



CPU-e, Revista de Investigación Educativa  
E-ISSN: 1870-5308  
cpu@uv.mx  
Instituto de Investigaciones en Educación  
México

Romero Salcedo, Martha Griselda; Lagunes Reyes, Ma. Cristina; Cano Ruiz, Amanda; Gisela Juárez, Alma; Campos Jiménez, Eloína

Aproximación al desarrollo de un curso de actualización referente al trabajo colaborativo

CPU-e, Revista de Investigación Educativa, núm. 5, julio-diciembre, 2007, pp. 1-37

Instituto de Investigaciones en Educación

Veracruz, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283121712005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## Revista de Investigación Educativa 5

julio-diciembre 2007 | ISSN 1870-5308 | Xalapa, Veracruz

© Todos los Derechos Reservados

Instituto de Investigaciones en Educación | Universidad Veracruzana

### Aproximación al desarrollo de un curso de actualización referente al trabajo colaborativo

Martha Griselda Romero Salcedo

Ma. Cristina Lagunes Reyes

Amanda Cano Ruiz

Alma Gisela Juárez

Eloína Campos Jiménez

Oficina de Evaluación y Seguimiento de Procesos Educativos

Dirección General de Educación Primaria Estatal

Secretaría de Educación de Veracruz

El presente reporte de evaluación trata de puntualizar los principales elementos que integraron el estudio “Aproximación al desarrollo de un curso de actualización referente al trabajo colaborativo”, que representó un intento sistemático de acercamiento a diversos aspectos del desarrollo de una actividad de actualización que busca incidir en el fortalecimiento del desempeño de los docentes de educación primaria estatal. En el primero apartado que integra el reporte se plantea el diseño del estudio. En el segundo, se exponen los resultados o hallazgos de la evaluación con base en una organización por dimensiones, variables y criterios de análisis; posteriormente, se emiten de manera paralela conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procesos de actualización que se desarrollan en la Dirección General de Educación Primaria Estatal.

**Palabras clave:** Actualización docente, evaluación de cursos, educación primaria.

**Para citar este artículo:**

Romero Salcedo, M. G., Lagunes Reyes, M. C., Cano Ruiz, A., Gisela Juárez, A., Campos Jiménez, E. (2007, julio-diciembre). Aproximación al desarrollo de un curso de actualización referente al trabajo colaborativo. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 5. Recuperado el [fecha de consulta], de [http://www.uv.mx/cpue/num5/practica/romero\\_trabajo\\_colaborativo.html](http://www.uv.mx/cpue/num5/practica/romero_trabajo_colaborativo.html)

**Aproximación al desarrollo de un curso de actualización  
referente al trabajo colaborativo  
Reporte de Evaluación**

**Primera parte. Diseño del estudio de evaluación**

*Introducción*

Se reconoce que la evaluación de procesos representa para las instituciones educativas una importante tarea a impulsar, y que la esencia de esta actividad radica en que permite tener claridad en la manera en cómo se desarrollan diversas estrategias de trabajo o acciones sustantivas, a fin de orientar la búsqueda de la mejora continua de lo que se hace en las organizaciones.

En este marco, el estudio “Aproximación al desarrollo de un curso de actualización referente al trabajo colaborativo”, representa un intento sistemático de acercamiento a diversos aspectos del desarrollo de una actividad de actualización que busca incidir en el fortalecimiento del desempeño de los docentes de educación primaria estatal.

El presente reporte de evaluación trata de puntualizar los principales elementos que integraron el estudio, organizados en dos grandes apartados. En el primero de ellos se plantea el diseño del mismo, donde el lector podrá conocer acerca de los propósitos que guiaron el trabajo, el objeto de evaluación, la justificación, la estrategia metodológica, los participantes, el modelo de evaluación, la contextualización, los recursos y los responsables de su desarrollo. En el segundo apartado se exponen los resultados o hallazgos de la evaluación con base en una organización por dimensiones, variables y criterios de análisis; posteriormente, se emiten de manera paralela conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procesos de actualización que se desarrollan en la Dirección General de Educación Primaria Estatal.

**1. Propósito de la evaluación (para qué)**

El estudio de evaluación realizado tuvo como propósito obtener información útil para el fortalecimiento de futuras acciones de actualización que se emprendan en el estado como parte del proceso de formación continua del magisterio, a través del acercamiento a aspectos funcionales referentes al desarrollo de un cur-

so estatal de actualización en cuanto a condiciones de infraestructura, al proceso vivido, a la interacción para la construcción de saberes y a la consolidación de la intencionalidad formativa.

### ***2. Objeto de la evaluación (qué)***

El objeto de la evaluación fue el desarrollo de un curso estatal de actualización.

### ***3. Justificación (relevancia, importancia)***

Históricamente, el Sistema Educativo Nacional ha implementado diversas políticas y líneas de acción encaminadas al rubro de la actualización magisterial, diversificando las opciones de formación continua con el propósito de que los docentes profundicen en sus saberes y prácticas profesionales. Sin embargo, ¿qué tan eficientes han resultado ser dichas opciones?

En 1995, la Secretaría de Educación Pública (SEP) estableció el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP) a fin de dar cumplimiento a uno de los compromisos del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992) relativo a atender la demanda de actualización profesional de los docentes en México. En ese año, “la SEP propuso a las autoridades educativas estatales iniciar el establecimiento del PRONAP y la construcción de las condiciones para que el conjunto de los docentes tuviera acceso permanente a opciones formativas de calidad y derecho a una evaluación formal del aprendizaje con reconocimiento en Carrera Magisterial” (SEP, 2003: 45).

La creación del PRONAP respondió a la necesidad de regular la calidad y pertinencia de las diversas ofertas que distintas instancias proponían a los maestros; avanzando hacia la consolidación de un sistema integrado y pertinente que contribuyera a mejorar su desempeño profesional y a elevar la calidad de los aprendizajes en los alumnos.

Dentro de los componentes del PRONAP, se derivó como subprograma el de los Cursos Estatales de Actualización (CEA), cuya función fue que las instancias responsables de la actualización docente en cada entidad, diseñaran y programaran cursos que tendieran a complementar y enriquecer los propósitos y contenidos contemplados en las propuestas nacionales, atendiendo particularmente las necesidades estatales y regionales (SEP, 1997: 36).

Es en este contexto normativo y en el marco de la Reglas de Operación del PRONAP, que en Veracruz se han venido ofertando los CEA, siendo cada nivel educativo el encargado de elaborar una propuesta de cursos de cobertura estatal, dirigidos a docentes de educación básica, que se opera por ciclo escolar, contemplando con ello evitar la dispersión y la sobreoferta de cursos o talleres. Estas propuestas son puestas a consideración de la Coordinación Nacional de Carrera Magisterial, instancia que determina su viabilidad y pertinencia; al respecto, se han realizado esfuerzos por satisfacer la demanda anual de cursos de acuerdo con las normas establecidas por dicha coordinación pero, desafortunadamente, sus requisitos han ocasionado actividades rutinarias, poco creativas, lejanas a las necesidades reales del quehacer docente (SEP, 2003: 43).

Actualmente, todas las ofertas de actualización docente que son aprobadas forman parte del Banco Nacional de Cursos Generales de Actualización, con el propósito de que si en un periodo lectivo la propuesta original de alguna entidad no reúne los requisitos para su autorización, se seleccione uno de los cursos del Banco y se cumpla así con el compromiso institucional de ofrecer esta modalidad de formación continua al magisterio en servicio.

En los últimos años y dada la gran cantidad de propuestas aprobadas que conforman ese catálogo de cursos, las autoridades educativas nacionales han determinado que los CEA que se ofrecen ya no sean diseñados en las entidades, sino elegidos de entre los ya existentes y aprobados; y fue siguiendo este criterio que las autoridades educativas en Veracruz eligieron el curso ‘El trabajo colaborativo, factor importante para el desarrollo humano en la educación básica’ para ser ofertado en el ciclo escolar 2004-2005 a 17,906 docentes que atendieron a 390,776 alumnos en 3,333 escuelas primarias generales con sostenimiento estatal.

A diez años de iniciado este componente de actualización magisterial se puede decir que no constituye una vía para mejorar los resultados del sistema educativo, situación que ya ha sido reconocida por las autoridades educativas; al respecto, en el ejemplar número 1 de la Serie *Cuadernos de Discusión*, editada por la SEP, se apunta:

En síntesis, los cursos se diseñan, imparten y evalúan bajo la lógica de asegurar puntajes a los maestros, sin un propósito educativo ni de desarrollo profesional. Por ello, el alto costo invertido en recursos humanos, materiales y financieros para producir y ofrecer esos cursos, no corresponde con los escasos (o tal vez nulos) efectos que han tenido en el desarrollo profesional de los maestros y en la mejora de los resultados del sistema educativo.

La insatisfacción respecto a esta oferta —casi obligatoria por su significado en el puntaje de carrera— es generalizada, los maestros no encuentran una respuesta a sus necesidades y las autoridades educativas estatales no la perciben como una vía para mejorar los resultados de sus sistemas educativos, lo que les lleva a buscar opciones distintas para procurar la formación de los docentes en servicio. (2003: 44)

Aunado a lo anterior, y debido a las condiciones de dispersión geográfica de la entidad veracruzana, al gran número de maestros por atender, a las políticas vigentes de austeridad económica, entre otros factores, esta modalidad de actualización se ha venido trabajando con una estrategia de reproducción en cascada, en la que, de acuerdo con ese mismo documento, se ha observado poco rigor en la selección de asesores, ausencia de control de las condiciones de formación, limitada asistencia y acreditación de docentes, así como escasos mecanismos de evaluación y seguimiento por parte de las autoridades educativas (:44).

