajo, responsabilidades de los participantes y del coordinador, criterios y momentos de evaluación, etcétera.

Conforme a estas condiciones, la evaluación se plantea como una revisión constante del proceso grupal, señalando, con la flexibilidad que se estime pertinente, los siguientes momentos para llevarla a cabo:

- Al final de cada sesión. Se trataría de utilizar algunos

minutos de la sesión para revisar someramente lo más significativo de la sesión. El propósito central sería plantear, analizar y elaborar grupalmente los problemas surgidos que pudieran entorpecer o "empantanar" la dinámica del grupo en el cumplimiento de la tarea y en el logro de los aprendizajes.

- Después de cierto número de sesiones. Este segundo momento de reflexión y revisión del trabajo grupal se puede establecer para cada determinado número de sesiones, o bien, después de cada bloque de información tratada.

Obviamente, todo dependerá de las necesidades de la situación grupal. Estas revisiones sirven también como momentos de síntesis y elaboración del conocimiento.

- Al término del curso. Como etapa de culminación se recomienda realizar a manera de recapitulación, una sesión de evaluación grupal, como un balance de carácter totalizador. La tarea consiste en una recuperación histórica del acontecer más significativo que se vivió en el curso.

Estas sesiones de evaluación grupal, tanto las parciales como la final, involucran a los participantes y al coordinador.

A manera de conclusión, se consideran en una situación de "aula" dos líneas de análisis.

Lo relacionado con el PROCESO GRUPAL, cuyos rasgos pueden ser los siguientes:

- Autoevaluación: Se estipula un tiempo para que los participantes se autoanalicen y autocritiquen su desempeño en el trabajo grupal.
- Evaluación del grupo: La tarea aquí consiste en señalar cómo observó cada participante el trabajo de los demás; considerando lo siguiente:
participación (intervenciones o interacciones), responsabilidad y compromiso, aportaciones al proceso del grupo y a la tarea, etcétera.
- Participación crítica de los alumnos: Los participantes se abocan al análisis y planteamiento de la forma como percibió cada uno de ellos el desempeño del coordinador.
- Autocrítica del coordinador: Este por su parte, señala cómo percibió el proceso del grupo y cómo se percibió a sí mismo dentro de dicho proceso.

Lo relacionado con los APRENDIZAJES. A partir del programa del curso, se hace un análisis riguroso basándose en preguntas como las siguientes:

- . ¿Qué aprendizajes de los planteados en el programa se alcanzaron?

- . ¿Qué aprendizajes de los planteados en el programa no se alcanzaron?
- . ¿Qué aprendizajes no planteados en el programa se considera haber alcanzado?
- . ¿Qué factores propiciaron u obstaculizaron la consecución de aprendizajes?

Como resultado de las investigaciones realizadas por el CISE, se proponen algunas técnicas e instrumentos de evaluación.

OBSERVACION PARTICIPANTE

Esta técnica es llamada así porque el observador asimila y comparte las actividades y sentimientos de los demás, mediante una relación franca con ellos. Esto significa que el observador profesor deberá practicar en todo lo que considere pertinente para, posteriormente, describir, explicar, analizar y reflexionar sobre lo observado.

La investigación de la práctica educativa, por parte del propio docente, es un proceso encaminado a la descripción, explicación y valoración de aquellos fenómenos grupales que suceden en el aula. Uno de los medios de que se puede valer el profesor para lograrlo es la observación participante, misma que implica un papel activo del investigador o profesor, como sujeto cognoscente.

La investigación de la práctica educativa requiere del estudio técnico y práctico de los comportamientos sociales implica-

dos en los procesos de enseñanza. La observación participante tiene como fin la descripción in situ del comportamiento que muestran los miembros del grupo. Esto supone plantear interrogantes sobre aquello que sucede en el aula. Después de observar, hay que analizar si la información obtenida responde a las preguntas formuladas o si responde a nuevas interrogantes.

El valor que tiene la observación participante radia no sólo en el tipo de datos que aporta, sino en el hecho de ser una técnica de interacción, de vinculación con la práctica educativa que establece las bases para el uso de otros instrumentos de recopilación de información.

INVESTIGACION PARTICIPATIVA O INTESTIGACION-ACCION

La investigación participativa es un proceso de estudio, investigación y análisis de teoría y práctica, donde los investigadores e investigados (en nuestro caso participantes y coordinador) son parte del proceso que modifica o transforma el medio en el cual acontece.

