



**Gobierno del Estado de México**  
Servicio Educativos Integrados  
al Estado de México.



**TESINA  
-INFORME EVALUATIVO-**

**El mejoramiento de la calidad de la educación que el CONAFE  
lleva a las comunidades rurales, aisladas y dispersas del  
Estado de México.**

**PRESENTA:  
SARA MARTINEZ RIVERA  
PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN EDUCACION**

**ASESOR:  
MTRO. MIGUEL ANGEL FLORES GUTIERREZ**

**TOLUCA, MEXICO, NOVIEMBRE, 1999**

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

TOLUCA , MEXICO , a 19 de OCTUBRE de 1999.

C. Profr. (a) SARA MARTINEZ RIVERA.  
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --  
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-  
ción alternativa TESINA-INFORME ACADEMICO.

titulado "EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION QUE EL CONAFE  
LLEVA A LAS COMUNIDADES RURALES, AISLADAS Y DISPERSAS DEL ESTADO DE  
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -MEXICO-

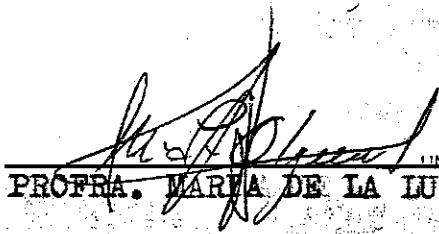
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el  
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez  
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión



S. E. P.

  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
DIRECCION



Constancia de terminación de trabajo  
para titulación.

Toluca , Méx ., a 22 de Septiembre de 1999

C. PROFRA. MA. DE LA LUZ OLGUIN MEJIA

Presente

Comunico a usted, que después de haber analizado el trabajo de titulación, en la modalidad de Tesina. Informe Académico "El mejoramiento de la calidad de la educación que el titulado CONAFE lleva a las comunidades rurales, aisladas y dispersas del Estado de México" se considera terminado y aprobado, por lo tanto puede proceder a ponerlo a consideración de la H. Comisión de Exámenes Profesionales.

Atentamente

---

El asesor pedagógico  
Mtro. Miguel Angel Flores Gutiérrez

Egresada de referencia: Sara Martínez Rivera

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I. Intervención pedagógica. El aprendizaje en el aula de los niños de las comunidades rurales que atiende el CONAFE.	9
I.1. El contexto.	
I.2. Los niños de preescolar y primaria comunitaria atendidos por el CONAFE.	12
I.3. La problemática de los programas educativos.	13
I.4. El marco teórico.	16
I.5. Las estrategias para el mejoramiento del aprendizaje escolar.	58
CAPITULO II. Acción docente. La participación de las figuras docentes en el quehacer educativo del CONAFE.	68
II.1. El contexto	69
II.2. La problemática	75
II.3. Estrategias para el mejoramiento de la acción docente	80
II.4. La metodología.	87
II.5. La evaluación.	95
CAPITULO III. Gestión Institucional. El desempeño del Equipo Técnico-Pedagógico de la Delegación del CONAFE en el Estado de México.	101
III.1 El Equipo de la Delegación del CONAFE en la entidad.	103
III.2. El Equipo Técnico-Pedagógico.	105
III.3. La problemática general	108
III.4. El proyecto de Gestión Institucional dirigido al Equipo Técnico-Pedagógico.	117
III.5. El Programa Modular de Capacitación dirigido al Equipo Técnico-Pedagógico	132
III.6. Resumen del Programa Modular de Capacitación del Equipo Técnico-Pedagógico de la Delegación del CONAFE en el Estado de México.	139
III.7. La situación actual: ciclo escolar 1998-1999.	143
Bibliografía.	176



Durante esos cinco años, a partir de un diagnóstico de la situación que guardaba la Delegación del CONAFE en la entidad, me planteé las estrategias y acciones encaminadas al cumplimiento de metas de cobertura de atención, a la provisión de material bibliográfico y mobiliario escolar y a planear y organizar el trabajo; de manera tal, que los servicios educativos cumplieran con los objetivos y líneas de acción marcados por la Administración del CONAFE.

La oportunidad de continuar, aún con los cambios en la administración central del Consejo, me permitió dar pasos pequeños, pero firmes y seguros en la integración y consolidación de un equipo de trabajo comprometido con su tarea al que imbuí cotidianamente de una filosofía y una mística de servicio que propiciaba mejores prácticas durante las etapas del proceso administrativo. Consideraba en ese tiempo que los procesos de mejoramiento podrían darse en cascada hasta llegar al aula, con los instructores, los niños y los padres de familia. Se habían mejorado en esos cinco años los procesos de planeación, coordinación y organización del trabajo y los servicios educativos se iban desarrollando de manera adecuada.

La evaluación de cada ciclo escolar me permitía obtener elementos para ir cambiando de estrategias, sobre todo, en las fases de promoción, selección y capacitación de las figuras docentes, a partir del comportamiento que se había dado por región en las comunidades, en cuanto a índices de permanencia de los instructores, de deserción de alumnos y niveles de aprovechamiento escolar.

Presumiblemente consideraba que un equipo de trabajo consolidado, mejores prácticas durante las etapas del proceso administrativo para la instrumentación de los servicios educativos de preescolar y primaria en las comunidades rurales, mobiliario y material bibliográfico con calidad y oportunidad, eran elementos que evidenciarían el mejoramiento de mis actividades técnico-administrativas y por lo tanto, un control casi absoluto de todo aquello que posibilitaba avanzar en el mejoramiento de la calidad de la educación rural con la que me había comprometido. Pronto me daría cuenta que mis consideraciones anteriores distaban mucho de la realidad que me encontré en las aulas y la comunidad, con los instructores, los alumnos y los padres de familia.

De manera permanente he visitado comunidades, y mis intervenciones se circunscribían a motivar a los instructores y a los niños, así como a concientizar a los padres de la importancia de apoyar a sus hijos. Daba orientaciones sobre el uso permanente de los materiales educativos, del cuidado del aula y el mobiliario, y ayudaba con consejos sobre preguntas de

aprendizaje escolar de los niños de las comunidades rurales a las que atendemos con los programas educativos que desarrolla el Consejo en la entidad.

En el primer capítulo se aborda el diagnóstico de las cinco comunidades, el cual me permitió obtener elementos de utilidad que sirvieron para definir estrategias y acciones para mejorar la situación en las aulas; dichas acciones se fueron instrumentando de manera simultánea a los estudios de la licenciatura.

En el apartado teórico se presentan diversas teorías de desarrollo y de aprendizaje escolar, que van desde el constructivismo de Piaget, hasta las aportaciones de Cesar Coll o Vigotsky, entre otros. Se abordan diversas teorías mediacionales para ser congruente con el marco teórico de la educación comunitaria del CONAFE y con el fin de que este documento sirva de consulta al personal técnico-pedagógico que labora en esta institución.

Utilicé el método de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA's) para reconocer y evaluar la situación de la Delegación CONAFE porque lo creí útil para tener más elementos de donde partir para iniciar pequeñas reformas y estrategias que me permitieran aplicar, en la práctica cotidiana, lo que iba aprendiendo durante la licenciatura, es decir, en la resolución de problemas inherentes a la propia práctica educativa. En este primer capítulo sobre intervención pedagógica se han incorporado los aspectos involucrados para un adecuado aprendizaje escolar; por ello se aborda la situación de los niños de preescolar y primaria, la participación de los instructores comunitarios, los padres de familia y las asociaciones promotoras de educación comunitaria; éstas últimas son el enlace entre la comunidad rural y el equipo de trabajo de la delegación CONAFE. En una primera etapa consideré necesario analizar todos los elementos que posibilitan un adecuado aprendizaje escolar, que van, desde el mobiliario escolar, los materiales educativos, la obra editorial CONAFE, los libros de texto gratuitos y la situación de los materiales didácticos que apoyan los temas tratados con el grupo escolar.

El capítulo segundo intenta seguir una secuencia lógica con el capítulo primero. En este se aborda la problemática detallada de los docentes adscritos al CONAFE, denominados instructores comunitarios, los cuales después de ser seleccionados y capacitados, se hacen cargo del aprendizaje de los alumnos de preescolar y primaria.

para que, con el programa de talleres y cursos de capacitación el Equipo Técnico-Pedagógico incidiera en procesos educativos de mayor calidad.

La autoevaluación en la que cada uno de los integrantes del equipo mostró disposición y sobre todo una actitud honesta, ayudó en gran medida a definir enfoques y contenidos del programa de talleres y cursos de capacitación. Fue sumamente valioso haber iniciado la detección de la problemática con la aplicación de la metodología de investigación-acción participativa en las cinco comunidades, porque fue el punto de partida para reconocer que los problemas se concentraban en el equipo de la delegación del CONAFE y evidenció que somos nosotros los principalmente responsables de eficientar nuestro quehacer, preocupándonos por el autoestudio y la capacitación permanente.

bachillerato para que, becados por el CONAFE, continúen sus estudios a cambio de desempeñarse como instructores de las comunidades rurales. En el segundo decreto presidencial del 31 de diciembre de 1981, se destacan las siguientes atribuciones:

- Investigar, desarrollar, implantar, operar y evaluar nuevos modelos educativos que contribuyan a expandir o mejorar la educación y el nivel cultural del país, de acuerdo con los lineamientos que al efecto determine la Secretaría de Educación Pública.
- Fomentar la corresponsabilidad y solidaridad social de los sectores organizados del país para la atención y resolución de los problemas educativos y culturales.
- Crear y desarrollar medios de participación social destinados a ampliar las oportunidades de educación a la población.

La educación comunitaria del CONAFE se desarrolla principalmente, a partir de los servicios de preescolar y primaria que instala en pequeñas localidades rurales dispersas, que no sólo se abocan a atender la educación preescolar o primaria de los niños de las comunidades, sino que generan procesos educativos que trascienden el aula y abarcan a todos los miembros de la comunidad.

Los servicios de preescolar y primaria son impartidos por jóvenes egresados de secundaria o bachillerato, a quienes se les capacita y asesora permanentemente para que desarrollen las labores docentes en las comunidades. Esta capacitación y asesoría se realiza, básicamente, mediante capacitadores tutores, quienes el año anterior fungieron como instructores comunitarios, destacados por su labor en las comunidades y que optaron por continuar un segundo año en el servicio de educación comunitaria. Los instructores comunitarios reciben del CONAFE un apoyo económico mensual por su servicio educativo, mientras que las propias comunidades se encargan de brindarles alimentación y hospedaje durante el periodo escolar. Al término del ciclo escolar, los instructores comunitarios pueden optar por continuar un segundo año en el servicio de educación comunitaria o por recibir una beca del Sistema de Estudios a Docentes del CONAFE para continuar sus estudios. Con el propósito de que los instructores no trunquen su formación, al término del segundo año de servicio sólo se les ofrece la beca del Sistema de Estudios a Docentes. SED.

Se puede afirmar que, sin la educación comunitaria, los niños de pequeñas localidades rurales y dispersas no podrían tener acceso a preescolar o primaria, y que, sin la beca del CONAFE, la

## I. 2. Los niños de preescolar y primaria comunitaria atendidos por CONAFE.

- a) **Preescolar comunitario.** Este programa inició en el ciclo escolar 1980-1981 para atender a niños de comunidades con menos de quinientos habitantes que cuentan con el servicio de educación primaria, pero que carecen de preescolar. Se aboca a propiciar el desarrollo integral del niño, para potenciar cambios progresivos en las diferentes etapas de su desarrollo individual y en su socialización en el ámbito comunitario. El acercamiento a la lecto-escritura y las matemáticas, la ampliación de sus conocimientos acerca de la naturaleza y la sociedad, y el fomento a la expresión artística, permiten la articulación de este ciclo con la educación primaria.

El proceso de enseñanza se apoya en el *Manual del instructor comunitario* de preescolar y en diversos materiales didácticos elaborados específicamente para el medio rural.

- b) **La primaria comunitaria.** Este programa se orienta a la atención de niños en edad escolar que viven en comunidades rurales con menos de cien habitantes y de difícil acceso. Sus contenidos son equivalentes a los de la primaria oficial de la Secretaría de Educación Pública, pero su organización y métodos de trabajo son diferentes.

Se favorece en los niños la construcción del conocimiento con un sentido crítico y analítico, enfocado hacia una educación básica para la vida, el trabajo y el estudio. Constituyen una modalidad multinivel a partir de una organización curricular y una propuesta teórico metodológica alternativa. La primaria está dividida en tres niveles, para que cada niño pueda avanzar de acuerdo con su propio ritmo de aprendizaje. El instructor comunitario se apoya en los libros de texto gratuitos, los manuales del instructor comunitario y otros materiales didácticos adecuados al medio rural. El certificado de educación primaria que reciben los egresados del tercer nivel en este programa tiene reconocimiento oficial. Este programa inició en 1973 como un proyecto piloto en cien comunidades rurales del Estado de Guerrero y configuró un elemento esencial en la atención de todos los niños de localidades pequeñas y dispersas en general.

Metodológicamente destaca la organización multinivel del trabajo en el aula, que hace posible y capitaliza la labor docente y el proceso de aprendizaje en un grupo heterogéneo de edades, conocimientos, ritmos de aprendizaje y nivel cognoscitivo.

De la observación directa del trabajo en campo, concretamente del análisis de lo técnico-pedagógico en el aula, obtuve una serie de datos. Analicé a fondo la situación de las comunidades de El Jacal, Almoloya de Juárez, Los Alamos, Valle de Bravo, La Palma, Atlacomulco, Estacionamiento Tierra Blanca y Hormigueros Tejupilco. En cuanto a la organización del aula, el desempeño del instructor y sus alumnos; la situación de los avances en el aprendizaje escolar, sobre todo en los aprendizajes básicos, así como la vinculación instructor, padres de familia y comunidad.

Los trabajos que presentaba, me orientaban a analizar el contexto de la situación económica, política, geográfica, demográfica, histórica y cultural que se vivía en las comunidades estudiadas; encontré aspectos que repercutían favorablemente o no, en el desarrollo de los procesos educativos que se vivían en el aula. Entre los más significativos detecté:

a). En el aula.

- Carencia de materiales educativos y libros de texto.
- Del material bibliográfico del que disponen, muy poco es utilizado.
- Desorganización en las aulas, falta de aseo a fondo, algún mobiliario en mal estado y faltante en algunos casos.

b). Sobre el instructor comunitario:

- Desconoce las etapas evolutivas del niño.
- Dificultades para elaborar las programaciones de clase.
- Dificultades en la aplicación de la metodología de Cursos Comunitarios.
- Problemas de control de grupo.
- Tiende a reproducir la clase frontal tradicional con grandes problemas por falta de capacidad en su desempeño y falta de conocimientos sobre los temas de estudio.
- No tiene organizados a los niños por nivel, se evidencia la falta de apropiación de la metodología para el trabajo con el grupo.
- No propicia el aprendizaje participativo.
- Tiene dificultades para interaccionar con sus alumnos.
- Falta de seguridad en su desempeño, reflejada en actitudes autoritarias con castigos frecuentes a los alumnos.
- Existen alumnos con más de dos ciclos en el nivel que no avanzan, ni se les otorga trato preferencial por parte del instructor.

e). Sobre las Asociaciones Promotoras de Educación Comunitaria (APEC).

De los integrantes de la APEC que es la mesa directiva de la comunidad que se atiende, cuyos integrantes son elegidos por ellos mismos y que sirven de enlace entre el CONAFE y el quehacer educativo de Instructores y alumnos, se observa:

- En algunos casos solamente el presidente se esfuerza en procurar hospedaje y alimentación para el instructor, porque pocos padres de familia colaboran.
- Se quejan de que para las reuniones que el CONAFE convoca cada 3 meses en las que se entregan materiales y se realizan dinámicas para promover la participación, pocos cooperan para los gastos del viaje a las sedes regionales.
- No promueven la concientización de los padres para apoyar a sus hijos en las tareas por las tardes.
- No promueven las campañas de salud y del mejoramiento de los niveles nutricionales de los niños.
- Falta de elementos para tener capacidad de gestión.