Respecto a la evaluación de los CEA, el PRONAP propone evaluaciones periódicas con la finalidad de retroalimentar los procesos y conocer el posible impacto de las acciones de actualización en la práctica educativa. Asimismo, el *Programa Nacional de Educación (ProNaE) 2001-2006* plantea la necesidad de evaluar el impacto que han tenido las acciones de actualización a fin de tomar medidas que garanticen su eficacia; y puntualiza la atención urgente a la saturación y calidad de los cursos de actualización ofertados. Todo ello encaminado a la construcción del perfil deseable del profesional de la educación básica, dentro de una visión prospectiva:

El maestro se caracterizará por un dominio cabal de su materia de trabajo, por haber logrado una autonomía profesional que le permitirá tomar decisiones informadas, comprometerse con los resultados de su acción docente, evaluarla críticamente, trabajar en colectivo con sus colegas y manejar su propia formación permanente. (:125)

En congruencia con la problemática que persiste en el ámbito de la actualización profesional, a partir de 2003 las autoridades educativas nacionales iniciaron un importante proceso de reorientación en lo que a formación y actualización docente se refiere, en el que se toma como principal acuerdo establecer, a partir de 2004, un Modelo de Formación Continua para los Maestros de Educación Básica en Servicio, cuya principal característica es tener como punto central de acción a la escuela y al aprendizaje como razón de ser. Al respecto, se puede decir que el actual es un momento de transición de un modelo de formación docente centrado en lo individual a otro centrado en el espacio escolar, en lo colectivo.

Una de las principales acciones de este nuevo modelo ha sido el diseño del Programa General de Formación Continua de Maestros de Educación Básica (PGFC), el cual contiene las directrices que, en el marco de la federalización educativa, cada entidad debe observar para diseñar, a su vez, su Programa Rector Estatal de Formación Continua (PREFC). La periodicidad y vigencia de ambos documentos es conforme al ciclo escolar; actualmente se ponen en marcha los correspondientes al periodo lectivo 2006-2007.

En la entidad, el mencionado Programa Rector Estatal de Formación Continua se opera en el marco del *Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010* y del *Programa Sectorial de la Secretaría de Educación* correspondiente al mismo periodo de administración; este último considera entre sus principales ejes rectores el reforzar el papel proactivo del profesor, afirmando que:

Si bien el alumno es el centro de los esfuerzos del sistema educativo, el profesor constituye la piedra angular del mismo [...] El profesor es el elemento nuclear de la articulación entre las diferentes políticas públicas federales, estatales y municipales, y en la ejecución y operación de ellas, tanto en el aula como en el plantel.

La profesionalización del profesor debe verse como una labor de largo aliento que habrá de acompañarlo durante toda su vida laboral; su formación y capacitación no pueden resolverse de una vez y para siempre, sino que le demandan un trabajo permanente y continuo sobre sí mismo, haciendo uso de los dispositivos institucionales existentes o generando aquellos que le permitan asumir plenamente su responsabilidad como agente central del sistema educativo. (37)

Por ello, dicho Programa establece un sistema integral de formación y desarrollo profesional del magisterio cuyo objetivo está orientado a su profesionalización y para lo cual marca, entre otras, dos líneas de acción específicas encaminadas al seguimiento y evaluación del impacto de la actualización en la mejora del servicio educativo a través de diferentes indicadores, y al diseño de estrategias que garanticen que la formación recibida se traduzca en la mejora de los programas, procesos y servicios de la propia Secretaría. En este mismo documento se destaca un subprograma de fomento a la investigación educativa, el cual se orienta a la búsqueda de información científica sobre la realidad educativa que se traduzca en la mejora del servicio.

Es así como el Programa Rector Estatal de Formación Continua pretende fortalecer el proceso de formación profesional de los maestros de educación básica en servicio, a través de la articulación organizativa y funcional entre las áreas educativas, la Coordinación Estatal de Actualización Magisterial, los programas

nacionales y las instituciones de educación superior; así como la prestación de un servicio de acompañamiento académico a los colectivos docentes que desarrollan trayectos formativos, a fin de mejorar permanentemente su actividad profesional e incidir en los resultados del sistema educativo estatal.

En este nuevo modelo los cursos estatales continúan desarrollándose básicamente bajo los mismos criterios que históricamente los han normado; sin embargo, las tendencias de actualización docente bajo las que se opera el PREFC se orientan hacia la transformación paulatina de ésta y otras modalidades de formación magisterial, considerando a la actualización y formación permanente del magisterio como un elemento indispensable para alcanzar una educación básica de calidad.

Debido a la ya comentada trascendencia de la realización de los CEA, en el periodo 2001-2003 la entonces Dirección General de Educación Popular, a través de su Sección de Evaluación y Seguimiento, realizó un estudio que valoró el impacto del curso estatal “La importancia de la Educación Cívica en la formación integral del educando” que se brindó a docentes de educación primaria, con el propósito de conocer, a través de un proceso de investigación educativa en qué aspectos de la intervención didáctica de los docentes de primaria que acreditaron el CEA se aplicaban las sugerencias y los contenidos trabajados durante la realización del mismo. Dicho estudio arrojó datos cuanti-cualitativos de cinco variables de estudio. Los índices obtenidos manifestaron la necesidad de reforzar de manera prioritaria el desarrollo de la práctica profesional con 70.7% de índice de logro alcanzado, y la planeación y evaluación con un índice de 71.6%. Con relación a los productos de aprendizaje se alcanzó en 80% y la dinámica grupal tuvo un 83.4% de logro; aspectos que se determinó atender a efecto de mejorar la práctica profesional de los docentes. En este estudio la variable que obtuvo el puntaje más alto fue el impacto en el grupo de padres y madres de familia, con un índice de 90.2%.

El análisis de los totales por variable obtenidos arrojaron un índice de impacto global del curso estatal de 78.6% en la práctica de los docentes de primaria, lo que hace necesario fortalecer los procesos de actualización, como medios para mejorar las competencias docentes y la tarea de la enseñanza.

Actualmente, ante el compromiso de implementar mecanismos que permitan acercarse a la manera en que este componente de actualización se desarrolla con el propósito de conocer su efectividad y alcances, todo ello tendiente a la mejoría del proceso desarrollado, esa misma dependencia, denominada ahora Dirección General de Educación Primaria Estatal, a través de la Oficina de Eva-

luación y Seguimiento de Procesos Educativos, decidió realizar, como necesidad institucional, una aproximación a aspectos referentes al desarrollo del curso “El trabajo colaborativo, factor importante para el desarrollo humano en la educación básica”, en sintonía con la política educativa y estrategias de formación continua vigentes en Veracruz.

El curso taller fue seleccionado para su impartición a los maestros de educación primaria por encontrarlo pertinente como alternativa ante la problemática referente a la convivencia, autoridad y autonomía requeridos para el progreso de los servicios educativos en las escuelas y aulas en Veracruz, ya que la falta de integración en los equipos de trabajo ha dificultado encaminar las acciones profesionales hacia la misión de cada escuela y se apuesta a que el trabajo colaborativo sea una alternativa para atender dicha problemática. Esta acción sustantiva de actualización profesional generó una importante inversión de carácter humano, económico y material para el Estado, por lo que se intenta valorar a través de un proceso formal y de la manera más rigurosa y sistemática posible, la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la vigencia de las actividades del curso en mención, a efecto de orientar su mejora; tanto la referente a las actividades realizadas como a la planificación, programación y toma de decisiones futuras relacionadas a la atención y optimización de las condiciones de ejecución y gestión de los cursos que ofrezca el área técnica de educación primaria estatal.

El estudio evaluativo se desarrolló como un componente fundamental de la gestión institucional, desde la óptica de que la evaluación es absolutamente necesaria para establecer si los objetivos propuestos en el curso fueron logrados; esto, a fin de obtener información que permita modificar o reorientar las acciones futuras emprendidas en el ámbito de la actualización profesional y para diseñar estrategias que garanticen que la formación recibida se traduzca en la mejora de programas, procesos y servicios escolares en beneficio de los alumnos.

#### **4. Estrategia metodológica/instrumentos (cómo)**

##### **4.1 Análisis del objeto de estudio**

Con la intención de acercarse a diversos aspectos referentes al desarrollo del curso estatal seleccionado en sus dos primeras fases de reproducción, se establecieron cuatro dimensiones; de cada una de ellas se determinaron variables, criterios y aspectos que orientaron su estudio:

*Condición de la infraestructura.* Se analizó la conveniencia del espacio físico en cuanto a iluminación, ventilación y espacio proporcional por cada participante, y la conveniencia del mobiliario en cuanto a cantidad, calidad y movilidad del mismo.

*Proceso vivido.* Se valoró la eficacia en la administración del tiempo referente a la puntualidad, flexibilidad y el respeto a los tiempos establecidos, la eficiencia de las técnicas grupales llevadas a cabo y de los recursos materiales utilizados en relación a su adecuación, suficiencia y caracterización. En esta misma dimensión se evaluó la eficiencia de la antología en cuanto a su pertinencia, congruencia y operatividad; en relación a la carta descriptiva del curso se analizó la efectividad en su aplicación.