Al situar al grupo como objeto de observación o de investigación se le coloca al margen de la acción y, por tanto, privado de los logros del proceso de aprendizaje que proporciona una investigación participativa.

La diferencia entre sujeto y objeto puede reducirse a un mero participar conjuntamente (coordinador y participantes) en discusiones y diálogos que lleven a fundir el conocimiento (elaborado en el grupo) con el conocimiento científico que aportan los

teóricos e investigadores.

Este bagaje teórico y práctico es el que debe quedar en manos de los grupos, como elemento para tomar decisiones en futuras acciones o experiencias de aprendizaje.

Los factores esenciales en la investigación participativa aplicada a un proceso del grupo, son los siguientes:

- Participación. Esta es entendida como un derecho de los individuos a intervenir en las acciones que son necesarias para el desenvolvimiento individual y grupal.

Concebida como fenómeno social, es un proceso dinámico, que en su devenir encauza una serie de factores significativos en el proceso de desarrollo personal y social de los individuos. La investigación participativa que está orientada a procesos reales y concretos de transformación es fundamento del proceso educativo desalienante, para todos los involucrados en ella.

- Análisis. El análisis es una condición necesaria, tanto en el proceso grupal como en la investigación participativa, siempre que lleve el diálogo como constante, y se acompañe de algunas de las siguientes cualidades: a) que sea DIALECTICO, CRITICO y AUTOEVALUATIVO.

ENTREVISTA

Esta puede ser de dos tipos fundamentales: abierta y cerrada. En la segunda, las preguntas ya están previstas, tanto como lo están el orden y la forma de plantearlas, y el entrevistador no

puede alterar ninguna de estas disposiciones. En la entrevista abierta, por el contrario, el entrevistador tiene amplia libertad para hacer las preguntas o para sus intervenciones, permitiéndose toda la flexibilidad necesaria en cada caso particular.

La entrevista abierta posibilita una investigación más amplia y profunda de la personalidad del entrevistado, mientras que la entrevista cerrada puede permitir una mejor comparación sistemática de datos, tanto como otras ventajas propias de todo método estandarizado.

Desde otro punto de vista, tomando en cuenta el número de participantes, se encuentran la entrevista individual y la grupal, según sea uno o más los entrevistados. La realidad es que en todos los casos la entrevista es siempre un fenómeno grupal, ya que aún con la participación de un solo entrevistado, su relación con el entrevistador debe ser considerada en función de la psicología y de la dinámica grupal.

Esta técnica puede ser muy provechosa en las situaciones de docencia y, por ende, de evaluación, ya que a través de ella se puede obtener información muy valiosa respecto a las expectativas del alumno y del grupo, sobre su situación en el proceso de aprendizaje, sus ansiedades, sus temores, etcétera.

ANÁLISIS DE SITUACIONES GRUPALES

Esta estrategia grupal de revisión y evaluación de la práctica docente consiste en detectar, analizar, discutir y elaborar grupalmente, tanto los aciertos o logros como las situaciones

conflictivas o problemáticas que se suscitan en todo grupo sometido a cualquier proceso de aprendizaje.

El análisis de problemas en un grupo, tales como resistencias, conflictos, evasiones y complicidades, abordados y resueltos oportunamente, puede resultar una experiencia muy provechosa en la medida en que coadyuve a mejorar el proceso grupal, el cumplimiento de la tarea y, consecuentemente, el logro de los aprendizajes.

C O N C L U S I O N E S

- El proyecto académico de la Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, se realiza a través de los servicios de capacitación y actualización.
- El trabajo académico de la Institución tiene su fundamento en las disposiciones legales que en materia de capacitación y actualización del magisterio en servicio señalan los documentos normativos de la Educación en México.
- El proyecto académico de la Dirección responde a las bases legales, la filosofía de la Institución, las necesidades que plantea la realidad de la comunidad educativa y de los beneficiarios de los servicios; todos estos elementos se conjuntan en una metodología de planeación cuyo enfoque mayor es cualitativo.
- Mediante la reflexión teórica del presente trabajo se hace explícita la función de planeación como un conjunto complejo de actividades de decisión tanto a nivel individual, como grupal e institucional; también se hace patente la necesidad de retomar un modelo de planeación integral.
- La construcción de un modelo implica, entre otros, los siguientes aspectos: identificación de los elementos y de las relaciones que guardan entre ellos; formulación de hipótesis referentes a los elementos y a sus relaciones más relevantes; la representación, la validación, la ejecución y evaluación.