#### **I. 4. Marco teórico**

En este apartado se incorporarán textos seleccionados de autores que han profundizado en teorías mediacionales, a partir de Jean Piaget, y porque el marco teórico de la educación comunitaria del CONAFE es el constructivismo. En este contexto se han producido en el CONAFE, a partir de su creación, una serie de materiales básicos de apoyo a los instructores comunitarios y capacitadores tutores, y como fuente de consulta y apoyo en su quehacer educativo del personal técnico-pedagógico de la institución. Aún cuando dichos materiales han sido revisados, actualizados, ampliados y enriquecidos por el Consejo, se ha considerado necesario ampliar este punto, tomando como referencia que este documento ha sido preparado como un informe académico con fines de titulación y además como una aportación al CONAFE, para ser utilizada como fuente de consulta del personal en servicio y del que se va incorporando.

La propuesta psicopedagógica de cada programa y proyecto educativo está enmarcada en la filosofía de la educación comunitaria, que pretende partir de la realidad cultural de cada población y propicia la participación y organización comunitaria, en la reflexión y acción en torno a las necesidades. Se fundamenta en la teoría constructivista, buscando que el niño construya su propio conocimiento, en interacción con compañeros e instructores, mediante estrategias

Reflejando esta larga distancia, muchos psicólogos tienden todavía a ignorar la forma más o menos consciente, los aspectos contextuales de la respuesta del sujeto. No habrá probablemente discrepancia alguna entre los profesionales de la educación si afirmamos que la finalidad última de ésta es promover el crecimiento de los seres humanos. Las discrepancias surgirán con toda probabilidad en el momento de definir y explicar en qué consiste el crecimiento educativo y, sobre todo, de decidir el tipo de acción pedagógica más adecuada para promoverlo. La disyuntiva básica se produce entre los que lo entienden fundamentalmente como el resultado de un proceso de desarrollo, en buena medida interno a la persona, y los que lo conciben, más bien como el resultado de un proceso de aprendizaje, en buena medida externo a la persona.

En efecto, el crecimiento personal y social, intrínseco a la idea de educación, puede vincularse alternativamente tanto con el proceso de desarrollo, como con el proceso de aprendizaje. Por una parte, una persona educada es una persona que se ha desarrollado, que ha evolucionado, en el sentido fuerte del término, desde niveles inferiores de adaptabilidad al medio físico y social hasta niveles superiores. Pero por otra parte, una persona educada, es una persona que ha asimilado, que ha interiorizado, que ha aprendido, en suma, el conjunto de conceptos, explicaciones, destrezas, prácticas y valores que caracterizan una cultura determinada, de tal manera, que es capaz de interactuar de forma adaptada con el medio físico y social en el seno de la misma.

La posición para una u otra de estas dos interpretaciones del crecimiento educativo es importante, porque conduce a proponer acciones pedagógicas diferentes que se plasman en el *curriculum*. Aunque la controversia es antigua, se ha visto animada en el presente siglo, durante la década de los sesenta y los setentas, por el auge del enfoque cognitivo-evolutivo inspirado en la teoría genética de Jean Piaget y por las aplicaciones del mismo al campo de la educación que han sugerido algunos de sus partidarios. Kohlberg, por ejemplo, en un trabajo clásico publicado en 1968 con el título *Early education: a cognitive developmental view*, formulaba la tesis de que los aprendizajes específicos que promueven muchos programas preescolares, pese a parecer positivos de manera inmediata es decir, a pesar de que se pueda constatar un aprendizaje efectivo de los niños tienen probablemente una repercusión escasa o nula sobre su desarrollo a mediano o largo plazo.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Calfee Bernard: *Educación y aprendizaje. Un problema de concepción 1981*. Edit. Alianza pp. 245-253



Desde la otra alternativa, la que interpreta el crecimiento educativo como el resultado de aprendizajes específicos, se critica el enfoque cognitivo-evolutivo y se denuncia el carácter circular de los argumentos: si los aprendizajes específicos introdujeran modificaciones en las universales del desarrollo cognitivo (las estructuras operatorias), estos dejarían de ser universales; lo que los define como tales es precisamente su relativa impermeabilidad a la influencia de factores ambientales específicos. En una réplica a la tesis de Kohlberg y al planteamiento cognitivo-evolutivo en general, se comete un error "categorial", que consiste en identificar el crecimiento educativo con los cambios de las personas, relacionarlos de los universales cognitivos, y por lo tanto, poco influenciados por la acción educativa directa.

El enfoque de Kohlberg,<sup>4</sup> argumenta Bereiter, identifica el crecimiento educativo con cambios inexorables -siempre que no se produzcan trastornos graves o fuertes carencias de estimulación ambiental -que los seres humanos progresen desde el estadio sensoriomotor al estadio de las operaciones concretas y desde éste al estadio de las operaciones formales. En consecuencia, si estamos interesados por ejemplo, en promover la educación preescolar, es absurdo plantear como meta que los niños alcancen el estadio de las operaciones concretas, pues de todos modos lo alcanzarán sin necesidad de ayudas específicas, ya que se trata de uno de los universales del desarrollo cognitivo. Si queremos mejorar la capacidad intelectual de los niños de parvulario, y en general si queremos promover su crecimiento educativo, debemos más bien centrar los esfuerzos en aprendizajes que pueden producirse o no producirse en función de que participen, en determinados tipos de experiencias. El crecimiento educativo concierne, en primer término, los cambios de la persona que son manifiestamente susceptibles de ser provocados o facilitados mediante una acción pedagógica directa.

El argumento ha adquirido fuerza en los últimos años incluso entre los autores que se sitúan en la tradición de la teoría genética. Así, por ejemplo, una discípula de Piaget que ha participado en la elaboración de un interesante programa de enseñanza de las ciencias -*el African Primary Science Program*-, ha retomado la polémica en un siguiente trabajo titulado "o se lo enseñamos demasiado pronto y no puede aprenderlo o demasiado tarde y ya lo conocen; el dilema de aplicar Piaget". La tesis de la autora es que se trata de un falso dilema. El problema, afirma, reside en que se comete un error respecto a lo que es el "quid" de la educación; en ocasiones, y buscando la justificación en la teoría de Piaget, se ha sostenido que la educación debe consistir únicamente en promover la adquisición de estructuras cognitivas. Sin embargo,

---

<sup>4</sup> Kohlberg Thomas: *Las operaciones concretas en la capacidad intelectual del niño*. Edit. Grijalvo 1984. P. 129-132

educativas: Todo parece sugerir que hay unos universales cognitivos, pero su puesta en práctica efectiva depende de la naturaleza de los aprendizajes específicos que favorecen las experiencias educativas.

A partir de esta constatación, inspirándose fuertemente por una parte, y por la otra en la investigación antropológica, ha surgido un nuevo planteamiento que superó la controversia descrita reconciliando en un esquema explicativo integrador, los procesos de desarrollo individual y el aprendizaje de la experiencia humana culturalmente organizada (lo que hemos denominado aprendizajes específicos). El concepto de educación que subyace al modelo del *currículum* propuesto, es tributario de este planteamiento, cuya idea básica consiste en rechazar la tradicional separación entre el individuo y la sociedad que suele introducir el análisis psicológico.

En esta óptica, todos los procesos psicológicos que configuran el crecimiento de una persona -tanto los habitualmente considerados evolutivos como también los considerados habitualmente aprendizajes específicos- son el fruto de la interacción constante que mantiene con un medio ambiente culturalmente organizado. La interacción del ser humano con su medio está mediatizado por la cultura desde el momento mismo del nacimiento, siendo los padres, los educadores, los adultos y en general, los otros seres humanos, los principales agentes mediadores. Gracias a las múltiples oportunidades que se le presentan de establecer relaciones interpersonales con los agentes mediadores, el ser humano puede desarrollar los procesos psicológicos superiores -su competencia cognitiva-, pero dichos procesos aparecen en primer lugar en la vida de una persona en el plano de la relación interpersonal y, en consecuencia, sufren la medición de los patrones culturales dominantes. El crecimiento personal es el proceso mediante el cual, el ser humano hace suya la cultura del grupo social al que pertenece, de tal manera, que en este proceso el desarrollo de las competencias cognitivas está fuertemente vinculado al tipo de aprendizajes específicos y, en general, al tipo de prácticas sociales dominantes.

Precisemos rápidamente para evitar malentendidos, que el conjunto cultural se utiliza aquí en un sentido muy amplio, próximo al de la antropología cultural. La cultura engloba múltiples aspectos:<sup>7</sup> conceptos, explicaciones, razonamientos, lenguaje, ideología, costumbres, valores, creencias, sentimientos, intereses, actitudes, pautas de conducta, tipos de organización familiar, laboral, económica, social, tecnológica, tipos de hábitat, etc. En el transcurso de la

---

<sup>6</sup> Piaget Jean: *Problemas de la psicología genética*. Ed. Roca 1985. pp. 232-245.

## *Derivaciones de la corriente de la Gestalt o teoría del campo.*

Los principales representantes de la interpretación gestaltista del aprendizaje, suponen una reacción contra la orientación mecánica y atomista del asociacionismo conductista; consideran que la conducta es una totalidad organizada. La comprensión parcelada y fraccionaria de la realidad deforma y distorsiona la significación del conjunto. El todo, los fenómenos de aprendizaje y conducta, es algo más que la suma y yuxtaposición lineal de las partes. Tan importante o más que entender los elementos aislados de la conducta tiene que ser comprender las relaciones de codeterminación que se establecen entre los mismos a la hora de formar una totalidad significativa. Las fuerzas que rodean a los objetos, las relaciones que les ligan entre sí, definen realmente sus propiedades funcionales, su comportamiento.

Apoyándose en estos supuestos llegan así a definir el concepto de campo, (traslación del ámbito de la física al terreno de la psicología), como el mundo psicológico total en que opera la persona en un momento determinado. Es este conjunto de fuerzas que interactúan alrededor del individuo el responsable de los procesos de aprendizaje. Consideran el aprendizaje como un proceso de donación de sentido, de significado a las situaciones en que se encuentra el individuo. Por debajo de las manifestaciones observables se desarrollan procesos cognitivos de discernimiento y de búsqueda intencional de objetivos y metas. El individuo no reacciona de forma ciega y automática a los estímulos y presiones del medio objetivo, reacciona a la realidad tal como la percibe subjetivamente. Su conducta responde a su comprensión de las situaciones, el significado que confiere a los estímulos que configuran su campo vital en cada momento concreto.

Es necesario resaltar la extraordinaria riqueza didáctica que se aloja en la teoría del campo. La interpretación holística y sistémica de la conducta y la consideración de las variables internas como portadores de significación son de un valor inestimable para la regulación didáctica del aprendizaje humano en la escuela. Por otra parte, aunque las leyes del aprendizaje en esta teoría son más difusas e imprecisas, permiten una explicación de los tipos de aprendizaje más complejos y superiores. Los tipos de aprendizaje representacional, de conceptos, de principios, de solución de problemas, exigen todos la intervención como mediadores de las estructuras cognitivas y que implican operaciones cuyo común denominador es la comprensión significativa de las situaciones.

casi exclusivamente en la dimensión cognitiva y perceptiva del individuo, descuidando el importante mundo del comportamiento.

⇒ En cuarto lugar, la necesaria reacción ante la concepción mecanicista y atomista del aprendizaje no tiene por qué suponer el desprecio de todos los descubrimientos realizados por la investigación analítica. En concreto, ciertos experimentos de condicionamiento clarifican de forma importante los procesos de algún tipo de aprendizaje que realiza el niño/a en la primera infancia y arrojan luz sobre aspectos parciales de la dinámica emocional que acompaña a todo aprendizaje.

#### *Las aportaciones de la psicología genético-cognitiva.*

Es realmente difícil y comprometido realizar una síntesis con la brevedad que requiere este capítulo de una corriente tan rica, tan estructurada y tan fecunda como la psicología genético-cognitiva. Desde el inestimable trabajo y la incomparable clarividencia de Piaget y la Escuela de Ginebra que se formó en torno a él, la extraordinaria potencia teórica de los principios y planteamientos de esta corriente no han dejado de imponerse y desarrollarse, desde el comienzo del segundo tercio del siglo XX hasta nuestros días.<sup>9</sup> En nuestra opinión, los resultados teóricos de sus investigaciones son hoy día imprescindibles para comprender la complejidad del aprendizaje humano.

Desde los postulados definidos por la Gestalt, parece obvia la necesidad de clarificar el funcionamiento de la estructura interna del organismo como mediadora de los procesos de aprendizaje. Lo importante en todo caso no es afirmar la existencia de dicha instancia mediadora, lo verdaderamente urgente es estudiar su estructura, su génesis, su funcionamiento. La psicología genético-cognitiva afronta de cara al problema y presenta unos principios de explicación. ¿Qué es, cómo funciona y cómo se genera esa instancia mediadora?. Resumiremos a continuación los postulados más relevantes de esta importante corriente del pensamiento psicológico.

⇒ El aprendizaje como adquisición no hereditaria en el intercambio con el medio, es un fenómeno incomprensible sin su vinculación a la dinámica del desarrollo interno. Las estructuras iniciales condicionan el aprendizaje. El aprendizaje provoca la modificación y transformación de las estructuras que al mismo tiempo, una vez modificadas, permiten la realización de nuevos aprendizajes de mayor riqueza y complejidad. La génesis mental puede representarse como movimiento dialéctico de evolución en espiral. En el centro de

<sup>9</sup> Piaget Jean. *La psicología de la inteligencia*. México. Ed. Crítica-Grijalvo. 1975 pp. 182-245.

“Existe un verbalismo de la imagen como hay un verbalismo de la palabra, cuando se olvida la primacía irreductible de la actividad espontánea y de la investigación personal y autónoma (...) la operación es irreductible a las formas perceptivas o imaginadas”<sup>10</sup>

⇒ Con Piaget no sólo culmina la primacía de la acción. También y sobre todo, adquieren nuevas dimensiones todos los procesos cognitivos. La percepción, la representación simbólica y la imaginación, llevan implícito un componente de actividad física, fisiológica o mental. En todas estas tareas hay una participación activa del sujeto en los diferentes procesos de exploración, selección, combinación y organización de las informaciones.

Es evidente que Piaget defiende la primacía de la actividad orientada, organizada, no de una actividad arbitraria, ciega, sin sentido: “Construir estructuras estructurando lo real. Sólo se comprende un fenómeno reconstruyendo las transformaciones de las que es el resultado y, para reconstruirlas, hay que haber elaborado una estructura de transformaciones”.

La actividad, pues, será la constante de todo tipo de aprendizaje, desde el que tiene lugar en la etapa sensomotriz hasta el que culmina con las operaciones formales. En cualquier caso, los contenidos figurativos pueden ser adquiridos mediante observación o recepción, pero los aspectos operativos del pensamiento sólo configuran a partir de las acciones y de la coordinación de las mismas. Son estos aspectos operativos los que caracterizan los niveles superiores del pensamiento, de la conducta intelectual del hombre.

⇒ Dentro de este proceso dialéctico, que explica la génesis del pensamiento y la conducta, cuatro son los factores principales que, según Piaget, intervienen en el desarrollo de las estructuras cognitivas y que la regulación normativa del aprendizaje no puede en ningún caso ignorar: maduración, experiencia física, interacción social y equilibrio.