*Interacción para la construcción de saberes.* En esta dimensión una variable que se estudió fue la calidad del desempeño del facilitador en cuanto a la toma de acuerdos, la recuperación de experiencias, el manejo de contenidos, el desarrollo de las técnicas didácticas y la atención y retroalimentación de las participaciones de los asistentes. Otra variable correspondiente a esta dimensión fue la relacionada a la calidad del desempeño de los participantes en el curso, en cuanto a su asistencia y puntualidad, permanencia en el grupo, cumplimiento de los acuerdos, participación en las sesiones, actitudes manifestadas referentes a interés, entusiasmo, espontaneidad y la coherencia en sus intervenciones.

*Consolidación de la intencionalidad formativa.* Se analizaron los elementos que integraron la estructura de los productos de aprendizaje y su contenido en relación a la descripción de la organización de los centros escolares y al clima de trabajo que prevalece en ellos (ver Tabla 1).

Tabla 1. Esquema de análisis del objeto de estudio.

Dimensiones	Variables	Criterios	Aspectos
Condición de infraestructura	Espacio físico	Conveniencia	Iluminación Ventilación Espacio proporcional
	Mobiliario	Conveniencia	Cantidad Calidad Movilidad
Proceso vivido	Administración del tiempo	Eficacia	Tiempo acorde a actividades Puntualidad Flexibilidad Respeto a tiempos
	Técnicas grupales	Eficiencia	Adecuación Suficiencia Caracterización
	Recursos materiales	Eficiencia	Adecuación Suficiencia Caracterización
	Antología	Eficiencia	Pertinencia Congruencia Operatividad
	Carta descriptiva	Efectividad	Aplicación
Interacción para la construcción de saberes	Facilitador	Calidad de su desempeño	Establecimiento de acuerdos Recuperación experiencias Manejo de contenidos (tiempo, forma, facilidad) Utilización de lecturas de apoyo Desarrollo de técnicas didácticas Atención Retroalimentación Equilibrio en la participación
	Participantes	Calidad de su desempeño	Asistencia y puntualidad Permanencia Cumplimiento de acuerdos Participación Interés, entusiasmo, espontaneidad Coherencia en intervenciones
Consolidación de la intencionalidad formativa	Productos de aprendizaje	Congruencia de la estructura	Elementos que lo integran
		Contenido	Descripción de la organización de la escuela Descripción del clima de trabajo de la escuela

#### *4.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*

Con el propósito de analizar las dimensiones ya descritas, se establecieron las técnicas e instrumentos que el grupo técnico evaluador aplicó para la recabación de datos.

**Observación no participante** de la realización del curso en dos fases de reproducción, en dos sedes, apoyada con guías de observación.

Aplicación de una **encuesta** a los coordinadores de grupo en las dos fases de reproducción y una encuesta a una muestra representativa de reproductores asistentes al curso en la primera fase; así como una muestra representativa de asistentes al curso en la segunda.

**Análisis documental** de una muestra de los productos de aprendizaje de la primera y segunda sesión del curso en cuanto a su estructura y contenido.

#### *4.3 Análisis de los datos*

A fin de sistematizar y tratar la información, ésta se vertió en cuadros de concentración que facilitaron el análisis de los datos recabados; una vez concentrados y analizados se integró el informe de resultados incluido en el presente reporte, a través de un análisis cuali-cuantitativo o descriptivo de los hallazgos. A partir de ellos se integraron cuadros de recomendaciones en sintonía con las principales conclusiones obtenidas en cada dimensión, estos cuadros contienen diversos aspectos que representan las necesidades de cambio detectadas hacia la mejora de los procesos de actualización.

#### *5. Participantes/agentes (quiénes) niveles de participación*

La operación del proyecto de evaluación estuvo bajo la supervisión del C. Director de Educación Primaria Estatal y su desarrollo en el campo quedó bajo la responsabilidad de los apoyos técnicos que conforman la Oficina de Evaluación y Seguimiento de Procesos Educativos de la misma dependencia, quienes se encargaron de la recogida y el análisis de la información, así como de la difusión de los resultados.

Los informantes y sujetos de estudio fueron los apoyos técnicos de la Subdirección Técnica de la DGEPE, supervisores escolares, apoyos técnicos de zona, directivos y docentes de la muestra del estudio.

### **6. Modelo (en base a qué)**

El presente estudio se sustentó en un paradigma de evaluación de corte heurístico; la adopción de este modelo responde a que permite la creación de diseños evaluativos acordes a las circunstancias, intereses y necesidades de las instituciones, contribuyendo a su mejora y transformación continua. Dentro de sus principales características destaca el que no descarta ningún procedimiento, técnica o instrumento que permita recabar datos y fundamentar la toma de decisiones; sin embargo, impulsa a los promotores de la evaluación a tener especial cuidado en la viabilidad, factibilidad y pertinencia de la aplicación de una u otra técnica a fin de que el estudio genere la información requerida para la institución.

Dentro de este enfoque la participación de los sujetos involucrados en los procesos es sustancial, pues “la evaluación está centrada en los sujetos, en su capacidad de análisis, de reflexión y de autocrítica cuya base es su experiencia previa y su disposición para proponer mejoras a su ámbito de actividad” (Carrión; 2001: 79), pero, a su vez, sugiere que esta mirada interna se enriquezca o complemente con la opinión o valoración externa del objeto de evaluación, a fin de que se genere una equilibrada construcción de juicios.

La validez de los estudios heurísticos, menciona Carmen Carrión, se fundamenta en la participación como actividad que permite construir conocimientos socialmente; al respecto también enfatiza que ésta debe ser focalizada y planificada.

### **7. Temporalidad / calendarización (cuándo)**

En la Tabla 2 se presenta la calendarización bajo la cual se realizó el estudio de evaluación.

Tabla 2. Calendarización del estudio de evaluación.

E T A P A		2005									2006					
		ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Presentación del proyecto al Director General															
	Definición del marco de referencia, por el grupo técnico.															
	Diseño de instrumentos:															
	Guía de observación															
	Cuestionario															
2	Aplicación de técnicas:															
	Observación no participante															
	Encuesta															
3	Sistematización y análisis:															
	Guía de observación															
	Cuestionario															
	Productos de aprendizaje															
4	Integración del informe															
5	Difusión de los resultados															

### 8. Contextualización (dónde)

El estudio se realizó con maestros del nivel de educación primaria estatal que se inscribieron y participaron en el curso “El trabajo colaborativo, factor importante para el desarrollo humano en la educación básica”. De manera específica,

la etapa presencial se llevó a cabo en dos fases de reproducción en dos zonas escolares de la región Xalapa: 74 Xalapa locales norte y 15 Coatepec, siendo las sedes de trabajo la Escuela Primaria Práctica Anexa a la Normal Veracruzana para la zona 74, y las escuelas primarias “Benito Juárez” y “Eduardo R. Coronel” de las localidades de Coatepec y San Marcos de León, respectivamente, para la zona 15.

En lo que se refiere a los productos de aprendizaje del curso, objeto del análisis documental, provienen de las distintas sedes regionales donde se llevó a cabo dicho curso: Pánuco, Álamo, Naranjos, Chicontepec, Tantoyuca, Papantla, Martínez de la Torre, Xalapa, Huatusco, Córdoba, Orizaba, Veracruz, San Andrés Tuxtla, Acayucan, Ciudad Isla y Coatzacoalcos.

#### **9. Recursos necesarios (viabilidad)**

Toda actividad sistemática de evaluación requiere contar con los insumos indispensables que permitan su operación óptima y el alcance de sus propósitos.

A continuación se enlistan los principales recursos que fueron necesarios para llevar a efecto el estudio realizado, clasificados en dos rubros generales:

- Recursos humanos: personal técnico y administrativo de la Oficina de Evaluación y Seguimiento de Procesos Educativos de Educación Primaria Estatal.
- Recursos materiales:
  - Equipo de cómputo
  - Material de papelería y oficina

#### **10. Responsable(s) de la organización político-administrativa**

El equipo responsable del estudio es el que integra la Oficina de Evaluación y Seguimiento de Procesos Educativos de la DGEPE, que se enlista a continuación:

- Martha G. Romero Salcedo
- Eloína Campos Jiménez
- Amanda Cano Ruíz
- Ricardo González Báez
- Alma Gisela Juárez
- Cristina Lagunes Reyes

## Segunda parte. Exposición de la información obtenida

En esta segunda parte del reporte se presentan los hallazgos del estudio organizados en dos apartados: 1. *Resultados* y 2. *Conclusiones y recomendaciones*, como culminación del proceso de análisis realizado.

### 1. *Resultados*

Se expone la información obtenida a través de la sistematización detallada y rigurosa de los datos recabados mediante los registros de observación, las encuestas aplicadas a los involucrados y la guía para el análisis documental de los productos de aprendizaje; resultados obtenidos mediante el acercamiento que se tuvo durante el proceso de formación “en cascada” que, como ya se ha mencionado en el apartado de contextualización, se llevó a efecto en zonas escolares de la región de Xalapa y Coatepec en dos momentos o fases del desarrollo del curso estatal de actualización, objeto del presente estudio.

En este apartado se describen los hallazgos favorables y desfavorables de la realización del curso estatal, proporcionando una referencia como base para plantear posibles recomendaciones tendientes a mejorar los procesos de actualización.