- La planeación de una institución de educación superior, como es el caso, requiere de una finalidad con carácter permanente, filosófica, cualitativa y de objetivos cuya naturaleza es también cualitativa, política y semipermanente; así como de metas cuantificables, técnicas y adaptativas.
- El enfoque de planeación que se desarrolla, presenta como parte de su proceso la evaluación, elemento esencial para la toma de decisiones.
- Desde la perspectiva de la teoría de sistemas es importante considerar a la Dirección de Capacitación como un Sistema Abierto, una organización compleja en la que intervienen una serie de variables.
- La evaluación es considerada como un proceso cuyos resultados concretan en la elaboración de diagnósticos y el diseño de alternativas.
- El enfoque de investigación-acción en la instrumentación de los servicios, se presenta como una propuesta metodológica insertada en una estrategia de acción definida que involucra a los beneficiados en la producción del conocimiento. Es una combinación de investigación, educación, aprendizaje y acción que trata de interpretar objetivamente a la realidad educativa para formular acciones para su transformación.

- Involucra a la comunidad (maestros en servicio) desde la formación del problema hasta la interpretación de los descubrimientos y discusión de las soluciones. Se trata de producir un conocimiento sobre las relaciones dialécticas que se manifiestan en la realidad.
- Su desarrollo requiere de un equipo interdisciplinario con una formación completa sobre teoría y métodos.
- La actualización del magisterio se fundamenta en los principios de la educación permanente que considera al hombre a partir de su capacidad de aprender, interactuar y comunicarse. Asimismo la necesidad continua de perfeccionar los conocimientos adquiridos, a fin de "prepararse para el presente y formarse para el futuro",
- Mediante el análisis los antecedentes y el origen de la Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio se puede enfocar un aspecto fundamental de la historia de la Educación en México.
- En cuanto a los métodos de enseñanza, es necesario considerar los que impliquen una participación significativa por parte de los estudiantes (maestros en servicio) en su proceso educativo.
- El enfoque teórico que se presenta en el documento sintetiza la acción educativa como el proceso dialéctico enseñanza-aprendizaje permanente en el que interactúan y en el cual el maestro (coordinador) y el grupo, participan activamente.

R E C O M E N D A C I O N E S

- La Dirección de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, tiene una función eminentemente académica; por lo tanto es necesario establecer, entre otros, criterios psicopedagógicos que orienten la planeación y evaluación de los servicios de capacitación y actualización.
- Los responsables de coordinar las acciones de la Dirección en los diferentes Centros Regionales, deben involucrarse también en los procesos de planeación y programación, con el fin de manejar elementos comunes en cuanto a la conceptualización misma de su función, Es decir, siguiendo la línea pedagógica de la Institución, considerar el aprendizaje como un proceso dinámica donde interactúan los sujetos y el objeto de conocimiento.
- La evaluación de los servicios debe diversificarse de acuerdo con:
 - . el objetivo que se presenta,
 - . la modalidad didáctica con que se opere,
 - . el contenido (área de conocimiento),
 - . la metodología propia del área y su tratamiento didáctico,
 - . la zona geográfica donde se desarrolla,
 - . el perfil del maestro participante,

- Es importante que el análisis e interpretación de los resultado de la evaluación se realice por Centro Regional, tipo de servicio y área de conocimiento, para después agruparse por regiones hasta llegar a un concentrado general de resultados que permita la reestructuración en su caso.
- Los principios psicopedagógicos de la educación permanente y en concreto de la educación de adultos han de constituirse en los lineamientos teóricos que orienten las acciones educativas de la Dirección.
- Determinar las estrategias que permitan establecer parámetros cualitativos para evaluar las acciones que se desarrollan.
- Al hablar de capacitación y actualización es necesario realizar un diagnóstico interno, con el propósito de que los sujetos (capacitadores, coordinadores) sean también capacitados y actualizados. Es decir, diseñar programas internos de capacitación del personal que labora en la Dirección.