Teniendo en cuenta estos planteamientos cabe destacar siete conclusiones de muy decisiva importancia para facilitar y orientar la regulación didáctica de los procesos de enseñanza-aprendizaje:

En primer lugar, el carácter *constructivo* y dialéctico de todo proceso de desarrollo individual. El conocimiento y el comportamiento son el resultado de procesos de construcción subjetiva en los intercambios cotidianos con el medio circundante. El niño/a y el adulto construyen sus esquemas de pensamiento y acción, sobre los esquemas anteriormente elaborados y como

---

<sup>10</sup> Piaget Jean. *El criterio moral del niño*. Tr. Nuria Vidal. México 1985. Ed. Roca pp. 139-152.

perfeccionamiento y transformación progresiva de las estructuras y esquemas cognitivos. La acumulación de informaciones fragmentarias puede no configurar esquemas operativos de conocimiento, e incluso en algunas ocasiones, convertirse en obstáculos al desarrollo del pensamiento. El aprendizaje hace referencia a conocimientos particulares, mientras que el pensamiento y la inteligencia son instrumentos generales de conocimiento, interpretación e intervención.

En séptimo lugar, la estrecha vinculación de las dimensiones estructural y afectiva de la conducta. Como afirma Piaget. "No existe estructura alguna (cognición) sin un elemento activador (motivación) y viceversa. La motivación esta siempre conectada con un nivel estructural (cognoscitivo) determinado"<sup>11</sup>

En la exposición de los planteamientos de la psicología dialéctica, y en el capítulo siguiente aparecen algunas críticas a las posiciones piagetianas y sus implicaciones didácticas.

#### *El aprendizaje significativo en Ausubel.*

Las aportaciones de Ausubel a pesar de, o precisamente por su restricción a un espacio concreto, pero crítico, del ámbito del aprendizaje, son muy importantes para la práctica didáctica. Se ocupa Ausubel del aprendizaje escolar, que para él es fundamentalmente "un tipo de aprendizaje que alude a cuerpos organizados de material significativo". Centra su análisis en la explicación del aprendizaje de cuerpos de conocimientos que incluyen conceptos, principios y teorías. Es la clave de arco del desarrollo cognitivo del hombre y el objeto prioritario de la práctica didáctica.

El aprendizaje significativo, ya sea por recepción, ya sea por descubrimiento, se opone al aprendizaje mecánico, repetitivo, memorístico. Comprende la adquisición de nuevos significados. Ahora bien, esta operación requiere unas condiciones precisas que Ausubel se detiene y se preocupa en identificar. "La esencia del aprendizaje significativo reside en que las ideas expresadas simbólicamente son relacionadas de modo no arbitrario, sino sustancial con lo que el alumno ya sabe. El material que aprende es potencialmente significativo para él".

---

<sup>11</sup> Piaget Jean: *Construcción y validación de las teorías científicas. Construcción de la epistemología*. Ed. Buenos Aires.. paidós 1988 pp. 188-197.

El significado psicológico de los materiales de aprendizaje es idiosincrásico, experiencial, histórico, subjetivo. Cada individuo capta la significación del material nuevo en función de las peculiaridades históricamente construidas de su estructura cognitiva. La potencialidad significativa del material se encuentra subordinada en cada individuo a las características de su bagaje cognitivo. De este modo, la planificación didáctica de todo proceso de aprendizaje significativo debe comenzar por conocer la peculiar estructura ideativa y mental del individuo que ha de realizar las tareas de aprendizaje.

¿Cómo se produce la vinculación del material nuevo con los contenidos ideativos de cada individuo? Ausubel considera que la estructura cognitiva de cada sujeto manifiesta una organización jerárquica y lógica, en la que cada concepto ocupa un lugar en función de su nivel de abstracción, de generalidad y capacidad de incluir otros conceptos. Así, en el aprendizaje significativo "los significados de ideas y proposiciones se adquieren en un proceso de inclusión correlativa en estructuras más genéricas. Aprendizaje de ideas incluyentes o incluidas".<sup>13</sup> De esta manera, el aprendizaje significativo produce al tiempo la estructuración del conocimiento previo y la extensión de su potencialidad explicativa y operativa. provoca su organización, su afianzamiento o su reformulación en función de la estructura lógica del material que se adquiere, siempre que existan las condiciones para su asimilación significativa.

El material aprendido de forma significativa es menos sensible a las interferencias a corto plazo y mucho más resistente al olvido, por cuanto no se encuentra aislado, sino asimilado a una organización jerárquica de los conocimientos referentes a la misma área temática. El aprendizaje anterior y posterior no sólo no interferirá, sino que, por el contrario, reforzará la significación e importancia del presente, siempre y cuando siga siendo válido dentro del conjunto jerárquico. Un aprendizaje de este tipo parece funcionar basándose en organizadores, de ideas generales con fuerte capacidad de inclusión y esquemas procesales que indican la estructura de la jerarquía y la secuencia de su funcionamiento. Así pues, la realización de este aprendizaje puede favorecerse desde fuera, siempre que se organice el material de una forma lógica y jerárquica, y se presente en secuencias ordenadas en función de su potencialidad de inclusión.

También la transferencia es favorecida de forma importante por este tipo de aprendizaje. Para Ausubel la transferencia y la capacidad para realizarla están en relación directa con la cantidad y calidad de las ideas de afianzamiento que posee el alumno/a, es decir, una estructura rica en

<sup>13</sup> Ausubel David Paul. *El desarrollo infantil*: David P. Ausubel, Edmund V. Sullivan, Ed. Paidós. Barcelona 1982 pp. 175-198.

### *La teoría de Bruner.*

Como idea general de la teoría, la principal preocupación de Bruner es inducir una participación activa del aprendiz en el proceso de aprendizaje, especialmente si se considera el énfasis que le confiere al aprendizaje por descubrimiento. Este autor piensa que la solución de muchas cuestiones depende de que una situación ambiental se presente como un desafío constante a la inteligencia del aprendiz, impulsándolo a resolver problemas y, más aún, a conseguir el fin último de cualquier proceso de instrucción, es decir, la transferencia del aprendizaje.

Los niños, dice Bruner, por sus etapas de desarrollo pasan por tres modos de representación del mundo: enativo, icónico y simbólico. Aunque estos modos de representación están jerarquizados, todos ellos de alguna forma, permanecen operativos durante toda la vida del individuo. El modo de representación enativo significa básicamente que la representación del mundo se hace a través de la respuesta motriz. El modo icónico depende en parte, de una cierta cantidad de respuestas y habilidades motrices, así como de ejercicios paralelos al desarrollo de imágenes que representa la secuencia de actos implicados en una denominada habilidad. Cuando el niño consigue internalizar el lenguaje como un instrumento de cognición, adquiere mayor flexibilidad y poder de representación de lo que percibe en su experiencia con los objetos del mundo real o con sus propios símbolos. El lenguaje proporciona medios no sólo de representar la experiencia del mundo, sino también de transformarlo, es la representación simbólica. En síntesis, uno de los efectos de ese desarrollo, posiblemente una de sus causas, es el poder que el niño adquiere para procesar información y que da lugar a esfuerzos de resolución de problemas más integrales y duraderos<sup>14</sup>

Es importante destacar las formas de competencia que deben darse para que haya desarrollo: la representación y la integración. A medida que los niños se desarrollan, deben adquirir medios para representar lo que ocurre regularmente en su ambiente, pero también deben aprender a trascender lo momentáneo y para ello desarrollan medios que unen al pasado con el presente y el futuro. De ahí la necesidad de proporcionar a los niños un ambiente intelectualmente abierto que les permita descubrir y cultivar esos medios de representación e integración de la experiencia. El crecimiento mental no depende tanto de la capacidad que un niño tiene, como de la apertura que permite el despertar de esas capacidades mediante técnicas de exposición al ambiente especializado de una determinada cultura. Bruner combate la noción del "hombre natural" y hace hincapié en la función del proceso educacional. Además



que intervienen en el proceso de aprendizaje son esas etapas del desarrollo intelectual, o sea, las diferentes maneras de representar el mundo que aparecen en las diversas etapas del desarrollo.<sup>16</sup> Esas maneras son: a). Representación enativa, b). Representación icónica y c). Representación simbólica.

La representación enativa consiste en la representación de sucesos pasados mediante respuestas motrices apropiadas. En la representación icónica se configura una organización selectiva de percepciones e imágenes de los sucesos, por medio de estructuras espaciales, temporales y connotativas que permiten a los niños percibir el ambiente y transformarlo en imágenes. En la representación simbólica el aprendiz representa internamente el ambiente (incluyendo connotaciones históricas y arbitrarias), es decir que los objetos del ambiente no necesitan estar presentes en su campo perceptivo ni estar en un determinado orden. Por eso Bruner dice que si enseñamos a los niños cualquier tipo de habilidad en el lenguaje que ellos posean, serán perfectamente capaces de aprenderlo.

Además de estos tres tipos de representación, hay otra variable que influye en el procesamiento interno y que tienen repercusiones en el aprendizaje: es el poder del proceso cognitivo, que aumenta con la cantidad de información disponible, para lo cual ésta tiene que ser conservada y procesada adecuadamente.

Lo opuesto de esa noción de poder -y que también constituye una variable del proceso- es el concepto de economía destacado por Bruner, cuyo objetivo es lograr un sistema de almacenamiento de conceptos y estructuras cognitivas con la mínima cantidad de información para no sobrecargar los canales.

#### *El punto de vista de la psicología dialéctica.*

Bajo la orientación de los principios psicológicos del materialismo dialéctico se desarrolla una psicología que durante todo nuestro siglo ha producido y sigue produciendo aportaciones de interés al campo del aprendizaje y del desarrollo cognitivo: *La escuela soviética*. Vigotsky, Lurìa, Leontiev, Rubinstein, Liublinskaia, Talyzina, Galperin, son entre otros los representantes más significativos de esta escuela.

---

<sup>16</sup> Bruner Jerome. *Actos de significados. Más allá de la revolución cognitiva*. Ed. Madrid. Alianza 1986. Centro de Estudios Latinoamericanos pp. 206-235

demasiado si el individuo ha pasado por la etapa simbólica y se encuentra ya en la etapa preoperacional. Lo verdaderamente definitivo es cómo cada individuo atravesó dichas etapas, qué construyó en ellas, qué actividades realizó, etc. "Los estadios no dependen directamente de la edad sino del contenido concreto que el niño aprende a dominar"; es decir, los niños/as no sólo se diferencian en el ritmo de su desarrollo. Por debajo de la aparente similitud que concede la permanencia en una misma etapa del desarrollo, la diferenciación individual consiste en la orientación concreta que éste toma.

Sin embargo, es necesario indicar, que para la psicología soviética, no son tanto la actividad y la coordinación de las acciones que realiza el individuo las responsables de la formación de las estructuras formales de la mente, cuanto la apropiación del bagaje cultural producto de la evolución histórica de la humanidad que se transmite en la relación educativa. Las conquistas históricas de la humanidad que se comunican de generación en generación no sólo implican contenidos, conocimientos de la realidad espacio temporal o cultural, también suponen formas, estrategias, modelos de conocimiento, de investigación de relación, que el individuo capta, comprende, asimila y practica. Por ello, la psicología soviética resalta el valor de la instrucción, a la transmisión educativa, a la actividad tutorizada que a la actividad experimental del niño/a por sí solo.

De modo coherente con el planteamiento anterior, la escuela soviética concede una importancia fundamental al desarrollo del lenguaje, puesto que la palabra es el instrumento más rico para transmitir la experiencia histórica de la humanidad. Como opina Bogoyavlensky podemos afirmar una dependencia del desarrollo fisiológico respecto del psicológico, sobre todo cuando el niño/a por medio de la palabra comienza a asimilar la experiencia histórica del género humano.<sup>17</sup> El lenguaje, pues, es el instrumento prioritario de transmisión social. Luria afirma que a través del lenguaje, de la generalización verbal, el niño/a se adueña de un nuevo factor de desarrollo, la adquisición de la experiencia humana social. El lenguaje es asimilado en la comunicación que se desarrolla con los adultos y pronto se transforma establemente de medio de generalización en instrumento de pensamiento y en instrumento para regular el comportamiento.

---

<sup>17</sup> Moll C. Luis. *Vygotsky y la educación. connotaciones de la psicología sociohistórica en la educación*. Ed. Aique Grupo 1993 pp. 169-134.

<sup>18</sup> Tudge Jonathan. *Vigotsky, la zona de desarrollo próximo y la colaboración entre pares: connotaciones para la práctica en el aula*. Ed. Argentina. 1990 pp. 187-208.

progresiva del psiquismo, que constituye el desarrollo, es función de los fenómenos de aprendizaje.

Lo importante para Wallon es explicar el paso de lo orgánico a lo psicológico. Una transmisión que tiene lugar mediante impregnación social de lo psíquico. De lo orgánico a lo psíquico se da una verdadera génesis, presidida y condicionada por la penetración social. Lo psíquico no podría reducirse a lo orgánico ni explicarse sin ello. Para Wallon existen cuatro elementos que explican el paso de lo orgánico a lo psíquico: la emoción, la imitación, la motricidad y el socius.<sup>20</sup>

Dentro de esta teoría es particularmente importante, por sus repercusiones pedagógicas, el papel que concede a la emoción por cuanto que constituye el vínculo de lo orgánico y lo social para generar el psiquismo. La emoción, en un primer momento, es una expresión corporal de un estado interno, pero paulatinamente va adquiriendo el carácter de comunicación, de intercambio de mensaje entre individuos. Este paso provoca las primeras representaciones, figuraciones que adquirirán consistencia y ampliación en los movimientos de la imitación diferida. En cualquier caso, la emoción comunicada exige la relación entre significante y significado, el primer momento del proceso representacional.<sup>21</sup> Desde el origen, el pensamiento se vincula con aspectos emotivos, efectivos, con los cuales establecerá un discurso permanente cuajado de contradicciones y apoyos. La importancia que atribuye Wallon a la motivación intrínseca no es más que la que la expresión de la naturaleza de sus concepciones genéticas.

La disociación entre afectividad y pensamiento es metodológica, artificial, y no puede convertirse en un procedimiento de la escuela. Toda la actividad cognitiva del niño/a implica, en su origen, en su desarrollo, o en su conclusión inevitables componentes afectivos que por sí mismos impulsan el aprendizaje. Cuando la enseñanza ha de recurrir a motivaciones extrínsecas hay que preguntarse cuán separadas están las tareas emprendidas de la realidad vital que preocupa al sujeto.

Si la conducta se explica por las condiciones de su génesis, la tarea principal de la práctica pedagógica en la escuela será procurar las condiciones satisfactorias que provoquen un

<sup>20</sup> Mayer Richard I. en: *El futuro de la psicología evolutiva*. versión Española de Antonio Maldonado Rico. Madrid ed. Alianza 1985 pp. 147-162.

<sup>21</sup> Wallon Henry. *La evolución psicológica del niño*. Versión española de María Miranda Pacheco. Ed. Grijalvo 1983 pp. 183-202.

- ⇒ Encadenamiento: conectar en una serie dos o más asociaciones de estímulo-respuesta previamente adquiridas (Skinner, Gilbert).
- ⇒ Asociación verbal: variedad verbal de encadenamiento (Underwood).
- ⇒ Discriminación múltiple: conjunto de cadenas de identificación al discriminar sucesivamente estímulos precisos y respuestas específicas (Mowrer, Postman).
- ⇒ Aprendizaje de conceptos: aprender es responder a estímulos como partes de conjuntos o clases en función de sus propiedades abstractas (Bruner, Kendler, Gagné).
- ⇒ Aprendizaje de principios: aprendizaje de cadenas de dos o más conceptos, aprendizaje de relaciones entre conceptos (Berlyne, Gagné, Bruner).
- ⇒ Resolución de problemas: aprendizaje de la combinación, relación y manipulación coherente de principios para entender y controlar el medio, solucionar problemas (Simón, Newell, Bruner).