Los agentes educativos que participaron como informantes en el proceso evaluativo fueron cinco apoyos técnicos de la OESPE, seis facilitadores en los grupos de trabajo y 21 asistentes al curso estatal (ver Tabla 3).

Tabla 3. Agentes educativos (observación y encuesta).

Función	Fases de reproducción				Total	
	Primera		Segunda			
	Sede 1	Sede 2	Sede 1	Sede 2		
Observador no participante	3	2	1	1	5*	
Facilitador de grupo	1	1	2	2	6	
Participante en el curso	5	5	6	5	21	
TOTALES	9	8	9	8	32	

SEDE 1: Zona escolar 74 Xalapa Locales Norte  
SEDE 2: Zona escolar 15 Coatepec

\* Nota: Los dos observadores de la segunda fase también fungieron como tales en la primera.

Asimismo, para realizar el análisis documental de los productos de trabajo se tomaron 53 textos elaborados por igual número de maestros participantes en la primera fase de reproducción del curso, en las 16 sedes regionales en que ésta se llevó a cabo en el estado.

Los datos se analizaron y concentraron en tablas de acuerdo con las variables, criterios y aspectos de cada una de las dimensiones establecidas para el estudio, ya comentadas en el apartado correspondiente a la estrategia metodológica.

### *1.1 Dimensión: Condición de infraestructura*

En esta dimensión se valoraron aspectos referentes a la conveniencia e idoneidad de la infraestructura existente en las cuatro sedes observadas; las variables analizadas fueron el espacio físico y el mobiliario utilizado.

#### *1.1.1 Variable: Espacio físico*

En ambas fases de reproducción analizadas, las sedes para llevar a cabo la reproducción del curso fueron escuelas primarias oficiales del sistema estatal regular, pertenecientes a las zonas escolares 74 Xalapa Locales Norte y 15 Coatepec. Lo que se valoró fue la conveniencia de la iluminación y ventilación con que contaban las aulas donde se desarrolló la actividad, así como el espacio proporcional que se tenía por persona.

Con relación a la *iluminación*, todos los informantes (en ambas fases de reproducción) coincidieron en valorarla como suficiente; la primera de ellas se desarrolló en horario matutino aprovechándose así la luz natural. La segunda fase se realizó a contraturno, en horario vespertino, utilizándose en algunas sesiones de trabajo la luz eléctrica con que contaban las aulas.

En lo referente a la *ventilación*, las opiniones no coincidieron en todos los casos; 68% de los participantes la valoró como suficiente, mientras que el 32% restante la determinó insuficiente. Es oportuno mencionar que una de las aulas utilizadas en una de las sedes contiene el equipo de enciclomedia de la escuela, por lo que ha sido adaptada con mayores medidas de seguridad en puerta y ventanas, lo que la convierte en un espacio cerrado y con poca ventilación.

Como último aspecto de esta variable se valoró la conveniencia del *espacio proporcional por persona*; en éste, al igual que en el aspecto de iluminación, todos

los informantes en ambas fases de reproducción, coincidieron en opinar que fue suficiente, considerando las instalaciones amplias y adecuadas de acuerdo al número de participantes.

#### *1.1.2 Variable: Mobiliario*

Las dos fases de reproducción del curso observadas se llevaron a cabo en aulas de escuelas primarias, por lo que el mobiliario utilizado fue el que usan cotidianamente los alumnos de este nivel educativo; la conveniencia de éste se evaluó en cuanto a su cantidad, calidad y movilidad.

En lo que respecta a la *cantidad* del mobiliario utilizado para el desarrollo de las sesiones de trabajo, todos los informantes, en ambas fases, consideraron suficiente el existente en las aulas. Para valorar la *calidad* del mobiliario en función de esta actividad académica se tomaron en cuenta sus condiciones, características y tamaño. Aquí las opiniones fueron diversas: 88% de informantes valoró la calidad del mobiliario escolar como suficiente; el 12% restante la consideró como insuficiente, dado su tamaño (infantil) que no es adecuado para su uso por adultos, y su tipo (mesas binarias y sillas incómodas).

Finalmente, en lo que se refiere a la *movilidad*, la mayoría de los informantes, 91%, opinó que ésta fue suficiente para el desarrollo de la actividad académica; el 9% restante la consideró como insuficiente debido al peso excesivo de las mesas de trabajo.

#### *1.2 Dimensión: Proceso vivido*

Respecto a esta segunda dimensión del análisis del estudio se consideró una serie de variables que permitieron conocer la manera en que se desarrolló el curso, para lo cual fue necesario delimitar diversos criterios y aspectos que focalizaran la mirada de los informantes. A continuación se desglosan los resultados obtenidos por variable.

##### *1.2.1 Variable: Administración del tiempo*

Dentro de esta variable se buscó identificar el uso que el facilitador y los parti-

cipantes dieron al tiempo dispuesto para las sesiones; en este sentido se valoró la eficacia en su administración, en cuanto a que fuera acorde a las actividades realizadas, la puntualidad, la flexibilidad y el respeto a tiempos establecidos para la realización de las mismas.

En cuanto a que el *tiempo fuera acorde a las actividades* se encontró que la generalidad de informantes opinó que sí fue adecuado (con un 79%), y una minoría opinó que a veces, o nunca (con 15 y 6%, respectivamente). Sobre los comentarios que anexaron a la valoración de este aspecto, destacan algunas críticas referentes a que las actividades fueron acortadas, extensas, omitidas, retrasadas y modificadas.

Respecto a la *puntualidad* se observó que la mayoría de las fuentes de información en las dos etapas de reproducción coincidió en que se presentó cierto retraso en el inicio de las sesiones, alcanzándose tan sólo 44% de eficacia. Vale la pena rescatar algunas de las observaciones sistematizadas en los instrumentos, en donde exponen que algunas sesiones iniciaron con 15 y hasta 20 minutos de retraso, lo cual era ocasionado por la impuntualidad de los participantes y, en alguna ocasión, por la ausencia del facilitador.

Es importante añadir que de manera paralela a esta valoración se consideró relevante contabilizar el horario efectivo de trabajo en las sesiones, los resultados finales reflejaron que en promedio durante la primera etapa de reproducción se trabajaron 5 horas 37.5 minutos por sesión, y en la segunda 4 horas 42.5 minutos, lo que representa una reducción en el tiempo original destinado al desarrollo del curso (que fue de 6 horas).

Con relación a la *flexibilidad del tiempo* en las sesiones se encontró concordancia entre los informantes de ambas etapas de la reproducción del curso respecto a la eficacia con la que se trabajó, esto se refleja numéricamente en que 100% opinó que existió flexibilidad en el desarrollo de las acciones. Dentro de los comentarios que se expresaron dentro de este criterio, destaca como una valoración positiva que los facilitadores se ajustaron a la dinámica del grupo, y, por otro lado, como un aspecto negativo, que permitieron participaciones extensas por parte de algunos miembros del colectivo, así como recesos que excedían el tiempo previsto en la carta descriptiva.

Por último, dentro de esta variable, en lo correspondiente a la eficacia en el *respeto a tiempos establecidos*, se encontró variabilidad en los resultados globales: 62% de los participantes valoró que sí existió, 26% manifestó que a veces, y 12% opinó que no observaron apego a los tiempos establecidos en la carta descriptiva. En este aspecto también se sistematizaron las observaciones de los informantes; al

respecto destacan con la mayor frecuencia que el tiempo fue acortado por omisión de actividades y que respondió a la dinámica grupal; otros comentarios con menor frecuencia fueron: desfase entre lo planeado y lo realizado, ausencia de participantes al inicio o cierre de la sesión, así como interrupciones externas.

#### 1.2.2 Variable: Técnicas grupales

Al interior de esta variable se buscó valorar la eficiencia en cuanto a la adecuación, suficiencia y caracterización de las técnicas grupales desarrolladas por el facilitador. A continuación se presentan los resultados por aspecto.

Con relación a la *adecuación*, los resultados reflejan que en las dos etapas de reproducción existió una alta eficiencia (91%). Sin embargo, es importante resaltar algunas de las observaciones que con mayor frecuencia construyeron los informantes alrededor del aspecto, tales como: saturación de contenidos, sin alcance del propósito, poca discusión y reflexión y buen ambiente de trabajo. Respecto a la *suficiencia* se visualiza una eficiencia global en las dos etapas de 82%. Sólo los informantes de la primera etapa de reproducción elaboraron observaciones relativas al aspecto, una referente a que las técnicas grupales fueron omitidas y otra que fueron acortadas.

Por último, en cuanto a la *caracterización* se encontraron diferencias significativas en las dos etapas de reproducción; en el caso de la primera, 70% de los informantes valoró las técnicas grupales como innovadoras, y 30% manifestó que sólo a veces; en la segunda, los resultados fueron variados: 29% opinó que fueron innovadoras, en igual porcentaje expresaron que algunas veces y en mayor porcentaje (42%) manifestaron que nunca fueron innovadoras. Las observaciones sobre este aspecto giraron en torno a que algunas técnicas eran desconocidas para los participantes, tradicionales, monótonas o sólo de relajación.

#### 1.2.3 Variable: Recursos materiales

En esta variable se valoró la eficiencia de los recursos materiales utilizados durante las sesiones de trabajo en ambas fases de la reproducción del curso; los aspectos evaluados fueron su adecuación, suficiencia y caracterización.