N O T A S

- (1) CASILLAS, Laris en Revista de Comercio y Administración de a FCA de la UNAM
- (2) Idem.
- (3) BACON, Charles A. "Manual de auditoriá interna" p. 5
- (4) GOMEZ MORFIN Joaquín. "El control interno en los negocios en la administración moderna de los sistemas y la adminsitración" p. 14
- (5) IMCP "Normas y procedimientos de auditoría" p. 56
- (6) PICHARDO PAGAZA Ignacio "Introducción a la administración pública" 2 funciones y especialidades. p. 118.
- (7) Secretaría de Gobernación. "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" p. 31
- (8) PODER EJECUTIVO FEDERAL "Plan Nacional de Desarrollo" 1983-1988. p. 12
- (9) Ob cit. p. 226
- (10) Ob cit.p. 227
- (11) PODER EJECUTIVO FEDERAL "Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988" p. 21.

- (12) PODER EJECUTIVO FEDERAL "Plan Nacional de Desarrollo"
1983-1988. p. 226
- (13) PODER EJECUTIVO FEDERAL "Programa Nacional de Educación,
Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988"
p. 45
- (14) Ob cit. p. 59
- (15) Ob cit. p. 59
- (16) Ob cit. p. 60
- (17) Actualmente, por haber culminado el proceso de descentra-
lización educativa ya no hay Unidades en los estados sino
Direcciones Generales de Servicios Coordinados de Educa-
ción Pública.
- (18) JEREZ TALAVERA Humberto. "Antecedentes, desarrollo y pers-
pectivas del Mejoramiento Profesional del
Magisterio en México" p. 13-19
- (19) Ob cit. p. 20
- (20) Ob. cit. p. 23-26
- (21) LEGRAND Paul "Significados de la Educación Permanente"
en Crónica UNESCO.
- (22) LEON Antoine "Psicopedagogía de los Adultos" p. 9
- (23) ACKOFF "Planificación de sistemas y Principios de Orga-
nización" en Valbuena F. "la comunicación"

y sus clases" p. 462.

- (24) REYES PONCE Agustín "Administración de Empresas: Teoría y Práctica"
- (25) KAUFMAN "Planificación de Sistemas Educativos" p.46-49
- (26) Ob cit. p.47
- (27) NONDELL L. French y BELL Cecil "Ciencia de la Conducta para el desarrollo organizacional" p.35
- (28) BARRIOS YASELI Maritza "Estudio Analítico del proceso de Investigación Evaluativa"
Revista Planeación Universidad de Carabobo.
- (29) YOPO Boris "Metodología de la Investigación Participativa"
p. 7
- (30) CUNNINGHAM B. "Acción-Research, Toward a Productal Modal"
en Investigación-Acción (Mimeografiado)
- (31) DE SCHUTLER Anton "Investigación participativa" p. 181

B I B L I O G R A F I A

- BACON CHARLES A. "Manual de Auditoría Interna" México, UTEHA 1973.
- BARRIOS YASELLI Maritza. "Estudio Analítico del Proceso de Investigación Evaluativa",.- Revista Planeación N° 4 Venezuela, Universidad de Carabobo, 1983.
- CASTREJON DIEZ. "Educación Permanente".- México, Edit. Fondo de Cultura Económica.- 1974.
- CARREÑO FERNANDO. "Enfoques y principios Teóricos de la evaluación".- México, ANUIES.- Trillas, 1983.
- CUNNINGHAM B. "Action Research, Toward a Product Modal" en Investigación-Acción,- Mimeografiado México, CREFAL.- 1983.
- DE SCHUTTER Anton. "Investigación participativa" CREFAL, México 1984.
- DIAZ BARRIGA Angel. "Didáctica curriculum" México, Ediciones Nueva era, 1985.
- DOCUMENTOS BASE.-"Congreso de Investigación educativa" México, 1981, Volumen 1 y 2
- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. Apuntes de Auditoría Administrativa" Alvarez Anguiano Jorge. México.
- FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, UNAM. Revista de Comercio y Administración,

FERNANDEZ ARENA José Antonio "La Auditoría Administrativa"
México, Ed. Diana.

FRENCH L. Wendell y BELL Cecil.-"Ciencia de la conducta para el
desarrollo organizacional"
México, Ed. Diana, 1981

GAGNE. "La planificación de la enseñanza". México, Ed. Trillas,
1977.