Es necesario indicar que Gagné, aunque presenta y afirma la necesidad secuencial de los ocho tipos de aprendizaje, concede mucha mayor importancia al aprendizaje de conceptos, principios y solución de problemas, por ser los aprendizajes característicos de la instrucción escolar y constituir el eje del comportamiento inteligente del hombre.

*Modelos de aprendizaje basados en la perspectiva del procesamiento de información y simulación del comportamiento.*

Los modelos de procesamiento de información como intento de explicar la conducta cognitiva del ser humano son relativamente recientes. Puede afirmarse que son Newell, Shaw y Simón, en 1958, los precursores de una nueva orientación cognitiva en los trabajos e investigaciones sobre los procesos de aprendizaje. Una reciente orientación que está produciendo resultados interesantes en el ámbito de la memoria y que ha conseguido establecer el diálogo entre neoconductistas, neopiagetianos y demás corrientes cognitivas.<sup>22</sup>

El modelo de procesamiento de información considera al hombre como un procesador de información, cuya actividad fundamental es recibir información elaborarla y actuar de acuerdo con ella. Es decir, todo ser humano es un activo procesador de su experiencia mediante un complejo sistema en el que la información es recibida, transformada, acumulada, recuperada y utilizada. Ello supone que el organismo no responde directamente al mundo real sino a la

<sup>22</sup> Cole Michael. *Desarrollo cognitivo y educación formal: Comprobaciones a partir de la investigación transcultural*. Mtro. Miguel Wald. Ed. Clásica 1990 pp. 109-134.

se encuentran los de Melton y Martín, que el tiempo de exposición del estímulo, la repetición, el puesto que ocupa el ítem en una serie y los procedimientos mnemotécnicos, como sistemas de simplificación del material a retener, tienen una importancia decisiva en el qué y cómo de la codificación y el almacenamiento a corto plazo.<sup>23</sup>

La retención y la recuperación son los dos programas de control que determinan el procesamiento de información en la memoria a largo plazo. La retención es un fenómeno dependiente del modo en que la información ha sido codificada y asimilada al material existente. La recuperación, por su parte, es presentada como un programa que implica activos procesos de reconstrucción y organización idiosincrásica y situacional del material recuperado.

Tal vez, los fenómenos más ampliamente resaltados, sean los referentes a la organización y significatividad del material almacenado en la memoria a largo plazo. Ello implica que el almacenaje no se realiza de forma aislada y arbitraria, sino por asimilación significativa de las nuevas informaciones a los propio sistemas de categorías y significados, previamente construidos. Recuperando los principios propuestos por Bartlett, afirman que la memoria implica un esfuerzo hacia el significado y el recuerdo, una construcción. Es decir, la memoria es constructiva, abstracta y basada en significados.

Así pues, los componentes internos de los procesos de aprendizaje constituyen un sistema cognitivo organizado, de tal manera que tanto las características de las instancias estructurales como los mecanismos de los procesos de control se generan y se transforman en virtud de su propio funcionamiento al procesar la información en los intercambios con el medio. Los esquemas, los conocimientos, las destrezas y las habilidades se forman en un proceso genético y su configuración puede y, de hecho, se altera de algún modo a lo largo del tiempo, precisamente por los resultados de los posteriores procesos de aprendizaje en los que intervienen.

Las limitaciones más importantes de estos planteamientos desde la perspectiva didáctica podíamos resumirlas en las siguientes proposiciones.

1. Primera, la debilidad del paralelismo entre la máquina y el hombre. Como afirma Bower "que una máquina realice trabajo inteligente no significa, en modo alguno, que lo haga igual

---

<sup>23</sup> Moll C. Luis y Greenberg B. James. *Creación de zonas de posibilidades. Combinación de contextos sociales para la obtención de información*. Ed. Albuquerque 1988 pp. 371-402.

- explicativa y la virtualidad normativa de esta perspectiva deben ser restringidas a su específico campo de atención, y complementadas por aportaciones teóricas y modelos explicativos que den cuenta de la intervención importante de los aspectos afectivos y motivacionales en la configuración de la conducta en parte incierta y ambigua del alumno/a.
4. Cuarta. Sus propuestas tienen una orientación claramente cognitiva, que parece ignorar la dimensión ejecutiva y comportamental del desarrollo humano. Partiendo del supuesto de la continuidad entre el conocimiento y la acción, procesar correctamente la información se asume como el requisito imprescindible y suficiente para regular racionalmente la conducta. Sin embargo, en la práctica cotidiana y escolar, es bien conocida la disociación entre conocimiento y conducta entre el procesador y el ejecutor humano. No existe una relación lineal entre lo que uno dice, lo que uno piensa y lo que uno hace. A diferencia del modo de procesar la información y ejecutar las rutinas por parte de la máquina, entre el conocimiento y la acción, en el alumno/a se intercalan complejos y contradictorios procesos de toma de decisiones, entre los que aparece con especial relevancia la forma de sentir, el rico y complicado terreno de las emociones, tendencias y expectativas individuales y sociales.

Sin embargo, y teniendo en cuenta sus limitaciones, no cabe duda de que el desarrollo de esta orientación es de capital importancia para la clarificación del aprendizaje y de la conducta inteligente del individuo y, por supuesto, para la elaboración de una teoría y una práctica didácticas. El procesamiento de información recupera la noción de mente, reintegra la información subjetiva como un dato útil a la investigación y coloca en lugar preferente el estudio de la memoria activa como explicación básica de la elaboración de información y, por tanto, de la ejecución de la actividad humana.

#### *Las teorías del aprendizaje en la comprensión y prácticas educativas.*

El concepto de aprendizaje es un componente previo, un requisito indispensable para cualquier elaboración teórica sobre la enseñanza. Sin embargo, como veremos a continuación, la teoría y la práctica didáctica necesitan un cuerpo de conocimientos sobre los procesos de aprendizaje que cumpla dos condiciones fundamentales:

⇒ Abarcar, de forma integral y con tendencia holística, las distintas manifestaciones, procesos y tipos o clases de aprendizaje.

cambios que la manipulación de una variable ejerce en otra. Estas situaciones artificiales difícilmente pueden reproducirse en el ambiente "natural" del aula o en el extraescolar.

La didáctica necesita teorías que se acerquen a lo que ocurre en situaciones reales donde se produce el aprendizaje de forma sistemática o de modo informal.

En nuestra opinión, el desfase y la inadecuación pueden resolverse siempre que el aprendizaje sea abordado por amplios programas de investigación natural, que respeten la complejidad, riqueza, ambigüedad e, incluso, contradicción de la realidad. Dentro de éstos, han de realizarse experimentos de laboratorio, todo lo concretos y específicos que sea preciso, cuyas conclusiones se interpreten dentro, y nunca fuera y de forma aislada, de la lógica y el significado del sistema ecológico que componen las interacciones de los alumnos/as en la institución escolar.

Para comprender el aprendizaje que realiza el niño/a en el aula y poder extraer hipótesis y principios que puedan revertir en la comprensión y orientación más correcta de los fenómenos de aprendizaje, es necesario que la investigación se realice en el clima peculiar y característico que se produce en el aula de una institución escolar. Sólo así pueden tenerse en cuenta, tanto los factores y variables que intervienen, como la singularidad de los mismos procesos cognitivos y afectivos implicados en el aprendizaje.

Sin embargo, es verdad que no puede elaborarse una teoría para cada paso particular. Una teoría es un esquema formal que integra un cuerpo genérico de conocimientos. Pero lo que sí se puede exigir a una teoría comprensiva es que su estructura formal, la lógica de sus planeamientos y su contenido fáctico sean lo suficientemente amplios y flexibles para dar cabida no sólo a la explicación de lo común y homogéneo, sino a lo diferencial y específico. Este esquema formal amplio y flexible ha de extraerse de las situaciones naturales para abarcar la complejidad y variabilidad de los diferentes contextos. En cualquier caso, si pretendemos comprender la singularidad de los fenómenos de aprendizaje que ocurren en el marco escolar, en cada niño/a y grupo, debemos utilizar el conocimiento disponible como herramientas mentales; como hipótesis de trabajo que orientan la búsqueda e indagación, y no como principios fijos de explicación, o como normas inalterables de actuación.

3) El aprendizaje escolar es un tipo de aprendizaje peculiar, por producirse dentro de esta institución con una clara función social, donde el aprendizaje de los contenidos del

jalonada por innumerables incidencias accidentales, frecuentemente provocadas por factores y procesos extraescolares en gran medida imprevisibles, o por elaboraciones emergentes como consecuencia de los mismos procesos de interacción social. La teoría del aprendizaje que necesita el profesor para orientar la enseñanza ha de contemplar esa dimensión de indeterminación. No se puede algoritmizar la secuencia de vicisitudes que se presentarán en las relaciones personales dentro del marco escolar y que condicionan el aprendizaje.

- 5) La teoría y la práctica didácticas poseen un irrenunciable componente teleológico, intencional, que desborda la naturaleza explicativa de las teorías del aprendizaje. Es éste uno de los puntos más oscuros y paradójicamente más cruciales para determinar la relación entre las teorías del aprendizaje y las de la enseñanza. No es difícil ponerse de acuerdo en que las teorías del aprendizaje son descriptivas y pretenden conquistar el nivel explicativo, mientras que las de la enseñanza, además, deben ser prescriptivas, normativas.

Por otra parte, el componente utópico e inacabado de la naturaleza humana impone permanentes resistencias a la pretensión explicativa del pensamiento y acción del hombre considerado en forma individual o colectiva. La orientación futura del hombre se mueve necesariamente en el terreno de lo posible, en el territorio siempre incierto de los valores, de las opciones éticas y políticas, en el ámbito de la construcción condicionada del futuro siempre en parte abierto e indeterminado. La didáctica se apoya en el conocimiento del hombre y de la sociedad, pero inevitablemente se proyecta hacia un futuro desconocido que en parte contribuye a construir.

En definitiva, las teorías psicológicas del aprendizaje pretenden describir y explicar cómo se produce el aprendizaje, y también las relaciones, en el mejor de los casos, entre el aprendizaje, el desarrollo y el contexto físico, social e histórico donde vive el individuo. Pretenden, por tanto, explicar lo real, lo ya construido, cómo aprenden aquí y ahora los seres humanos. La teoría y la práctica pedagógica se enfrentan con el problema teleológico de cómo intervenir para provocar determinada forma de ser, de aprender, de sentir y actuar. Su objetivo no es, necesariamente, reproducir los modos de comportamiento de la comunidad social, entre los cuales se encuentran las formas de aprender, sino cómo potenciar una forma de ser y de aprender frecuentemente discrepante con los modos inducidos espontáneamente por la tendencia dominante en la sociedad. La propia finalidad de la intervención didáctica es objeto de debate y confrontación. Si se propone la libertad y autonomía del individuo formado como pretensión



del medio son de extraordinaria importancia para comprender y orientar los procesos de aprendizaje y desarrollo.

Conviene tener presente que tanto las condiciones como los procesos forman parte de un sistema y que su influjo para producir unos resultados supone la modificación, en algún modo, de las mismas condiciones y procesos internos que han intervenido en el aprendizaje. De la misma forma, cabe considerar que todo intercambio es comunicación y que las condiciones externas que inciden en la comunicación se diluyen en dimensiones sintácticas y semánticas de significativa influencia y difícil discernimiento. Por ello, la didáctica, como veremos en el Capítulo III, al organizar las condiciones del intercambio, debe prestar un cuidado extraordinario a estas dimensiones sutiles de todo sistema de comunicación.

#### *La situación enseñanza-aprendizaje.*

Para que un niño aprenda de una manera no mecánica, ni puramente imitativa es necesario que asimile, seleccione, procese, interprete y relacione aquellas actividades y contenidos que se le plantean, mediante una actividad autoestructurante que le obligue a revisar sus esquemas y estructuras previas con relación a aquellos contenidos y les aporte un grado más elevado de estructuración, complejidad, detalle o claridad.

El alumno para aprender, tiene que realizar un importante trabajo de cognición, de análisis y revisión de sus conocimientos, a fin de conseguir que los nuevos aprendizajes que logra le resulten realmente significativos y le aporten un nivel más elevado de competencia. De todas maneras, el hecho de destacar la importancia de la actividad singular e individual del alumno para realizar nuevos aprendizajes no significa, ni mucho menos, que lo pueda hacer él solo en interacción con determinados objetos de conocimiento. Creemos que la influencia del docente y de su intervención pedagógica, es lo que hace que la actividad del alumno sea autoestructurante o no lo sea y tenga, por tanto, un mayor o menor impacto sobre el aprendizaje escolar.<sup>26</sup>

Los procesos de enseñanza-aprendizaje como procesos con unas interacciones complejas y variadas, consideran como mínimo tres elementos: el alumno, los contenidos de aprendizaje y el docente. El hecho de considerarlo de esta manera, significa que otorgamos la misma importancia y relevancia a la interacción entre la actividad de cognición del niño y determinados

<sup>26</sup> Coll Cesar "Intervención educativa y diagnóstico pedagógico". Ed. Paidós 1995 pp. 98-132.

En este sentido hemos comprobado la gran diferencia de rendimiento que se puede dar entre los diversos alumnos después de haber realizado las mismas actividades de aprendizaje. Por ejemplo, los niños que en su experiencia familiar y extraescolar han tenido contacto, conocen y han visto utilizar frecuentemente la lengua escrita aprenden mucho más fácil y significativamente estos contenidos que otros que no han tenido casi experiencias en este sentido, sobre todo si en la escuela no se ha planteado el hecho de compensar estas diferencias iniciales.

Muy a menudo se olvida el papel y la importancia que la familia y el entorno social pueden tener cuando se han de plantear actividades y contenidos de una manera más global y significativa; nos referimos, por ejemplo, a ofrecer posibilidades a los niños de relacionar, comentar y aportar cosas que aprenden fuera de la escuela a los contenidos que allí se les transmiten; a mantener informados y sensibilizados a los padres con relación a determinados aprendizajes más susceptibles de ser favorecidos en la vida extraescolar, etc.

Nuestra intervención tiene que contribuir a ampliar la visión que a veces se tiene del niño que aprende en la escuela, considerando la globalidad de su pensamiento y buscando recursos para hacer más significativos e integrados los aprendizajes que realiza. De esta manera, el docente puede ir avanzando en la comprensión de los diferentes niveles de conocimientos previos de los alumnos y plantear nuevos contenidos; organizados para que puedan relacionarlos e integrarlos en sus esquemas de conocimiento. Otra condición, que ya hemos citado, para que el alumno aprenda de manera significativa, es que tenga una actitud positiva para querer dar significación a aquello que aprende, que tenga motivación e interés por integrarlo en sus redes de conocimiento. El papel de la familia y el modo en que considera el hecho de aprender es muy importante y condiciona en parte esta actitud.

En los casos en que esta actitud positiva no existiera, el docente puede fomentarla estimulando al niño y planteándole situaciones que lo motiven y despierten este interés. En estos casos también nosotros tenemos a menudo influencia; sensibilizar a padres y docente sobre la importancia de trabajar estas actitudes y de procurar establecer pequeños acuerdos o compromisos entre todos (docente, alumno, padres) que ayuden a mejorar la situación.

Cuando un alumno realiza un aprendizaje significativo y no puramente mecánico, quiere decir también que lo memorizará de manera comprensiva (memorización comprensiva) y la integración en sus conocimientos para utilizarlo o recordarlo en el momento en que lo necesite

intervención pedagógica etc".<sup>29</sup> Por ello es necesario una práctica pedagógica flexible y adaptada a las características y condiciones de los alumnos; una práctica que no renuncie a buscar y utilizar todos los medios al alcance posible (presentar los contenidos más organizados, utilizar incentivos de atención y motivación, ofrecer modelos para la imitación, corregir errores...) que puedan favorecer el proceso de aprendizaje de un alumno que presente dificultades en un momento determinado.