En cuanto a la *adecuación* de los recursos materiales se cuestionó a los informantes acerca de qué tan convenientes los consideraban para el desarrollo de esta

actividad académica; 85% respondió que los materiales fueron adecuados en todas las sesiones, mientras que el 15% restante opinó que lo fueron sólo algunas veces, aduciendo el empleo mayoritariamente de láminas cuyo tamaño (del pliego de papel o de la escritura) era pequeño, lo que las hacía poco visibles y dificultaba su lectura. Otro elemento valorado dentro de la variable de recursos materiales se refirió a su *suficiencia* para el adecuado desarrollo de las actividades; 82% de los informantes, en ambas fases de reproducción, afirmó que los recursos utilizados fueron siempre adecuados en su cantidad y 18% opinó que esta condición sólo se dio algunas veces.

El último aspecto evaluado en esta variable se refirió a la *caracterización* de los recursos materiales utilizados en cuanto a qué tan innovadores habían resultado ser en función de los requerimientos para la reproducción del curso. Al respecto, las opiniones de los informantes no fueron coincidentes entre sí, pues mientras 35% reportó que los materiales utilizados fueron siempre innovadores y novedosos para los participantes, un porcentaje idéntico consideró que sólo lo fueron algunas veces, y otra fracción ligeramente menor (30%) valoró que éstos nunca fueron innovadores mencionando, en la mayoría de los casos, el uso casi exclusivo de recursos tradicionales (láminas de papel bond, plumones, gis, pizarrón, por mencionar algunos). Esta variación de opiniones se presentó en ambas fases de reproducción, si bien fue en la segunda de ellas donde los informantes reportaron un mayor empleo de recursos innovadores, en contraste con la primer fase, donde la opinión con más alta frecuencia fue que nunca se utilizaron recursos que se puedan tipificar así.

#### 1.2.4 Variable: Antología

La eficiencia de la antología de lecturas utilizada para impartir el curso fue una variable más por analizar en el presente estudio. Es oportuno puntualizar que los informantes para esta valoración fueron sólo los observadores, quienes vertieron sus opiniones en cuanto a tres aspectos: su pertinencia, congruencia y operatividad.

La *pertinencia* de la antología se evaluó en función de su adecuada extensión dadas las características y horas de trabajo previstas para el desarrollo del curso. En ambas fases de reproducción la opinión de los informantes fue dividida: 50% de ellos valoró dicha extensión como siempre adecuada e igual porcentaje la reportó como adecuada sólo algunas veces. Entre los comentarios

adicionales vertidos se encuentran que las lecturas que integraban la antología eran extensas, complejas en su contenido y, en algunos casos, fragmentadas o con omisiones.

Otro aspecto que se valoró acerca de la antología fue su *congruencia* con los objetivos del curso; al respecto 57% de los observadores afirmó que siempre existió tal congruencia, pues su contenido fue organizado bajo un enfoque de trabajo en colectivo para docentes y directivos. El 43% restante de informantes describió la existencia de dicha condición sólo algunas veces, mencionando que las lecturas resultaron complejas en su estructura, con ideas incompletas y ausencia de notas aclaratorias que facilitaran su comprensión para así llegar a alcanzar los objetivos propuestos en el curso; también se detectaron errores de captura y el empleo de letra de tamaño pequeño en su escritura, lo que dificultó su lectura y comprensión.

Finalmente, se cuestionó a los informantes en torno a la *operatividad* de la antología en la práctica docente, opinando el 43% de ellos que ésta resultó tener siempre operatividad, al manejar ejemplos propios de la labor docente; el 57% de los informantes consideró que tal operatividad sólo se dio en algunas ocasiones, ya que se manejaron contenidos repetitivos. Un factor más que se destacó fue la falta de antologías o su entrega tardía a los participantes.

#### 1.2.5 Variable: Carta descriptiva

La última variable que se analizó en la dimensión correspondiente al proceso vivido estuvo enfocada al estudio de la efectividad en la *aplicación* de la carta descriptiva (refiriendo con este término al documento que contenía la organización temática y temporal bajo la cual se debería desarrollar la reproducción del curso).

De acuerdo con las respuestas de los informantes la aplicación de la carta descriptiva fue efectiva siempre en un 44%, a veces en un 29% y no efectiva en un 18%. Un 9% de los informantes (correspondientes en todos los casos a la figura de participante) no contestó. Entre las situaciones que fueron mencionadas con relación a lo anterior destacaron la necesidad de ajustar los tiempos que contenía la carta, omitiendo algunas actividades planeadas o modificándolas de acuerdo a las características de los grupos; también reportaron que éstas no siempre eran claras y que se detectaron incongruencias entre la carta descriptiva correspondiente a la primera fase de reproducción y la que se operó en la segunda fase.

### 1.3 Dimensión: Interacción para la construcción de saberes

En esta dimensión las variables que se analizaron fueron el facilitador y los participantes, ambos en cuanto a la calidad de su desempeño en la interacción vivida hacia la construcción de saberes.

#### 1.3.1 Variable: Facilitador

El desempeño del facilitador se evaluó analizando aspectos tales como el establecimiento de acuerdos, la recuperación de experiencias, el manejo de contenidos en tiempo y forma, la facilidad en el manejo de los mismos, la utilización de lecturas de apoyo, el desarrollo de técnicas didácticas, atención a la congruencia de las participaciones del grupo, retroalimentación de las mismas y búsqueda de equilibrio entre éstas.

Con relación al *establecimiento de acuerdos* con el grupo por parte del facilitador a fin de propiciar que las sesiones de trabajo se realizaran en tiempo y forma, 60% de los informantes consideró que su desempeño fue muy bueno, mientras que el 40% restante lo determinó únicamente como bueno. En lo referente a la *recuperación de experiencias* profesionales de los participantes que llevó a cabo el facilitador durante la coordinación de las sesiones, las opiniones fueron diversas: 60% consideró que estuvo muy bien, 36% que estuvo bien, el 4% restante consideró que no fue satisfactoria, remarcando que, en ocasiones, el tiempo que destinó el facilitador a este aspecto fue excesivo y muy extenso, sobre todo en la primera etapa de reproducción del curso.

Para valorar si el facilitador hizo un adecuado *manejo de los contenidos en cuanto al tiempo y la forma* establecidos, los resultados arrojaron que 52% lo trabajó muy bien, 43% bien y un 5% no satisfactorio, haciendo hincapié en que fueron aspectos relacionados con el tiempo (falta de puntualidad de los participantes, por ejemplo) los principales factores que influyeron para que no se cerraran las actividades planeadas para el abordaje de los contenidos, sobre todo en la primera fase de reproducción. En lo que respecta a la *facilidad* para manejo de los contenidos por parte de los facilitadores, 72% de los informantes evaluó este aspecto como muy bien y el 28% restante lo valoró como bien.

En cuanto a la *utilización de las lecturas de apoyo* que conformaron la antología, el 66% lo llevó a cabo muy bien, de acuerdo con lo planeado en la carta descriptiva; mientras que el 34% fue valorado como bien. Es pertinente comentar que

los informantes reportaron errores de captura en el material de apoyo. Sobre el *desarrollo de las técnicas didácticas* los resultados arrojaron que 59% de los facilitadores lo realizó muy bien, según lo planeado en la carta descriptiva y el 41% restante lo trabajó bien. Es importante mencionar que se realizó mucho trabajo teórico y poco práctico, percibiendo a éste como alejado de la realidad educativa mexicana.

En la *atención* a la congruencia de las participaciones del grupo, los informantes consideraron que el 61% coordinó muy bien las intervenciones, un 38% lo trabajó bien y el 1% de manera regular, ya que algunas participaciones fueron redundantes y se perdió el propósito inicial; esta situación se presentó sobre todo en la primera etapa de reproducción del curso. Con relación a si el facilitador *retroalimentó* los comentarios de los participantes, los datos arrojan que el 55% brindó muy bien las explicaciones adicionales y el 45% restante las abordó bien. Por último, para *equilibrar las participaciones* de los integrantes del grupo, los informantes expusieron que el 66% de los facilitadores trabajó muy bien la búsqueda de equilibrio de éstas, un 31% lo hizo bien y el 3% restante de manera regular.

Es importante mencionar que después de analizar los datos obtenidos, la apreciación de mayor valor de los criterios fue dada por los participantes y la de menor puntaje la emitida por los observadores.

### 1.3.2 Variable: *participantes*

Para el análisis de la calidad del desempeño de los participantes, los aspectos que se tomaron en cuenta fueron la asistencia y puntualidad en las sesiones de trabajo, la permanencia en el grupo, el cumplimiento de los acuerdos establecidos al interior del mismo, la participación grupal, por equipos e individual, el interés, entusiasmo y espontaneidad, así como la coherencia en las intervenciones.

En lo que se refiere al primer aspecto analizado, la *asistencia* de los participantes fue la esperada en 57% de los casos, en 14% algunas veces y 29% nunca. En referencia a la *puntualidad* en el inicio de las sesiones, cabe hacer mención de que en la mayoría de ellas (71%) nunca se inicio conforme a lo establecido en la carta descriptiva; es pertinente enfatizar que fue más notorio el retraso en el inicio de las sesiones en la segunda etapa de reproducción del curso. Con relación a la *permanencia* de los participantes en el grupo, ésta se alcanzó en un 57% durante toda la sesión, salvo algunos asistentes que, por ejercer la función de director o supervisor, les fue requerido ausentarse del grupo.