GERLACH VERON Y ELY Donald.- "Tecnología didáctica" Buenos
Aires, Paidós 1979

GOMEZ MORFIN Joaquín. "La administración Moderna y los Siste-
mas de Información". México, Ed. Diana,
1981.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. "Normas y Procedi-
mientos de Auditoría" México.

JEREZ TALAVERA Humberto. "Antecedentes, desarrollo y perspecti-
vas del mejoramiento profesional del
magisterio en México". México, Biblio-
teca Pedagógica de Mejoramiento Pro-
fesional del Magisterio. Tercera época
1987.

JEREZ TALAVERA Humberto. "Perspectivas de la Formación, capaci-
tación y actualización del magisterio"
México, Biblioteca Pedagógica de Me-
joramiento Profesional del Magisterio
Tercera época, 1987.

KAUFMAN.- "Planificación de sistemas educativos". México Ed.
Trillas, 1979

- LEGARD, Paul. "Significados de la Educación Permanente". Crónica UNESCO Julio-Agosto 1969.
- LEON, Antonio. "Psicopedagogía del Adulto". México, Trillas, 1979.
- LEONARD P. William. "Auditoría Administrativa", México, Diana, 1979.
- LIVAS GONZALEZ Irene. "Análisis o interpretación de los resultados de la evaluación educativa" México, ANUIES, Trillas, 1980.
- PICHARDO PAGAZA Ignacio. "Introducción a la administración pública" Gobierno del Edo. de México Dirección General de Hacienda 1972.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. "Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988" México, Secretaría de Educación Pública. 1984
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988" México, Secretaría de Programación y Presupuesto, 1983.
- SECRETARIA DE GOBERNACION. "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" México, 1983.
- REYES PONCE Agustín. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". México, Ed. Limusa, 1976.
- Valbuena de la fuente, Feliciano. "La Comunicación y sus clases" España, Ed. El Vives, 1979.

VALDES OLMEDO C. "Planeación Nacional y Planeación de la Educación Superior. Dos procesos convergentes", CESU UNAM México, 1985.

WEISS Carol. "Investigación evaluativa". México, Trillas, 1983.

YOPO Boris. "Metodología de la investigación participativa" CREFAL, México, 1982.

I N D I C E

pág.

INTRODUCCION

1. ADMINISTRACION

1.1 Antecedentes	12
1.2 Desarrollo institucional de la administración	15
1.3 Conceptos de administración	16
1.4 Tipos de administración	19

2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 Antecedentes	24
2.2 Conceptos de la auditoria administrativa ..	26
2.3 Objetivo de la auditoría administrativa ...	28
2.4 Alcance de la auditoría administrativa	29
2.5 Esquema general de la auditoría administra- tiva	30
2.6 Características del auditor	31
2.7 Control interno	32
2.7.1 Tipos de control interno	34
2.7.2 Razones	36
2.7.3 Medios de control	39

3. DIRECCION DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

3.1 Marco legal	41
3.2 Antecedentes históricos	51

	pág.
3.3 Objetivos y funciones	55
3.4 Capacitación docente	56
3.5 Actualización docente	57
3.6 Estructura y operación	59
4. ELEMENTOS METODOLOGICOS PARA LA CAPACITACION Y ACTUALIZACION DEL MAGISTERIO	
4.1 Educación permanente	65
4.2 Planeación educativa	68
4.2.1 Planeación integral	72
4.2.2 Proceso de planeación	74
4.2.3 La innovación de la planeación	84
4.3 Evaluación educativa	92
4.4 Evaluación del aprendizaje	101
5. UN CASO DE EVALUACION DE CURSOS	
5.1 Evaluación del curso de guionismo para radio y televisión	108
5.1.1 Presentación	108
5.1.2 Marco de referencia	108
5.1.3 Componentes y sus objetivos	109
5.1.4 Dimensión de los componentes	110
5.1.5 Instrumento de evaluación	111
5.1.6 Organización y análisis de datos	112
5.1.7 Resultados de la evaluación	112
5.1.8 Conclusión	123

pág.

6. MODELO DE PLANFACION Y EVALUACION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION	
6.1 Justificación	126
6.2 Objetivo	128
6.3 Propuestas de modelos A y B	129
6.4 Planeación de la capacitacion y actualización	132
6.5 Evaluación de la capacitación y actualización	136
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	152
NOTAS	154
BIBLIOGRAFIA	157