El profesor adquiere, desde este punto de vista, un papel de ayuda y de soporte realizando intervenciones contingentes y adaptadas a las dificultades que los niños encuentren en su tarea en la escuela. Esto significa que el profesor realiza una observación y evaluación continuas del alumno para intentar entender sus dificultades e interpretar el motivo de los errores, y de esta manera buscar y ofrecerle ayudas complementarias y más eficaces.

Se requiere capacidad, y sobre todo aprendizaje, para observar, escuchar y analizar respuestas, errores y comportamientos de los alumnos. De hecho, la mayoría de los maestros no ha tenido formación en este sentido, y normalmente las condiciones de infraestructura y de organización de la escuela no hacen fácil una intervención pedagógica. A pesar de ello, podemos asegurar que durante estos años de trabajo y colaboración con maestros, hemos visto cómo muchos de ellos, aunque no tuvieran este tipo de formación, de una manera intuitiva y gracias a sus experiencias y sensibilidad, realizaban este papel de observadores e intervenían de un modo adaptado a los diferentes alumnos para desarrollar sus conocimientos previos sobre el tema y plantear intervenciones adecuadas y contingentes. De estos maestros hemos extraído muy buenas ideas y hemos aprendido mucho.

La educación en la diversidad reside básicamente en este tipo de metodología; no hay alumnos "especiales" o "diferentes" sino que se acepta que todos son alumnos con historias, características y conocimientos diferentes. Si se acepta realmente esta diversidad no es válido emitir juicios globales y absolutos sobre el alumno, sino que se han de objetivar y valorar las distintas capacidades y los diversos aspectos para intervenir en aquellos donde él se muestra más competente y eficaz.

Hasta aquí hemos hablado de los aspectos cognoscitivos relacionados con la interacción profesor/alumno inmersos en un proceso enseñanza-aprendizaje determinado, de la importancia del papel de guía y de organizador del maestro, y de la necesidad de modificar,

<sup>29</sup> Coll Cesar. *Intervención educativa y diagnóstico pedagógico*. Ed. Paidós Barcelona 1985 pp. 148-161.



Los sustentos teóricos hasta aquí presentados servirán para entender y encontrarle sentido a lo que pasaba en el aula y a comprender con bases más firmes los procesos de desarrollo y aprendizaje de los niños.

### **I. 5. Las estrategias para el mejoramiento del aprendizaje escolar.**

La oportunidad de conocer a fondo la problemática educativa, y la decisión de involucrarme a fondo en los aspectos técnico-pedagógicos durante los primeros semestres de la Licenciatura en Educación, en los que pude apropiarme de elementos teórico-conceptuales y metodológicos, decidí empezar a realizar pequeños esfuerzos, pero significativos, con el fin de orientar estrategias para el mejoramiento del trabajo en el aula, la participación de los padres de familia y la comunidad.

En ese tiempo, hace tres años, no había estudiado a profundidad la problemática de las figuras docentes, es decir de los instructores comunitarios, ni tampoco del personal técnico-pedagógico; esto fue, posteriormente conforme iba avanzando en los semestres de la licenciatura; por ello, decidí iniciar de manera simultánea a los estudios, modestos cambios y pequeños esfuerzos, pero significativos que mejoraran el clima del aula; así está estructurada la carrera, para que mejoremos el desempeño de nuestro quehacer educativo. Dichos cambios tenían que ver con la reorganización del trabajo cotidiano, con pláticas y orientaciones al equipo técnico pedagógico.

#### **a) Análisis FODA's.**

Realicé un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución y de los involucrados de manera directa en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Análisis FODA'S). Estas fueron las conclusiones.

##### *Fortalezas.*

- ⇒ 24 años de experiencia del CONAFE que podría capitalizar en favor del interés por mejorar nuestra práctica cotidiana.
- ⇒ Un Director General decidido a profundizar en la problemática educativa, interesado en crear un futuro mejor a los niños y jóvenes de las comunidades rurales, que mostró desde el principio de su gestión, un deseo político plasmado en los hechos, en el que vi reflejados mis anhelos.

- Y que adquiriera los conocimientos, habilidades y valores para continuar aprendiendo.

#### *Debilidades.*

- ⇒ Aulas inadecuadas: espacios improvisados con falta de luz y ventilación.
- ⇒ Materiales, obra editorial CONAFE y libros de texto gratuitos a destiempo y con faltantes.
- ⇒ Escasez de recursos para visitar en más ocasiones las comunidades.
- ⇒ Mobiliario escolar a destiempo.
- ⇒ Habitantes y padres de familia de las comunidades desalentados, porque no tienen eco sus gestiones en los Ayuntamientos municipales para la obtención de apoyos en los servicios básicos, o para mejorar la infraestructura educativa.
- ⇒ Población escolar con índices de desnutrición; los apoyos nutricionales no llegan a las comunidades alejadas y dispersas.
- ⇒ Servicios de salud insuficientes para la atención de poblaciones rurales.
- ⇒ Tiempo insuficiente para capacitar a las figuras docentes, considerando el volumen de información del que requieren apropiarse.
- ⇒ Tendencia del equipo técnico-pedagógico e instructores comunitarios a replicar en los procesos de capacitación, en el esquema tradicional de enseñanza frontal, que a su vez se repite en las aulas.

#### *Amenazas*

- ⇒ Realizar un desempeño como directiva de la institución sin mayor trascendencia.
- ⇒ Desestimar las fortalezas de la institución en favor de la población escolar más desprotegida.
- ⇒ Continuar con el esquema de niños pobres-niños mal preparados.
- ⇒ Seguir ofreciendo a las comunidades rurales "más de lo mismo".
- ⇒ Desaprovechar los recursos que han ido incrementándose para apoyar a la institución y que estos se reflejaran en aprendizajes significativos.
- ⇒ Continuar desalentando la imagen de la institución ante las comunidades que a su vez se reflejaba en el ánimo de éstas con los instructores y los niños.

En este análisis rescaté muchas más fortalezas y oportunidades, que debilidades y amenazas. Como el interés al incorporarme a la carrera de Licenciatura en Educación era incidir en la calidad de la educación, inicié una serie de reformas sencillas, que sirvieron de plataforma para el mejoramiento cualitativo de la enseñanza y el aprendizaje escolar.

⇒ Estas acciones se realizaron gracias a los programas de descentralización educativa en el que se ubica el de desconcentración administrativa.

e) Sobre la elaboración de materiales didácticos.

Al abordar la problemática, como se dijo en ese apartado, se evidenció la poca utilización de los materiales escolares que sirven para la elaboración de materiales didácticos. El propio personal técnico-pedagógico elaboraba poco material didáctico para presentar sus temas durante las fases de capacitación intensiva y permanente; era ilógico suponer que los instructores comunitarios a su vez, los prepararan para abordar los temas en el aula.

- Se dieron lineamientos después de pláticas de orientación y de concientización, de que ningún tema sería expuesto sin materiales didácticos, asimismo, durante las fases de capacitación permanente (cada mes tres días en sedes regionales), se dedicaría un espacio de tiempo para que los instructores comunitarios con el apoyo de capacitadores tutores, elaboraran ejemplos de materiales didácticos a partir de las orientaciones del equipo técnico-pedagógico.
- Se realizó seguimiento durante las visitas a la comunidad para observar si realmente se estaban elaborando los materiales, de no ser así, sería obligado que el capacitador visitante o el coordinador académico, elaborara junto con el instructor, materiales didácticos en el aula.
- Actualmente durante el ciclo escolar 1997-1998, se observa en todas las comunidades que las aulas están provistas de manera permanente de materiales didácticos, aspectos que han motivado la tarea del instructor durante el proceso de enseñanza-aprendizaje; a los alumnos les motiva a aprender cuando el clima de aprendizaje se da en aulas alegres por tantos materiales didácticos.
- Se observó también que hacía falta motivar la creatividad del equipo técnico-pedagógico, capacitadores tutores e instructores en este renglón; los materiales didácticos son ahora abundantes y bien elaborados.

f) Sobre el instructor comunitario.

Se explicará en el siguiente apartado con mayor detalle, las estrategias que se instrumentaron para mejorar su desempeño. En este apartado, se enuncian las que se desarrollaron en ese tiempo:

refuercen en su desempeño con el grupo escolar, y la visita representaba más que aliento, temor a sufrir represalias por no estar trabajando de acuerdo a los lineamientos.

Para el ciclo escolar 1997-1998 se puede observar que se eliminó de manera total el concepto de "supervisión escolar"; ahora son visitas de apoyo técnico-pedagógico y de apoyo a la comunidad. Este cambio ha representado la optimización de trabajo de los recursos humanos y materiales; el instructor se siente alentado al ser visitado, no para ser criticado negativamente, sino con el ánimo de ayudarlo a eficientar su tarea educativa.

Esta manera de trabajar ha representado también una reducción considerable en los índices de deserción de la comunidad, del instructor y también del ausentismo y deserción de los alumnos, ambos, instructor y alumnos se sienten importantes al ser visitados porque sienten que sus logros son destacados y sus problemas tienen solución, porque allí mismo, en el aula, reciben la ayuda necesaria en los problemas metodológicos, didácticos y socioemocionales.

Espacios físicos llamados aulas, aunque con deficiencia en su infraestructura, pero con abundantes materiales didácticos, con bibliotecas completas y mobiliario y aulas aseadas, están sensibilizando a los alumnos a mejorar su aprendizaje escolar; el instructor comunitario al sentirse alentado por las visitas constantes, han mejorado sus formas de interaccionar con los alumnos, se sienten más seguros y confiados también, porque ya cuentan con lo necesario para trabajar. Para este ciclo escolar que concluyó 1997-1998 se han dado pasos firmes y seguros para continuar en el siguiente con el mejoramiento del aprendizaje escolar.

g) Sobre los padres de familia.

- Se orientó mediante pláticas de concientización y de motivación a los instructores comunitarios, por parte del equipo técnico-pedagógico y capacitadores tutores, sobre la importancia que tiene la participación de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos, sobre el cuidado, aseo y alimentación necesaria antes de asistir al aula.
- Se orientó a los instructores comunitarios, para que con sus alumnos y los padres de familia, establecieran pequeños compromisos y acuerdos sobre la importancia de trabajar para mejorar la situación. Se exhortó a cada uno y al grupo en general, porque se observó que el trabajo en equipo es más fructífero y se avanza para que estas tareas sean significativas y permanentes.
- Se inicio la promoción para que los padres de familia analfabetos, se incorporaran a los programas de alfabetización de adultos en las que el propio Instructor participaba. Al

- También en estas reuniones se reforzaron en gran medida los temas sobre participación de padres en la tarea y cuidado de sus hijos; la participación en programas de salud, alimentación y mobiliario, el cuidado y resguardo de los materiales, el mejoramiento del aula y la motivación y apoyo al instructor.
- Para este ciclo escolar 1997-1998 se observa un gran avance en la participación y la organización de las comunidades; esta situación se evidencia; por el avance en su capacidad de gestión para la construcción y rehabilitación de las aulas, en las que la mano de obra de los habitantes de la comunidad es una condición.

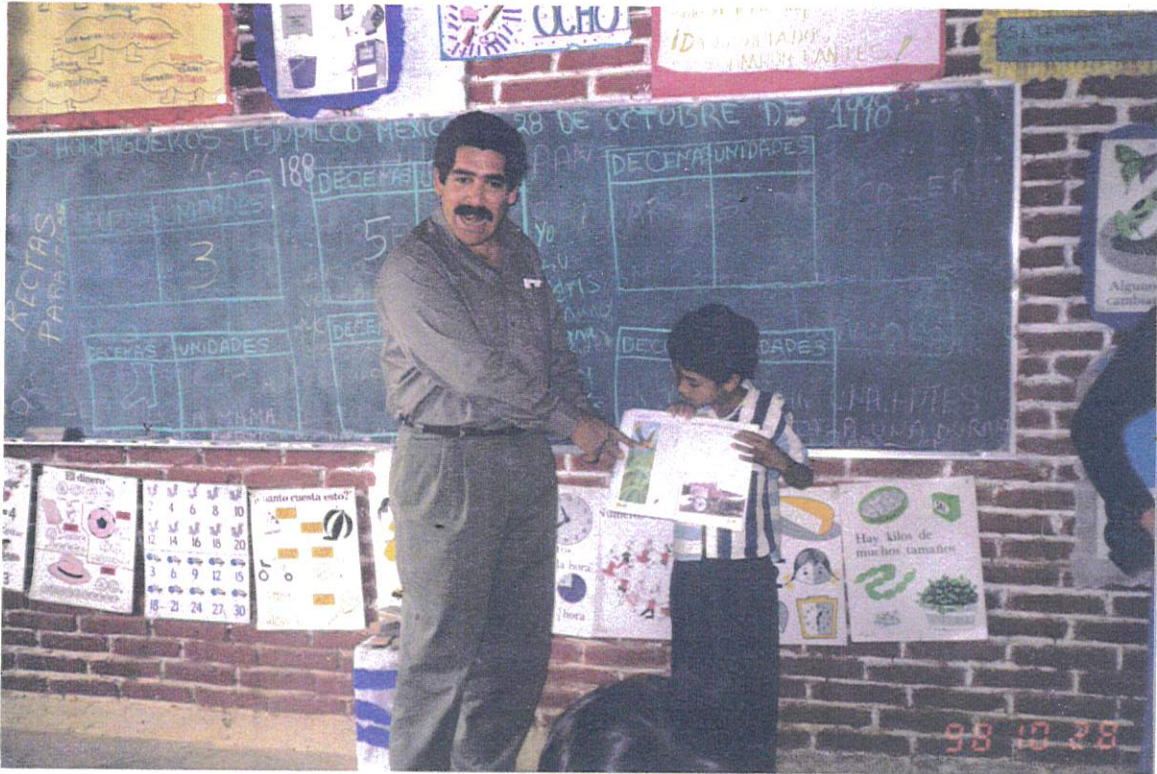
En resumen solamente podrá darse una intervención pedagógica que oriente procesos educativos de calidad, que se reflejen en mejores niveles de aprovechamiento escolar; si se cumplen con requisitos mínimos indispensables, tales como: una aula adecuada, materiales educativos de calidad y con oportunidad, el mobiliario escolar suficiente. Asimismo un docente con espíritu de servicio adecuadamente capacitado, que optimice la utilización de los recursos didácticos, que prepare su programación diaria de clase y los materiales didácticos adecuados a los temas que aborda. El trabajo del docente tiene sentido cuando propicia un clima de aprendizaje con actitudes de motivación permanente a su grupo escolar y de manera individual. Cada niño es diferente, por lo tanto, el tratamiento tiene que ser personalizado para lograr avances en el mejoramiento del aprendizaje. El docente del CONAFE puede hacerlo porque maneja un grupo con pocos alumnos, entre 5 y 20 niños.

El involucramiento de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos también es un requisito indispensable, asimismo, la participación de las mesas directivas de cada comunidad porque son los que promueven e impulsan el trabajo de los padres.