En referencia al cumplimiento de *acuerdos* que regirían el trabajo y la convivencia al interior del grupo, tomados al inicio del curso, un 82% cumplió con ellos siempre y un 18% algunas veces, situación que interfirió en la realización de las actividades planeadas. Con relación a la *participación* del grupo, ésta se dio de manera grupal, por equipos e individual y en la mayoría de las sesiones (82%) fue activa y en 18% algunas veces lo fue.

En cuanto a las manifestaciones de *actitudes de interés, entusiasmo y espontaneidad*, 76% de los participantes mostró siempre disposición para el trabajo colaborativo y el 24% algunas veces, aun cuando en el 100% del curso existió un ambiente de respeto y cordialidad en el grupo, en ambas fases de reproducción.

El análisis realizado en torno a la *coherencia en las intervenciones* de los participantes arrojó como resultado que ésta existió en un 70%, siendo las participaciones acordes a la temática trabajada; 30% de los informantes opinó que se dio sólo algunas veces, ya que los comentarios no en todos los casos se enfocaban a la temática, lo que provocó que la atención se dispersara.

#### 1.4 Dimensión: Consolidación de la intencionalidad formativa

##### 1.4.1 Variable: Productos de aprendizaje

En esta dimensión se planteó como única variable el análisis de los productos de aprendizaje del curso, concebidos éstos como todas aquellas evidencias observables que permiten constatar las actividades realizadas por los participantes en relación con los procesos de construcción de aprendizajes; se consideraron el de la primera y el de la segunda sesión de acuerdo con la carta descriptiva, en virtud de que fueron los únicos productos propuestos en él que ofrecían elementos que recuperaban la experiencia de los participantes en referencia al clima de trabajo y a la organización que prevalece en sus centros de trabajo.

Para el análisis documental se tomó una muestra de 25 zonas escolares, valorando 53 productos de aprendizaje que fueron realizados por maestros frente a grupo, apoyos técnicos y personal directivo. La información obtenida se expone a partir de cada uno de los productos, denominados para efectos del presente estudio como: *Organización de la escuela* y *Clima de trabajo en la escuela*; se delimitaron dos aspectos fundamentales para el análisis de los mismos: su estructura y su contenido.

En cuanto al análisis de la congruencia de la *estructura*, se valoró la coherencia de los textos entregados con la consigna establecida para su construcción, cotejándose con los elementos que debían considerar para su integración; en cuanto al *contenido*, se rescataron los comentarios referentes a la descripción de la organización de la escuela y a la del clima de trabajo que prevalece en los centros escolares (en este caso sólo se analizaron aquellos que describieran correctamente lo solicitado).

#### 1.4.1.1 Descripción de la organización en la escuela

El propósito de la primera sesión de trabajo fue *reconocer la importancia de la comunicación para alcanzar un trabajo colaborativo, a través de la organización escolar*.

##### a) *Estructura*

La consigna para elaborar el producto de aprendizaje de la sesión fue describir en dos cuartillas la organización de su escuela, mencionando cómo están organizados, cómo se distribuyen las tareas y cómo se da la comunicación.

Se analizaron 25 productos de aprendizaje; de acuerdo con la actividad recomendada, el 72% de los participantes describió coherentemente lo solicitado en relación a cómo están organizados y un 28% lo hizo medianamente; con relación a la distribución de tareas el 56% lo describió coherentemente, un 40% medianamente y un 4% no lo describió; por último, en la situación de la comunicación el 40% lo describió de manera coherente, un 48% medianamente y un 12% no lo reportó (ver Tabla 4).

Tabla 4. Análisis de Estructura. Descripción de la organización de la escuela.

Aspecto	Valoración		
1.1 Cómo están organizados	Describe coherentemente lo solicitado	Medianamente lo describe	No lo describe
	72%	28%	
1.2 Distribución de tareas	Describe coherentemente lo solicitado	Medianamente lo describe	No lo describe
	56%	40%	4%
1.3 Situación de la comunicación	Describe coherentemente lo solicitado	Medianamente lo describe	No lo describe
	40%	48%	12%

*b) Contenido*

El análisis de los resultados obtenidos de acuerdo con su contenido referente a la descripción de la organización en la escuela, se puede apreciar en los Cuadros 5 y 6; es importante aclarar que solamente pudieron analizarse aquellos productos que sí describían coherentemente lo solicitado (fue un total de 13 textos, 12 fueron excluidos).

La información que los participantes vertieron en cuanto a describir la organización de sus centros escolares se analizó con base en la función que éstos desempeñaban; así, en el Tabla 5 (que se incluye en la siguiente página) se presenta la perspectiva del personal de apoyo técnico, el cual en su mayoría manifestó que la organización es en dos ámbitos: el administrativo y el técnico pedagógico; en la distribución de tareas, expresaron que es de manera equitativa y compartida con fines comunes para brindar un mejor servicio; sin embargo es importante resaltar que se percibe en algunos casos como impositiva, ya que no se considera al colectivo para hacer dicha distribución.

Por último, en la situación de la comunicación hicieron hincapié en que en algunos casos es buena, pero sobresale el poco intercambio de opiniones o la interferencia y bloqueo con los mismos compañeros.

Tabla 5. Análisis de Contenido. Descripción de la  
organización en la escuela. (Apoyo técnico)

Figura	Organización del Centro Escolar	Frec	Distribución de Tareas	Frec	Situación de la Comunicación	Frec
Apoyo técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>· En dos ámbitos: administrativo y técnico pedagógico.</li> <li>· Organización por programas y proyectos educativos</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Equitativa y compartida entre apoyos técnicos con fines comunes para ofrecer un mejor servicio.</li> <li>· Acorde a las necesidades y demandas del servicio, atendiendo acciones de actualización.</li> <li>· Impositiva sin considerar a todo el colectivo, ausentismo docente e incumplimiento de acciones programadas.</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buena con el equipo coordinador, con interferencias y bloqueos con las demás personas que integran la oficina.</li> <li>· Se trata de mantener el intercambio de ideas, conocimientos, propósitos y sentimientos, no siempre con los resultados deseados.</li> <li>· Comunicación fluida, ambiente de cooperación compartido.</li> <li>· No existen espacios para el intercambio de opiniones, ni para la toma de decisiones entre docentes y directivos.</li> </ul>	2

Por otra parte, los docentes frente a grupo (unigrado y multigrado) así como los directivos, consideraron que la organización en la escuela es acorde con el número de maestros que atienden uno o más grados, en algunos casos no hay coordinación de acciones y otros se basan en la planteada por el Programa Escuelas de Calidad; en la distribución de tareas éstas son asignadas en su mayoría de acuerdo con las capacidades y disposición del personal y otras a través del Proyecto Escolar o apoyándose en dimensiones; por último, la situación de la comunicación es buena con tolerancia y respeto en su mayoría (ver Tabla 6).

Tabla 6. Análisis de Contenido. Descripción de la organización en la escuela.  
(Directivos y docentes)

Figura	Organización	Frec	Distribución de Tareas	Frec	Situación de la Comunicación	Frec
Director Subdirector Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de escuela completa, con funciones directivas, docentes y de apoyo (comprometida).</li> <li>Por comisiones de acuerdo a disposiciones y experiencias del personal.</li> <li>Con roles y visión de trabajo comprometida a través del Programa Escuelas de Calidad para lograr las metas planteadas compartiendo visión y misión de la escuela.</li> <li>Sin organización acorde a los intereses y necesidades del profesorado.</li> <li>Organización multigrado tridocente con cambios constantes de plantilla.</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de acuerdo a las capacidades y disposición del personal (sin imposiciones), prevaleciendo una meta en común, aunque no en todos.</li> <li>El Proyecto Escolar rige el actuar de los que conforman la comunidad escolar.</li> <li>Comisiones cívicas de acuerdo a un rol general establecido.</li> <li>Reuniones periódicas de carácter formativo.</li> <li>A través de reuniones poco periódicas para atender aspectos pedagógicos o llenado de documentación.</li> <li>A través de dimensiones con una participación responsable y solidaria, con una distribución equitativa y responsable por parte del personal.</li> </ul>	3 2 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena comunicación, tolerancia y respeto.</li> <li>Buena comunicación con todos los agentes involucrados (maestros, alumnos, padres de familia y autoridades municipales)</li> <li>Comunicación en situaciones administrativas a través de reuniones cortas en el recreo o apoyándose en avisos o recordatorios.</li> <li>Conductas poco tolerantes.</li> <li>Existe poca comunicación, falta de compromiso por parte del personal.</li> <li>A través de reuniones de colegiado, TGA, reuniones de C.T., etc. y designando comisiones para obtener buenos canales de comunicación.</li> </ul>	3 2

#### 1.4.1.2 Descripción del clima de trabajo en la escuela

Con relación a la segunda sesión que tuvo como propósito *analizar las diferentes formas de interrelación humana para alcanzar niveles de calidad y eficiencia bajo un marco colaborativo*, como producto de la misma se solicitó realizar un ensayo individual sobre el clima de trabajo en su escuela o el ámbito en el que se desenvuelven, re-

flexionando sobre las siguientes preguntas: ¿qué compromisos laborales tiene en su escuela?, ¿qué se hace para propiciar la comunicación y la tolerancia entre los maestros? y ¿qué hacen para trabajar en equipo y cómo lo hacen? A partir de estos cuestionamientos se analizaron 28 productos de 25 zonas escolares, arrojando los resultados de carácter cuali-cuantitativo que se presentan a continuación.

*a) Estructura*

La mayoría de los textos analizados (39%) no describieron los compromisos laborales existentes en sus centros de trabajo de acuerdo a lo solicitado, medianamente (42%) describieron las estrategias que utilizan para propiciar la comunicación y la tolerancia entre maestros y de igual manera, describieron medianamente (39%) las estrategias que propician el trabajo en equipo (ver Tabla 7).

Tabla 7. Análisis de Estructura. Descripción del clima de trabajo en la escuela.

Aspecto	Valoración		
2.1 Compromisos laborales existentes	Describe coherentemente lo solicitado	Medianamente lo describe	No lo describe
	32%	29%	39%
2.2 Estrategias para la comunicación y la tolerancia entre maestros	Plantea estrategias acorde a lo solicitado	Medianamente las plantea	No las plantea
	29%	42%	29%
2.3 Estrategias para el trabajo en equipo existentes y cómo se llevan a cabo	Plantea estrategias acorde a lo solicitado	Medianamente las plantea	No las plantea
	25%	39%	36%

*b) Contenido*

Con relación al análisis del contenido de los textos referente al clima de trabajo que prevalece en los centros, en los Cuadros 8 y 9 se presentan los comentarios y reflexiones de 13 productos analizados con la descripción coherente con lo solicitado, diferenciando las figuras de apoyo técnico y de docentes y directivos.

Al interior de las supervisiones escolares, los apoyos técnicos comentaron que

los compromisos laborales que existen se han ido generando de acuerdo a las necesidades del mismo equipo, tanto en lo personal como en lo colectivo. Con relación a la comunicación y tolerancia plantearon que lo principal es el diálogo y el respeto, y para que se dé un buen trabajo en equipo es importante que se tome en cuenta la opinión de todo el equipo técnico y se realice una planeación y distribución de las actividades a realizar en la zona de manera equitativa (ver Tabla 8).

Tabla 8. Análisis de Contenido. Descripción del clima de trabajo.  
(Apoyos técnicos)

Figura	Compromisos Laborales Existentes	Estrategias para la Comunicación y la Tolerancia entre Maestros	Estrategias para el Trabajo en Equipo Existentes y cómo se llevan a cabo
Apoyo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplimiento de tareas.</li> <li>· Respeto a los demás.</li> <li>· Disposición por lograr los objetivos y actividades de la zona.</li> <li>· Responsabilidad.</li> <li>· Liderazgo técnico pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Generar el diálogo abierto entre todos los integrantes de la oficina.</li> <li>· Realizar reuniones para comentar las actividades pendientes y las ya realizadas.</li> <li>· Propiciar el respeto y la tolerancia platicando sobre incidencias.</li> <li>· Propiciar espacios de interacción.</li> <li>· Motivar a los directivos y docentes a la realización de reuniones entre sus colectivos.</li> <li>· Elaborar reglamento de compromisos y responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tomar en cuenta la opinión de todos los compañeros.</li> <li>· Distribuir el trabajo equitativamente.</li> <li>· Organizar de manera previa las actividades con calendarización y responsables para cada una.</li> <li>· Realizar un plan de acción del proyecto formativo de actualización guía para la organización y realización de actividades.</li> </ul>

Con relación a los directivos y docentes, ya sean éstos de escuelas unigrado o multigrado, sus compromisos laborales se enfocan en el cumplimiento de planes y programas siguiendo la normatividad existente. La comunicación fluida y la confianza son los principales elementos que consideran para propiciar un ambiente de tolerancia y donde la comunicación impere en los colectivos docentes. Al interior de las escuelas existen estrategias que favorecen el trabajo en equipo

tales como el reconocimiento al trabajo y a las habilidades de cada docente y la elaboración de un plan anual de actividades que permita la distribución del trabajo para brindar un servicio de calidad (ver Tabla 9).

Tabla 9. Análisis de Contenido. Descripción del  
clima de trabajo (Directivos y docentes).

Figura	Compromisos Laborales Existentes	Frec	Estrategias para la Comunicación y la Tolerancia entre Maestros	Frec	Estrategias Existentes para el Trabajo en Equipo y cómo se llevan a cabo	Frec
Directivo Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplimiento de planes y programas.</li> <li>· Moral.</li> <li>· Cumplimiento con el Plan Estratégico de Transformación.</li> <li>· Plan anual de trabajo.</li> <li>· Confianza, sinceridad, comprensión, tolerancia.</li> <li>· Cumplimiento de la normatividad y una serie de actividades con la finalidad de la mejora de la calidad del servicio.</li> <li>· Asumir compromisos, en los diversos aspectos que marca el manual de gestión y administración escolar al inicio del ciclo.</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crear ambientes de confianza.</li> <li>· Libreta de recados.</li> <li>· Reuniones de consejo técnico.</li> <li>· Ejercer un liderazgo que permita una comunicación fluida.</li> <li>· Propiciar la colaboración entre todos los actores de la escuela.</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reconocimiento y recompensas.</li> <li>· Ofrecer al equipo un trabajo que represente un desafío y los motivos.</li> <li>· Clarificación de metas, compromisos.</li> <li>· Destacar las habilidades de cada uno de los docentes para así aprovecharlas.</li> <li>· Sorteo de las actividades que se desarrollan en el ciclo escolar.</li> <li>· Es colegiado a través de los coordinadores de grado y conforme al plan anual de actividades.</li> <li>· Trabajo de los docentes de acuerdo a los 3 ciclos.</li> </ul>	

## 2. Conclusiones y recomendaciones

En este último apartado del documento se presentan en la Tabla 10 las conclusiones y recomendaciones referentes a cada una de las situaciones favorables y desfavorables detectadas en cada dimensión y variable del estudio, con el fin de dar coherencia a las propuestas, intentando así evitar posturas sesgadas.

Tabla 10. Conclusiones y recomendaciones

Dimensión: 1.1 Condición de infraestructura		
Variable	Conclusiones	Recomendaciones
1.1.1 Espacio físico 1.1.2 Mobiliario	En general, las condiciones de infraestructura bajo las cuales se realizó el curso fueron adecuadas. Las instalaciones utilizadas fueron planteles de escuelas primarias estatales, cuyo uso para el desarrollo de actividades académicas como ésta se ha generalizado.	Gestionar espacios educativos destinados al trabajo con adultos: aulas de escuelas secundarias, bachilleratos, de educación superior, CRAM, etc.
Dimensión: 1.2 Proceso vivido		
Variable	Conclusiones	Recomendaciones
1.2.1 Administración del tiempo	Existió eficacia en la administración del tiempo en las sesiones de trabajo; el facilitador ajustó la carta descriptiva a la dinámica del grupo, lo cual fue visto positivamente por los participantes.	Definir el sentido de la flexibilidad en la carta descriptiva: si se interpreta como la posibilidad de que el facilitador suprima algunas actividades, acote el tiempo de las mismas, etc.
	La impuntualidad de los asistentes al inicio de las sesiones fue una observación recurrente en las dos etapas de reproducción.	Iniciar las sesiones puntualmente, pase de lista al comienzo y cierre de la sesión.
	Se presentó falta de respeto a los tiempos establecidos en la carta descriptiva, lo que ocasionó la reducción del tiempo efectivo de trabajo.	Cubrir el horario que marca la carta descriptiva iniciando y finalizando en los horarios completos previamente establecidos para todas las sesiones de trabajo. Acordar tiempos de trabajo grupal, en equipo e individual.
1.2.2 Técnicas grupales	Las técnicas grupales desarrolladas en las sesiones fueron adecuadas y suficientes, sin embargo se cuestiona su carácter innovador.	Impulsar el empleo de técnicas didácticas grupales innovadoras para el trabajo de los contenidos previstos en el CEA.
1.2.3 Recursos materiales	Los recursos materiales utilizados para el desarrollo del curso fueron, en su mayoría, adecuados y suficientes; sin embargo, predominó el empleo de recursos tradicionales y poco innovadores.	Diversificar los recursos materiales que se utilicen para este tipo de actividades, tanto en su naturaleza (utilizando equipo de cómputo, aula de medios, enciclopedia, por ejemplo) como en el empleo que se haga de ellos, a fin de hacerlos más atractivos y dinámicos para los participantes. Se sugiere apoyarse en recursos materiales propios del trabajo de los asistentes: relatorías, informes, etc.