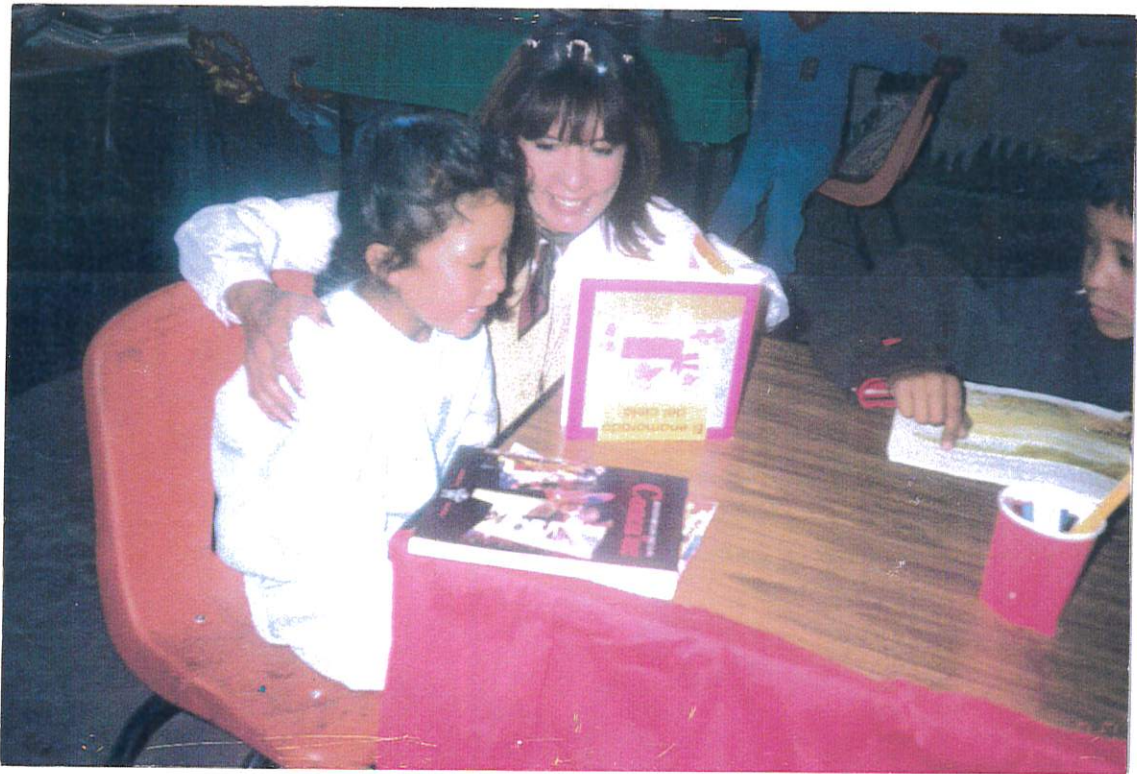
Las acciones emprendidas para el mejoramiento del aprendizaje escolar en el contexto de la intervención pedagógica debieron tener su sustento en un diagnóstico de la situación que prevalecía en cinco comunidades, el levantamiento de información del total de poblaciones atendidas y del análisis FODA's sobre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en ese tiempo realicé sobre el quehacer de la Institución.

Las acciones que se emprenden para mejorar el trabajo educativo en el aula, siguen siendo constantes y sistemáticas. Podemos confirmar que a partir de lo realizado, de la experiencia obtenida y de la posibilidad de estar mejor preparada para desempeñar mis funciones, caminamos con pasos firmes y seguros para efficientarnos cada vez más.

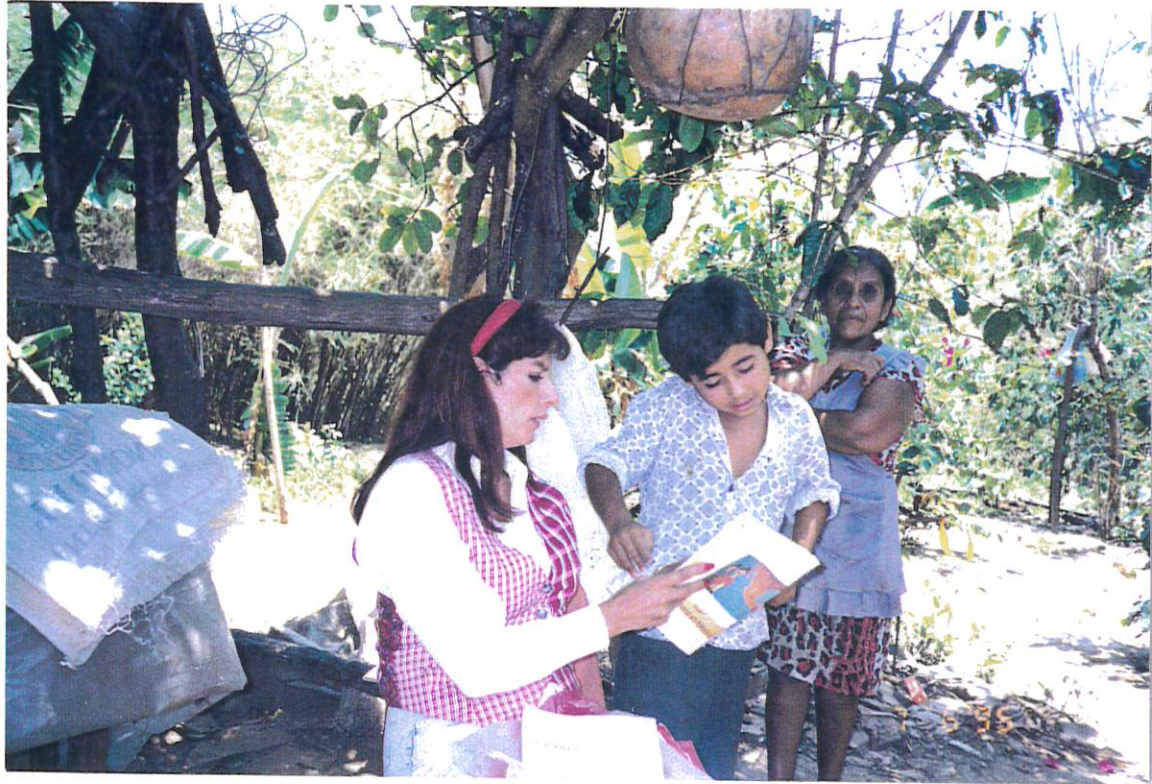
















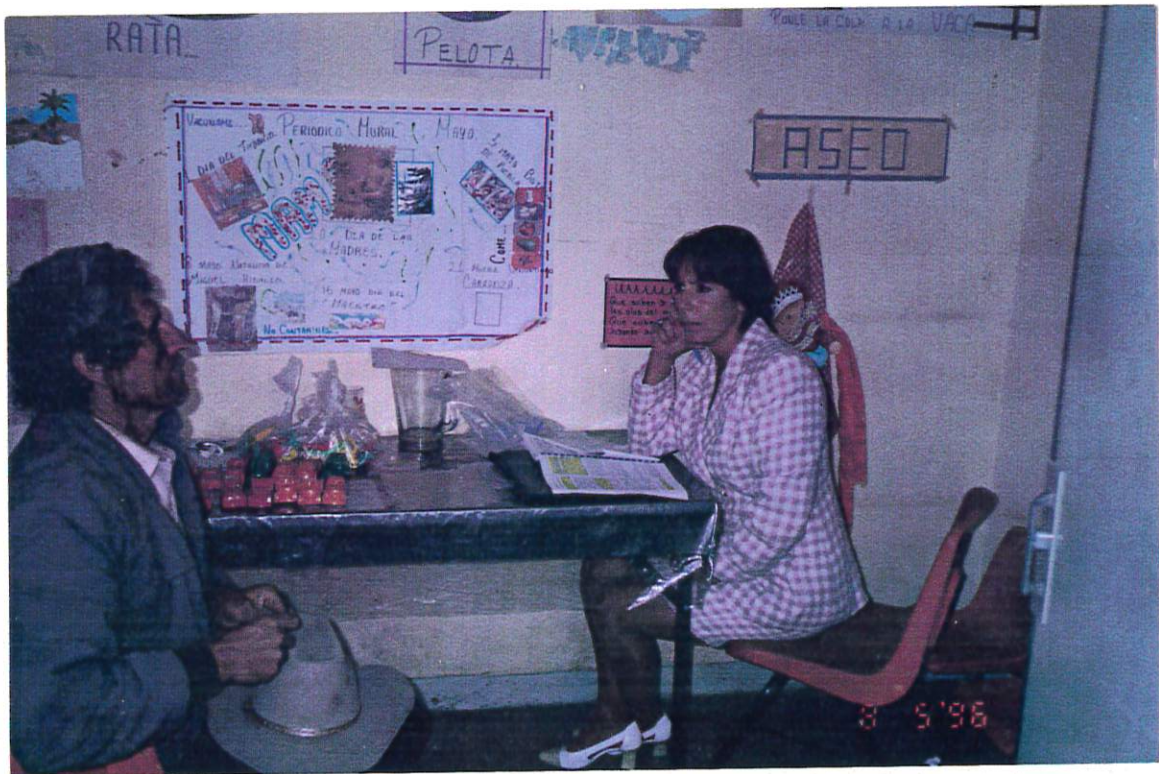




















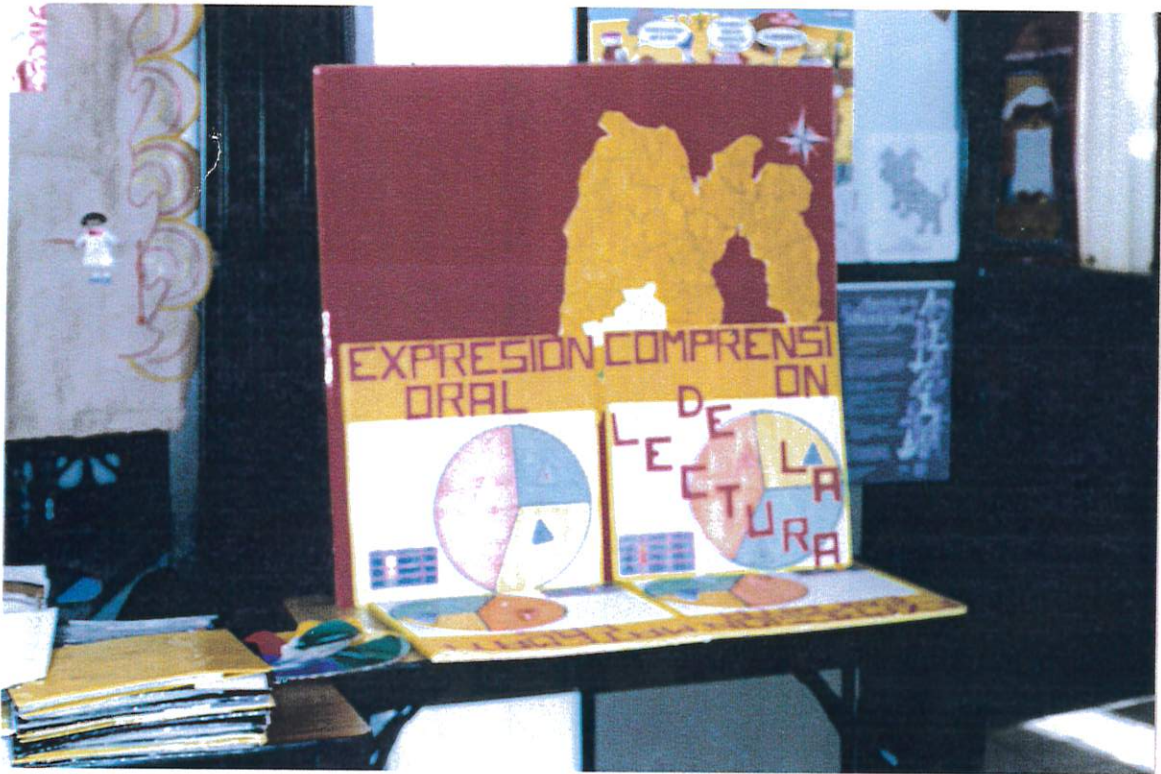
















## **II. ACCIÓN DOCENTE. LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN EL QUEHACER EDUCATIVO DEL CONAFE.**

En este capítulo se abordan los aspectos inherentes a la acción docente de los que fungen como instructores comunitarios del CONAFE. Después de haber abordado en el primer capítulo los temas que propician una adecuada intervención pedagógica y las condiciones indispensables para el mejoramiento del clima de aprendizaje escolar, nos toca ahora abordar los temas vinculados con los docentes del CONAFE.

Se presenta el contexto en el que se desarrolla la tarea de los docentes, a partir del perfil del joven que requerimos incorporar, pasando por la fase de promoción para captar aquellos que reúnen los requisitos y las habilidades básicas indispensables para su desempeño en el aula y con la comunidad. La selección, es considerada de gran importancia, porque de una buena o mala selección de docentes, dependerá la acción docente con su grupo escolar y en sus procesos de vinculación con los padres de familia y la comunidad.

En el desarrollo de los semestres de la licenciatura en educación se analizaron cada una de las etapas del proceso educativo y se fueron detectando los problemas. Los datos obtenidos sirvieron para definir estrategias y emprender acciones que significaron la necesidad de reorganizar al equipo de trabajo y plantear nuevas líneas de acción que mejoraron los resultados que estábamos obteniendo.

Ha sido necesario incorporar en este capítulo de acción docente, la metodología de capacitación en la que intervienen como apoyo sustantivo a esta tarea los capacitadores tutores. El mejoramiento de las etapas de promoción y selección de docentes, motivó el planteamiento de nuevas estrategias para la capacitación intensiva y permanente de los docentes. Por ejemplo, logramos concientizar a los capacitadores tutores e instructores comunitarios de que, los procesos educativos que se deben desarrollar en el aula, tienen que ser vivenciados en las etapas de capacitación y que el estudio de materiales previo a este proceso así como el intercambio de opiniones entre el grupo, es necesario y favorece mejores resultados. En la parte final de este capítulo se incorpora la parte de evaluación, como aspecto de gran significado en la capacitación de docentes.

de los problemas que se les presentan y decidir los caminos a seguir para mejorar sus condiciones de vida.

Las figuras docentes que participan en los programas y proyectos educativos son las siguientes:

1. Instructor comunitario.
2. Agente educativo.
3. Capacitador tutor.
4. Asistente educativo.

Las figuras docentes del CONAFE son jóvenes con espíritu de servicio y anhelos de superación, los cuales participan con el Consejo dos ciclos escolares continuos, realizando un servicio social impartiendo educación preescolar o primaria a niños y jóvenes de comunidades rurales marginadas, con la participación de padres de familia y las APEC's. A cambio reciben una beca económica, desde que reciben la capacitación, mensualmente durante los dos ciclos escolares y durante 50 meses después de realizado el servicio social comunitario; asimismo reciben apoyos para la inscripción y adquisición de textos, con el fin de que continúen realizando estudios superiores. Durante el segundo año de servicio social tienen la opción de realizar estudios en el sistema abierto o de nivelación, si ellos así lo determinan.

*El perfil necesario para ingresar al servicio es.*

- ⇒ Ser de nacionalidad mexicana.
- ⇒ Tener entre 14 y 24 años de edad.
- ⇒ Ser originario, preferentemente, del medio rural y del Estado donde prestará su servicio social.
- ⇒ Tener buena salud.
- ⇒ Contar con estudios mínimos de secundaria o bachillerato.
- ⇒ Haber aprobado el examen de selección y el curso de capacitación intensiva.

En el caso del agente educativo, debe vivir en la misma comunidad en la que prestará su servicio social y ser propuesto por la propia comunidad. El capacitador tutor es la figura que tuvo un desempeño destacado durante un primer año en la comunidad, al cual se le invita a colaborar un segundo año para apoyar los procesos de capacitación intensiva y permanente. El

forma que propicie el desarrollo de las capacidades básicas para la vida y concebidas en el CONAFE como las habilidades necesarias para:

- Expresarse en forma oral.
- Expresarse por escrito.
- Comprender lo leído.
- Allegarse de información mediante las diferentes estrategias de investigación e indagación.
- Desarrollar el pensamiento lógico y abstracto que le permita resolver sus problemas, utilizando a las matemáticas como una herramienta de apoyo.
- Relacionarse con su medio social y natural para entenderlo, respetarlo, aprovecharlo y transformarlo.