1.2.4 Antología	<p>La antología diseñada para el curso no fue del todo pertinente y congruente para lograr los objetivos en él planteados. Su contenido resultó extenso, complejo y, en ocasiones, fragmentado, todo lo cual dificultó su apropiación por parte de los participantes. En cuanto a su operatividad, ésta también se evaluó como parcial, dado el manejo de contenidos repetitivos, así como su entrega tardía y falta de ejemplares.</p>	<p>Realizar una revisión exhaustiva de la antología de lecturas que se diseñe para este tipo de cursos, cuidando la pertinencia, coherencia y secuenciación de contenidos, su extensión de acuerdo al tiempo en que éstos se desarrollarán, así como criterios indispensables de sintaxis, ortografía y la correcta captura tipográfica de los textos que la integren.</p>
1.2.5 Carta descriptiva	<p>La carta descriptiva elaborada para el desarrollo del curso no tuvo una efectividad completa en su aplicación, debiéndose realizar ajustes en cuanto a los tiempos y las actividades en ella establecidos.</p>	<p>Diseñar una carta descriptiva para este tipo de cursos que sea viable y factible en cuanto a la planeación de actividades y el tiempo destinado para ellas, a fin de no saturar las sesiones de trabajo.</p>

**Dimensión: 1.3 Interacción para la construcción de saberes**

Variable	Conclusiones	Recomendaciones
1.3.1 Facilitador	<p>El desempeño del facilitador fue valorado positivamente por los observadores, participantes y por él mismo como figura que coordinó el curso.</p>	<p>Establecer un medio de retroalimentación al trabajo desempeñado por el facilitador como reconocimiento a su participación comprometida.</p>
	<p>Realizó un buen desempeño al establecer acuerdos con el grupo para desarrollar las sesiones en tiempo y forma; sin embargo, y aunque se trató de recuperar las experiencias de los participantes conforme a lo establecido, algunos destinaron un tiempo muy extenso a esta actividad (primera etapa de reproducción).</p>	<p>Definir en consenso con el grupo la flexibilidad en los tiempos destinados a las participaciones antes de iniciado el curso, la sesión o la actividad a fin de moderar las participaciones ubicándolas en los tópicos establecidos.</p>
	<p>La mayoría de los facilitadores abordó positivamente los contenidos del curso y mostró facilidad al guiarlos, pero en algunos casos se salió de control la extensión de las actividades destinadas para el trabajo de los contenidos, lo que originó que no siempre se concluyera o retroalimentara la sesión (primera etapa de reproducción).</p>	<p>Reforzar la importancia de recapitular los contenidos que se abordan en las sesiones de trabajo, coordinando y moderando la exposición, el trabajo individual y en equipo y cuidando el tiempo que se destina a cada actividad o intervención.</p>
	<p>Trabajó eficazmente con las lecturas de apoyo de la antología, tuvo un buen manejo en el desarrollo de las técnicas didácticas; al respecto, los informantes opinaron que se realizó más trabajo teórico que práctico.</p>	<p>Abordar los contenidos partiendo de los conocimientos previos de los participantes e insistir en la aplicación práctica de los mismos en su trabajo profesional.</p>

Dimensión: 1.3 Interacción para la construcción de saberes		
Variable	Conclusiones	Recomendaciones
1.3.2 Participantes	Fue notoria la falta de puntualidad en un alto porcentaje de los participantes, lo que originó retraso en el inicio de las sesiones y que las actividades planeadas en la carta descriptiva se vieran alteradas.	Fomentar la puntualidad en los asistentes considerando este aspecto como porcentaje de la evaluación individual y respetar los tiempos establecidos para el inicio de las sesiones.
	La permanencia no se logró en todos los casos, lo que modificó la planeación del facilitador (al formar equipos, por ejemplo). Esta situación se dio sobre todo con los supervisores y directores de escuela.	Concientizar al personal directivo acerca de la importancia de participar y permanecer en las sesiones de trabajo pues éstas constituyen valiosos momentos de intercambio con el personal a su cargo y les permite adentrarse en las dinámicas en que éste se desenvuelve.
	Su participación fue predominantemente activa, con actitudes de interés y disposición para el trabajo, así como de acato a los acuerdos asumidos de manera grupal, todo dentro de un ambiente de respeto y convivencia cordial. En algunos casos se percibió que el contenido del curso iba dirigido al ámbito directivo.	Insistir en los participantes en que la reflexión y las técnicas individuales y grupales van dirigidas hacia el mejoramiento en su desempeño profesional, ya sea docente o directivo.

Dimensión 1.4: Consolidación de la intencionalidad formativa		
Variable	Conclusiones	Recomendaciones
1.4.1 Productos de aprendizaje		
	En relación a los productos de aprendizaje de la muestra analizada, la mayoría de los participantes del curso realizó coherentemente lo solicitado excepto en lo referente a la descripción de la comunicación que prevalece en sus centros de trabajo.  Sólo un poco más de la mitad de los participantes de la muestra trabajó los contenidos solicitados, por lo que un porcentaje similar quedó excluido del análisis debido al incumplimiento de los rubros pedidos por el facilitador.	Fomentar un mayor compromiso de los participantes por responder a los propósitos y contenidos del curso no sólo para efectos de acreditación del mismo, sino sobre todo porque el proceso vivido debe impactar en su práctica profesional.

Dimensión 1.4: Consolidación de la intencionalidad formativa		
Variable	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>De la información dada por los participantes (personal de apoyo técnico) en sus productos de aprendizaje destacaron aspectos como la falta de claridad en la distribución de tareas y en la comunicación que prevalece en sus centros de trabajo.</p>	Retomar esta información presentada por los apoyos técnicos para continuar trabajando aspectos referentes a la distribución de tareas al interior de los centros de trabajo y al fortalecimiento de la comunicación, reconociendo la importancia de ellos para alcanzar un trabajo colaborativo a través de la organización escolar.
	<p>Por otra parte, los docentes frente a grupo, principalmente los unigrado y multigrado, expusieron en sus productos que tienen dificultades en la organización de sus escuelas y la mayoría destacó comentarios favorables en cuanto a la distribución de tareas y la comunicación que prevalece en sus centros escolares.</p>	Generar acciones por parte del Supervisor Escolar que orienten la organización de las escuelas en un contexto colaborativo que, a su vez, sensibilice a los docentes para que lo apliquen en la práctica en sus centros de trabajo.
1.4.1.2 Clima de trabajo en la escuela	<p>Con relación al ensayo solicitado a los participantes, los textos presentados en su mayoría no respondieron a lo requerido, los entregaron más por cumplir con la tarea que por la trascendencia que su contenido tendría en el curso.</p>	Sensibilizar a los participantes sobre la importancia que tienen las tareas y trabajos solicitados en las sesiones, no sólo para cubrir los puntos que sobre este rubro pudiera haber para la acreditación del curso, sino como un medio de poder exponer su realidad y experiencias que permitan enriquecer su labor y desempeño al interior de sus centros de trabajo.
	<p>En cuanto el clima de trabajo en las supervisiones escolares, los comentarios vertidos reflejaron que sí existen compromisos laborales pero no establecidos de manera formal.</p>	Concientizar a estas figuras acerca de la importancia de establecer de manera formal los compromisos laborales requeridos para el adecuado funcionamiento del centro de trabajo (escuela u oficina de supervisión), incluyendo en éstos, además de cuestiones normativas, aspectos que fortalezcan un clima de trabajo cordial, ético y colaborativo.
	<p>Los directivos y docentes por su parte comentaron que los compromisos laborales en sus centros escolares se abocan más hacia la normatividad, al cumplimiento de planes y programas.</p>	
	<p>En los productos de directivos y docentes se percibió una mínima o casi nula interacción efectiva al interior de sus colectivos.</p>	Trabajar con los colectivos docentes sobre la importancia de que exista un buen clima de trabajo a partir de la comunicación y tolerancia entre todos los actores de la escuela, lo cual se verá reflejado en los resultados al interior de los grupos y en una mejor proyección de la escuela a la sociedad.

En suma, el desarrollo del presente estudio ofrece información útil para fortalecer futuras acciones en el campo de la actualización profesional en tres figuras del acto educativo:

*Autoridades*

- Orientar la toma de decisiones referentes a la selección de los cursos estatales que se ofertan a directivos y docentes, con la consideración de realizar ajustes pertinentes a los mismos en función de los grupos a los que va dirigido.

*Asesores técnicos*

- Considerar las recomendaciones del proceso vivido y las de la participación como facilitador en su próxima intervención, a efecto de fortalecer la construcción de saberes y la consolidación de la intencionalidad formativa en los beneficiarios.
- Contar con más elementos para el acompañamiento a los colectivos de directivos y docentes.

*Participantes*

- Reflexionar en torno a las recomendaciones referentes a la actitud que se requiere para la construcción de saberes durante las acciones de formación continua, con sentido de pertenencia al centro educativo en el que laboran y con el compromiso de que éstos se vean reflejados en las competencias profesionales que exige la función que desempeñan.

El presente estudio es una invitación a mejorar los procesos de formación continua, a efecto de fortalecer la actualización de los profesionales de la educación en los ámbitos cultural, científico, humanístico y pedagógico, que incidan en la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales de los actores insertos en la trascendental actividad educativa.

## Lista de Referencias

- Carrión, C. (2001). *Valores y principios para evaluar la educación*. México: Paidos.
- Secretaría de Educación Pública. (2001). *Hacia un Nuevo Paradigma para la Evaluación Educativa. La Perspectiva del INEE*. México: INEE.
- \_\_\_\_\_ (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: SEP.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica. Documento base*. México: SEP, Subsecretaría de Educación Básica y Normal.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Criterios para el diseño y la dictaminación de propuestas de formación continua para maestros de educación básica*. México: SEP, Subsecretaría de Educación Básica y Normal, Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Programa General de Formación Continua de Maestros de Educación Básica 2005-2006*. México: Subsecretaría de Educación Básica y Normal, Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio.
- Secretaría de Educación y Cultura (1997). *Desarrollo del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (ProNAP-Veracruz)*. Veracruz: SEC, Unidad Estatal de Actualización.
- \_\_\_\_\_ (2005). *El trabajo colaborativo factor importante para el desarrollo humano en la educación básica*. Curso Estatal de Actualización para la XIV Etapa de Carrera Magisterial. Material del participante y Guía del facilitador. Veracruz: SEC, Subsecretaría de Educación Básica, Dirección General de Educación Primaria Estatal.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Programa Sectorial de Educación y Cultura 2005-2010*. Veracruz: SEC.