En consecuencia, la visión educativa del CONAFE es dar relevancia al desarrollo de capacidades, habilidades y competencias, retomando los conocimientos culturalmente significativos como uno de los ingredientes para lograrlo. Esta visión debe explicitarse para todos los actores de la educación comunitaria y es mediante el proceso de formación docente como entendemos que debe ser impulsada.

Como es sabido, en el Consejo la capacitación es un trabajo difícil por las condiciones en las que se trabaja (tiempo, locales, etc.); en muchos de los casos se complica aún más al contar con aspirantes y capacitadores que, si bien tienen todo el empeño en la tarea con la que se han comprometido, poseen también una serie de limitaciones respecto del manejo de los contenidos básicos. Es por ello que además de abordar los contenidos básicos para su función docente, es necesario apoyarlos para que desarrollen otro tipo de competencias, entre ellas el uso funcional de la lengua escrita y el habilitarse en el uso eficiente de sus capacidades cognitivas, volitivas y afectivas. A continuación se presentan algunas ideas sobre lo anterior.

*Por su parte la capacitación considera:*

- El desarrollo de las capacidades básicas para la vida en las diferentes figuras docentes.
- El ritmo de sus procesos cognitivos. Cómo piensan y cómo ayudarlos a ser más eficientes.
- La definición de propósitos. Contribuir a que logren reconocer los propósitos de la capacitación, se ubiquen como los principales participantes y soporte de sus aprendizajes,



que el trabajo conjunto favorezca sentimientos de colaboración y responsabilidad compartida.

- La claridad en la tarea y la reflexión sobre las acciones respecto a propósitos definidos favorecerán en los capacitadores una mayor comprensión y organización de sus actitudes y acciones que redunde en un desempeño más competente.
- Uno de los principios de la propuesta metodológica del Consejo tiene relación directa con la heterogeneidad entre los niveles y ritmos de aprendizaje de los alumnos; este punto, que para nosotros es importante, es al mismo tiempo un factor para el logro de los objetivos educativos y cognitivos, pues aún cuando respetamos y creemos en la posibilidad individual de aprendizaje y desarrollo, consideramos relevante la posibilidad de hacer uso óptimo de la proximidad cognitiva de los educandos mediante las interacciones entre compañeros, la cual será una estrategia que abordaremos con insistencia.<sup>1</sup>
- Una situación de aprendizaje implica la utilización de procesos superiores de pensamiento que van más allá de las respuestas inmediatas. Así pues, en el aula el docente anima a los estudiantes a establecer metas a corto plazo e insiste en que los sujetos se esfuercen en conseguirlas.
  - ⇒ La obtención de los aprendizajes exige la planificación de los objetivos, de tal manera que el docente solicite a los alumnos un plan para el logro de sus metas. Por lo tanto, se fomenta la necesidad de revisar y modificar los objetivos en función de las circunstancias, esto es, diferenciar las metas reales o factibles de las no útiles.
  - ⇒ El docente anima al estudiante a buscar lo que hay de novedoso en la tarea, novedad que implica mayor grado de complejidad. En una situación de aprendizaje se fomentan la curiosidad intelectual, la originalidad y la creatividad o pensamiento divergente.
  - ⇒ A lo largo de todo el aprendizaje se despierta en los sujetos la necesidad de diseñar sus propias actividades o experiencias y someterlas a discusión con sus compañeros.
  - ⇒ En la práctica el docente promueve discusiones en grupo sobre la forma de resolver las actividades, se potencian las respuestas creativas y las soluciones divergentes.
- El docente hace consciente al alumno de que puede cambiar su propio funcionamiento cognitivo; propicia que el individuo tenga un conocimiento objetivo de sí mismo y de su potencial de cambio. La función del docente consiste en ayudar al estudiante a entender los sucesos de la vida y la reflexión sobre los mismos (interiorización); ha de inducir al sujeto a que se exprese con un lenguaje propio, de manera que interiorice toda la actividad escolar y extraescolar.

a) En la campaña de promoción.

- ⇒ No se realizaba la evaluación de la campaña de promoción del ciclo escolar pasado.
- ⇒ No se realizaba un proceso de promoción específico para cada figura docente. (instructor, capacitador o agente educativo).
- ⇒ La campaña de promoción se realizaba de manera rutinaria como cada ciclo escolar, sin utilizar nuevas estrategias para una mejor captación de aspirantes.
- ⇒ Se seguía utilizando el mismo documento de escuelas de nivel medio básico y medio superior, por lo que ya no se consideraban escuelas de nueva instalación, que probablemente tenían relación directa con la ubicación de las comunidades.
- ⇒ Al personal encargado de la promoción directa en las escuelas para la captación de aspirantes no se les capacitaba, únicamente se les entregaba el material promocional y de ruta que debían seguir para visitar las escuelas en las que debían promocionar.
- ⇒ Llegaban a destiempo los materiales promocionales.
- ⇒ No se realizaba el seguimiento de cuántos aspirantes habían acudido al proceso de selección tampoco cuántos se incorporaban a la capacitación intensiva.
- ⇒ En las escuelas en las que se promocionaba, no tomaban en serio el quehacer del Consejo, en ocasiones los mismos directivos y maestros rechazaban el acceso del personal del CONAFE encargado de la promoción.
- ⇒ No se consideraba la promoción en las escuelas de nivel medio superior.

b) En la selección de aspirantes a instructor comunitario.

- ⇒ Únicamente se tomaban en cuenta los resultados del examen de conocimientos para la selección.
- ⇒ En numerosos casos, aspirantes de buenas calificaciones seleccionados, tenían un desempeño en comunidad inadecuado.
- ⇒ En numerosos casos, los seleccionados con buenas calificaciones desertaban, después de conocer la comunidad de su destino.
- ⇒ No se tomaba en cuenta la participación de padres de familia durante la orientación para incorporarse al CONAFE, por lo que, cuando las figuras docentes tenían problemas en la comunidad, eran los padres de familia los que apoyaban su deserción.
- ⇒ En la región sur del Estado, en la que se concentra el mayor número de comunidades atendidas, se tenía que seleccionar personal aún con bajas calificaciones, situación que

- ⇒ Las sesiones eran aburridas, porque se realizaban con el método frontal; eran escasas las dinámicas grupales.
- ⇒ Las sesiones se realizaban con escasa participación de los instructores comunitarios; el capacitador era el activo y los instructores en un buen grado, casi pasivos.
- ⇒ El personal llegaba tarde a las sesiones de capacitación.
- ⇒ Había falta de control e indisciplina y poca participación, asimismo rechazo a las actividades de colaboración para el cuidado y aseo de las instalaciones en las sedes que facilitaban las instituciones educativas.
- ⇒ No se realizaban sesiones de inducción a la capacitación ni se propiciaban espacios para conocer a detalle los materiales educativos, entre los que se encontraban obra editorial CONAFE distribuida a todas las comunidades a las que se llevan los servicios educativos.
- ⇒ Se aceptaba la incorporación de aspirantes sin haberseles aplicado el examen de selección, quedaba pendiente, y sobre la marcha se olvidaba por la falta de seguimiento y control.

d) En las prácticas de campo.

Estas actividades se desarrollan para que los aspirantes a instructor comunitario, se ambienten en la comunidad en la que realizarán su servicio social comunitario, se hacen, una a las dos semanas de iniciada la capacitación intensiva, y otra casi al final.

- ⇒ No se planteaban claramente los objetivos de las visitas.
- ⇒ No se preparaba el plan de actividades.
- ⇒ No se propiciaba la comunicación y coordinación entre los instructores para que en pequeños grupos se trasladaran a las comunidades y se ayudaran mutuamente.
- ⇒ No se entregaban en todos los casos los croquis de ubicación de las comunidades; en ocasiones las orientaciones eran equivocadas.
- ⇒ No se realizaba el seguimiento de los resultados de las visitas, únicamente si había llegado o no el instructor a su destino; si presentaba problemas, se le culpaba de no querer trabajar en esa localidad por su lejanía.
- ⇒ La asignación a las visitas de campo se realizaban sin poner cuidado de la relación entre el lugar de origen del instructor y la comunidad seleccionada; a las mujeres se les enviaba a las más alejadas y de difícil acceso, lo que provocaba en ocasiones deserción.

- Los instructores no llevaban un seguimiento del aprendizaje de sus alumnos. Los capacitadores no realizaban un seguimiento del trabajo de sus instructores y comunidades.

Hasta aquí se ha presentado la problemática relacionada únicamente con el trabajo de quienes fungen como docentes en las comunidades y después desarrollan la asesoría, es decir, de los capacitadores tutores, ya que la problemática del personal técnico-pedagógico encargado de coordinar y asesorar a los primeros se aborda en el siguiente capítulo.

A continuación se presentan las estrategias que se fueron instrumentando para mejorar el desempeño de los instructores comunitarios en el aula y la comunidad, las cuales se fueron desarrollando simultáneamente a los estudios de la Licenciatura en Educación, del 3º al 6º semestre.

### **II.3. Estrategias para el mejoramiento de la acción docente.**

a) En la campaña de promoción de aspirantes a instructor comunitario.

- Desde el ciclo escolar 1996-1997 y 1997-1998, las estrategias para la campaña de promoción han iniciado con la evaluación de la anterior; esto significa que se retoman los resultados de las figuras docentes que tuvieron mejor desempeño para reconocer las instituciones de donde proceden y de aquellos que desertaron o se tuvo problemas reiterados en su desempeño en la comunidad; es así que se intensifican en las instituciones en las que requerimos que proceda el mayor número de aspirantes y se deja de promocionar en las que se identifican los que no nos dieron los resultados esperados.
- La evaluación de la campaña de promoción anterior se realiza con el personal participante de manera directa y el equipo técnico-pedagógico que conoce el desempeño de los instructores, porque además llevan un registro de los casos particulares.
- Desde hace dos ciclos escolares se solicita a las instancias educativas del Estado, el documento actualizado de las instituciones educativas de nivel medio básico y medio superior, con el cual se prepara el documento con las estrategias de la campaña de promoción.
- Desde hace dos ciclos escolares se prepara el taller para capacitar y actualizar al personal encargado de la promoción directa; se intercambian experiencias, se hacen escenificaciones para abordar los temas con los jóvenes aspirantes a instructor.

- creíamos que el instructor enviado tan lejos desertaría, sin embargo, ha dado resultados con muy bajos niveles de deserción.
- La sistematización de la información por computadora que se lleva a cabo desde hace dos ciclos escolares, facilita el otorgamiento de información a tiempo para que el trabajo del personal, con capacitadores e instructores sea más eficiente.
  - El seguimiento de los seleccionados se realiza ahora de manera permanente a partir de la apertura de un expediente que se lleva desde la fase de capacitación intensiva y permanente. Ha sido muy útil consultar datos para fundamentar decisiones en cuanto al tipo de orientaciones que debemos dar, o la decisión de dar de baja a ciertos instructores que desde el inicio fueron observados, apoyados, y no les interesó actuar con sentido de responsabilidad y compromiso.
  - El seguimiento en el desempeño de los instructores comunitarios desde el proceso de selección y capacitación intensiva y permanente, así como en su fase de trabajo en la comunidad y en el aula, ha servido para identificar a los mejores, aquellos que serán invitados posteriormente a ser capacitadores tutores y asistentes educativos.
  - La evaluación de las etapas de promoción y selección ha sido permanente, han representado el punto de partida para preparar el trabajo del siguiente ciclo escolar, ahora con mejores resultados.
- c) En la capacitación intensiva.
- Desde hace dos ciclos escolares con base en el programa de trabajo en el que se calendarizan las fechas de los eventos, se realiza el seguimiento necesario para solicitar las instalaciones de las sedes regionales y para tener a tiempo los materiales educativos. En el último ciclo escolar, de acuerdo al proceso de desconcentración administrativa, podemos contar en calidad y oportunidad con los materiales escolares y mobiliario; en consecuencia, tenemos listos los materiales didácticos que se utilizan en las sedes de capacitación intensiva.
  - Las reuniones constantes en las que se homogeneizan los criterios y lineamientos para el personal participante, se han abatido problemas que ya se plantearon y que repercutían en una mala organización y desempeño deficiente en las sedes regionales de capacitación; cada responsable conoce a detalle cuáles serán sus responsabilidades sustantivas y que debe colaborar en otras si es necesario.
  - El Equipo Técnico-Pedagógico organiza a los capacitadores para que con los instructores comunitarios se establezcan las comisiones de disciplina, cuidado y aseo de

- Antes de la primera visita, se propician reuniones entre los instructores para que se organicen en pequeños grupos y se ayuden mutuamente.
  - A cada uno se le entrega un paquete de materiales en el que se incorpora el plan de actividades, el croquis de la comunidad, la estadística escolar y la carta de presentación a la comunidad.
  - Se realiza una revisión de los resultados de la visita para detectar problemas técnicos con la comunidad que será objeto de visita posterior del personal; los elementos que se obtienen de las visitas sirven para confirmar si el instructor podrá asignarse a esa comunidad o se deberán realizar cambios.
  - Las pláticas de orientación a los instructores y padres de familia sobre el tipo de trabajo que realizamos han sido sumamente favorables, porque conocen los beneficios no solo en términos económicos sino en la oportunidad de superación personal y de reconocimiento de valores cuando se sirve a quien más nos necesita. Asimismo la capitalización de experiencias comunitarias enriquecedoras para su vida futura, han repercutido favorablemente en el abatimiento de la deserción de instructores, su arraigo en la comunidad y la apropiación de su trabajo con un sentido de aprecio y pertinencia a su tarea. Reconocen que el CONAFE es una magnífica oportunidad de superación personal y profesional que reflejan en su trabajo cotidiano en la comunidad y el aula.
- e) En la capacitación permanente.
- Las sesiones previas a las reuniones de tutoría docente, durante éstas y su evaluación, han sido permanentes; en ellas se captan los problemas y se obtienen datos significativos para orientar las reuniones siguientes.
  - Desde hace dos ciclos escolares se han abatido los problemas de instalaciones, materiales y de organización del trabajo, los intercambios entre el personal y capacitadores tutores han servido para reconocer prácticas más eficientes y también errores.
  - Se reorganizó la distribución de regiones, municipios y comunidades, logrando la equidad en las cargas de trabajo y un mejor seguimiento y control. El tema de reorganización se abordará en el siguiente capítulo.
  - La evaluación mensual de los resultados de las visitas a las comunidades en las que se apoya al instructor en su desempeño con el grupo escolar, ha significado el seguimiento minucioso de capacitadores y coordinadores; de éste se obtienen los elementos para reorganizar las estrategias y acciones en los aspectos técnico-pedagógicos y de vinculación con la comunidad.

- Se lleva un seguimiento sobre la permanencia del instructor en comunidad, para sustituir de manera inmediata al que se retiró o reincide en mal desempeño y comportamiento.
- Se propicia la participación activa de todos los instructores.
- Se revisa y analiza la forma en que se desarrollaron los temas y contenidos de cada programa educativo durante el mes, de tal manera que se identifican las dificultades presentadas y las estrategias de solución empleadas que se observaron durante las visitas a comunidad.
- Expresan los problemas que los instructores enfrentaron durante el desempeño de su labor docente, principalmente aquellos de carácter técnico-pedagógico (por ejemplo cuáles fueron los temas, contenidos o aspectos de difícil tratamiento con los niños y cuáles de difícil comprensión para el instructor, las formas de solucionarlos y los problemas que no se resolvieron).
- Permiten la participación de todos los instructores para proponer soluciones a los problemas presentados, procurando siempre que no sean contradictorias a la propuesta educativa.
- Analizan y reflexionan sobre la importancia y utilidad de la planeación diaria del trabajo, como una herramienta de apoyo a su actividad docente.

f) Estrategias para incidir en el mejoramiento de los aprendizajes básicos.

Desde hace dos ciclos escolares se está realizando un seguimiento de la situación de los alumnos en los aprendizajes básicos:

- Aprendizaje de la lecto-escritura.
- Expresión oral y escrita.
- Comprensión oral.
- Razonamiento lógico-matemático.
- Mejor y mayor acceso a fuentes de información.

El seguimiento de los aprendizajes básicos no es un programa aparte, está implícito en el desarrollo del programa educativo y su metodología. Se realiza instrumentando estrategias concretas para que el instructor las aplique con los alumnos de primaria comunitaria. A partir de una evaluación diagnóstica, intermedia y final, al concluir el ciclo escolar. Las evaluaciones son escritas, orales y demostrativas.

- *Manual del capacitador tutor. Cursos comunitarios*, para los programas de primaria (cursos y migrantes) y *Manual del capacitador tutor. Preescolar comunitario*. Para preescolar. Cada uno de éstos se halla conformado por:
  - ⇒ Introducción (para capacitadores).
  - ⇒ Mapa curricular.
    - ◇ Programación detallada para la capacitación a instructores.
    - ◇ Tronco común, para preescolar comunitario, cursos comunitarios y migrantes.
    - ◇ Tronco diferencial para preescolar comunitario y para cursos comunitarios, respectivamente.
    - ◇ Documentos de apoyo para el capacitador.
- *Cuaderno de trabajo para el aspirante a instructor comunitario*. Para los programas de cursos y preescolar comunitario.
- *Cuademillo de seguimiento para el aspirante a instructor comunitario*. Para los programas de cursos y preescolar comunitario.

Los propósitos del *Manual del capacitador tutor* son:

Que el capacitador tutor cuente con materiales pertinentes que orienten y apoyen su labor de docente (mediador), para lograr que el aspirante a instructor comunitario desarrolle:

- Competencias para conducir la clase, es decir:
  - ⇒ Organizar el tiempo y el trabajo para un periodo: una semana, un día, una secuencia.
  - ⇒ Crear un ambiente de respeto y trabajo en donde la comunicación horizontal sea la base.
  - ⇒ Organizar y utilizar adecuadamente los materiales didácticos y bibliográficos.
  - ⇒ Comprender la lógica de los ejercicios que se proponen y explicitar claramente una consigna.
  - ⇒ Imaginar nuevas situaciones de aprendizaje que respondan a las necesidades de la clase.
  - ⇒ Fomentar la autonomía y autoestima en los alumnos.
- Competencias para escuchar y comunicarse con sus alumnos, partiendo del conocimiento del niño, de cómo aprende y de su realidad cultural.
- Competencias para promover con sus alumnos el trabajo en equipo, con base en su propia experimentación razonada del trabajo en equipo.
- Actitud para observar con respeto la actividad de los niños, sobre la base de una transformación de las relaciones adulto-niño, buscando equilibrar la comunicación: los niños



En el análisis de cada subtema se podrán apreciar cuatro momentos metodológicos. La estructura interna que se pretende dar a cada uno de los subtemas es la siguiente:

1º Actividad inicial.

Se busca hacer eficientes, para el aspirante a instructor y el capacitador, los conocimientos previos e hipótesis preexistentes al enfrentar una situación, problematizando sobre un contenido de estudio y en consecuencia convertirla en un reto intelectual para el aspirante, que lo lleve a la búsqueda de información que le aporte certeza en la solución de la problemática detectada.

El término vivencial no se aplica sólo en situaciones en las que deba *vivir* o reproducir una situación cotidiana, también se plantean situaciones hipotéticas con la intención de incidir en el desarrollo cognitivo de los aspirantes al pedirles que hagan planteamientos en el terreno de las ideas.

La importancia de la actividad es básica, ya que si no se logra el éxito deseado al conseguir un desequilibrio óptimo, el resto de las actividades carecerá de sentido para los aspirantes. Además, se trata de prever una situación que logre desequilibrar a todos los participantes, y que al mismo tiempo, permita al capacitador tutor orientar las actividades con base en los requerimientos personales.

Al diseñar estas actividades, se busca además de la pertinencia en términos del propio contenido de estudio y los propósitos con los que se aborda, el tener una diversidad suficiente para que las actividades de capacitación resulten gratas, variadas y vinculadas a los ejes permanentes de la capacitación.<sup>2</sup>

Las actividades inciden, en la gran mayoría de los casos, en situaciones de investigación bibliográfica, que por lo mismo implica y exige una diversidad de formas para llevarlas a cabo, evitando que se reduzcan a meras cuestiones de trámite en el trabajo y que no son significativas para la construcción de conceptos en los aprendices. Para ello, se han incorporado diversas estrategias como el uso de guiones de lectura, documentos en los que se

---

<sup>2</sup> Es importante recordar que la Educación Comunitaria es un eje que atraviesa toda la capacitación, y que además existen otros propósitos en torno al desarrollo de habilidades para el aprendizaje, para hacer eficiente el uso de la lengua escrita y la expresión oral, así como el trabajo en los talleres de actividades recreativas, tecnológicas y artísticas.

En estas actividades se ubican las sesiones de evaluación de los subtemas, mismas que se utilizan para que los aspirantes identifiquen en sus propios procesos de aprendizaje las causas y formas que los originan y definen, al mismo tiempo que identifican lo que aprendieron. Las evaluaciones, como tales, implican una serie de actividades en las que capacitadores y capacitandos se involucran y realimentan.

Cabe mencionar que con la intención de no causar conflicto al capacitador tutor, en ocasiones existen situaciones de evaluación que no se enuncian como tales (sobre todo las relacionadas con habilidades y actitudes), pero que se ubican y retoman en los seguimientos individuales y grupales del apartado de *Recomendaciones*. Este aspecto rige el diseño de la capacitación continua y deberá ajustarse a los resultados obtenidos durante la operación.

#### 4º Organización del Trabajo.

##### La Evaluación.

La evaluación que se presenta es congruente con la metodología y con el propósito de desarrollar las habilidades y construir conocimientos en los aspirantes, por eso tiene las siguientes características:

- *Es continua*, desde el inicio de la capacitación, durante el desarrollo en cualquier actividad y al término de los subtemas, temas y unidades.
- *Es final*, al término de la capacitación, como base para su modalidad permanente, asignación a comunidades y rediseño de su forma intensiva.
- *Es vivencial*. Se presentan actividades que permiten vivir la evaluación como un estilo permanente de trabajo que posibilite la aceptación de la crítica, la autocrítica y la búsqueda de nuevas estrategias para alcanzar los propósitos.
- *Es práctica*, mediante la observación, el análisis y registro de los resultados de las actividades realizadas, de los productos elaborados y de los cambios de actitud; tarea que se lleva a cabo con un sistema de registro similar al del programa educativo *-cuadernillo de seguimiento-*, mismo que permite ir practicando y habilitarse en dicha forma de evaluar.

Las dinámicas de trabajo de la capacitación intensiva de los instructores comunitarios.

- Talleres paralelos durante cinco semanas (no se consideran la primera ni la última) en dos sesiones semanales de 2 horas cada una. Los talleres serán: Expresión artística, (teatro, danza, expresión corporal, música y manualidades), material didáctico y educación física (para cursos comunitarios) o movimientos (para preescolar).

## Etapas de capacitación.

### a) Inicial e intensiva.

Tiene una duración de seis a siete semanas, durante los meses de julio y agosto. Se espera que los aspirantes adquieran las herramientas básicas y los conocimientos mínimos necesarios para desarrollar su función docente, así como que desarrollen las habilidades indispensables para realizar su función de educador comunitario.

En esta etapa se realizan dos salidas a la comunidad, una de observación del trabajo en aula y reconocimiento de las características de los niños y de la comunidad en general; otra de práctica pedagógica y vinculación comunitaria.

### b) Permanente.

Se desarrolla mediante dos acciones, que son:

- Las visitas a comunidad, realizadas principalmente por los capacitadores tutores. Son momentos de orientación pedagógica para el instructor, tanto en las actividades en el aula como con la comunidad. Durante las mismas se registran los temas observados con mayor dificultad, para que, comparados con la problemática planteada por los instructores, sirvan de base para la determinación de temas a tratar en las reuniones de tutoría.
- Las reuniones de tutoría. Son espacios de reflexión durante tres días al mes, que implican la socialización de experiencias pedagógicas, el apoyo a la autoestima del instructor, la reflexión sobre la problemática en la comunidad, el seguimiento y la evaluación del avance de su Programa de Educación Comunitaria; el diseño de estrategias de solución a problemas diversos con la comunidad y el desarrollo de contenidos de formación docente que previamente se establecieron para estos momentos como continuación de la etapa inicial e intensiva, como: actividades de educación para la salud, profundización sobre el sistema de evaluación, etcétera. Adicionalmente, son los momentos de realizar el seguimiento de control escolar y dar a conocer los avisos generales. La participación de otras instituciones, como salud, deberá estar programada y adecuada al perfil del instructor y las características de las comunidades.

estado de salud, tradiciones, ocupación de los padres, número de integrantes de la familia, así como toda aquella información que considere importante para conocer las características y forma de vida de los niños. De esta manera, estará en mejores condiciones para relacionarse con ellos y con los integrantes de la comunidad.

La información que recupera le permitirá planear la forma en que iniciará su trabajo, ésta será el punto de partida de las actividades de aprendizaje; le permitirá establecer acuerdos con los integrantes del curso y sus familiares, y le facilitará crear un ambiente favorable para lograr los propósitos planteados en el programa educativo.

- *Evaluación continua o del proceso de aprendizaje.* Se realiza a lo largo del trabajo grupal que desarrollará durante los meses del ciclo escolar. Esta forma de evaluación permite a los integrantes del grupo reconocer el desempeño que tienen en las actividades de aprendizaje y las habilidades y competencias que van desarrollando. La participación que tienen los niños es activa, a partir de la identificación de sus propios avances y los de sus compañeros; para ello, revisarán lo que hicieron, cómo lo hicieron, qué entendieron, qué dificultades enfrentaron, si recibieron apoyo para resolver sus problemas, si colaboraron con sus compañeros, qué resultados se obtuvieron, en qué medida fueron satisfactorios, qué pueden hacer individual y grupalmente para superar los obstáculos enfrentados.

La evaluación continua requiere de una observación atenta de los avances de los niños respecto de lo que antes se les dificultaba, reconocer la forma en que participan los niños, el tipo de intervenciones que se les dificultan, y la manera en que colaboran para dar respuesta a las actividades planteadas; por ello, es importante la recuperación de trabajos individuales y grupales.

- *Evaluación final.* Consiste en hacer un reconocimiento o balance de las habilidades y competencias desarrolladas, los logros alcanzados por cada integrante del grupo al concluir una etapa, o bien cuando termina el periodo de atención. En este momento, los integrantes del grupo, de forma individual y grupal, hacen un análisis de las evidencias de aprendizaje alcanzadas por cada participante. Para ello, se programan actividades de evaluación que permitan al instructor obtener información oral y escrita para ampliar, profundizar o complementar la que ha reunido durante el periodo de atención y, a partir de esto, decidir si se acreditarán los aprendizajes de los niños.

Solamente de esta forma, estamos en condiciones de instrumentar nuevas y mejores estrategias, como se presenta en este capítulo.

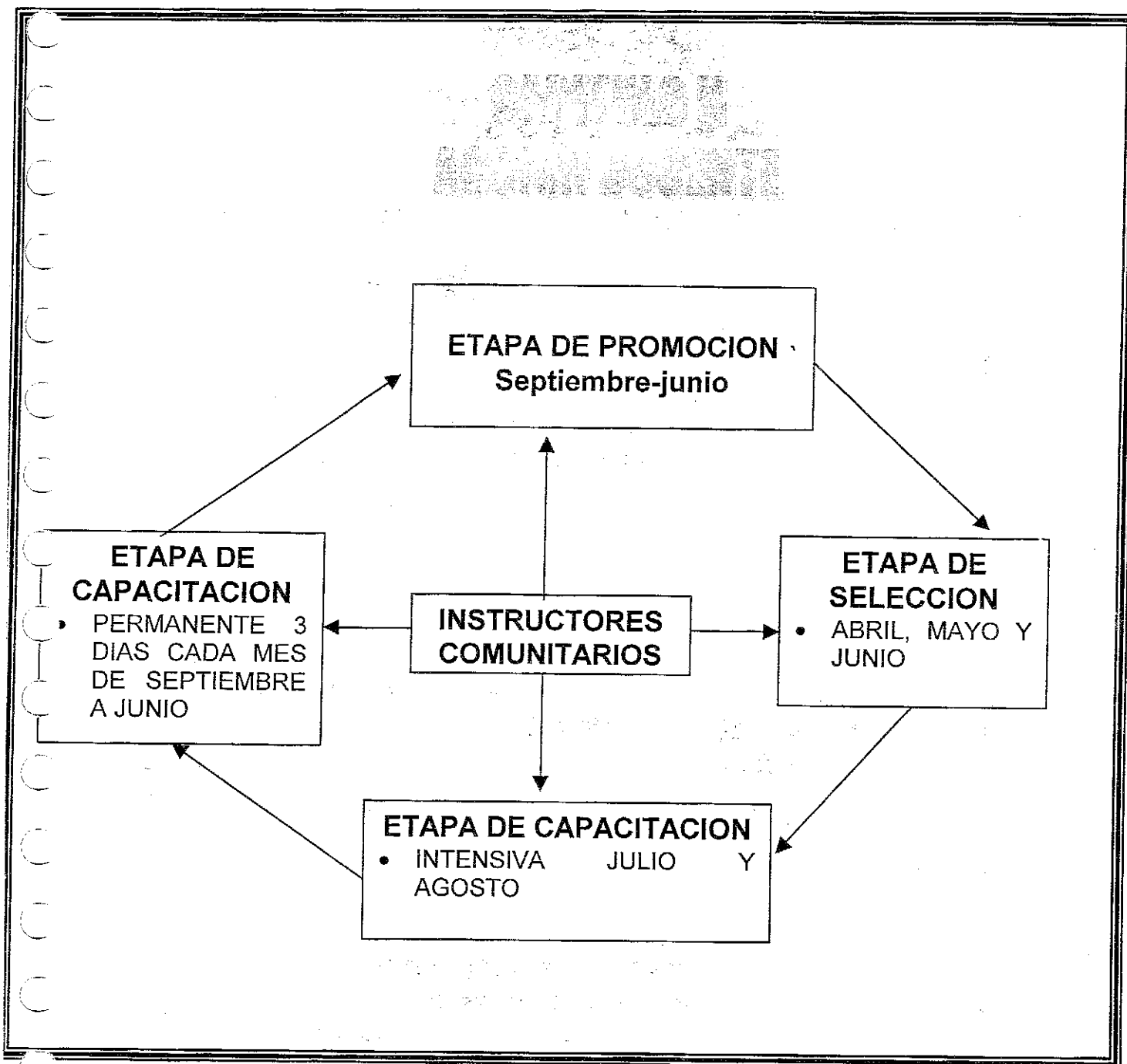
También hemos reconocido que los tiempos de capacitación siempre son insuficientes para abordar contenidos y lograr la apropiación de la metodología de educación comunitaria. Es por esta razón que ha sido de particular importancia ser extremadamente cuidadosos y analíticos para optimizar los tiempos con los que contamos. Aprendemos que más que abordar todos los contenidos de la capacitación, tenemos que ayudar a los docentes a desatar procesos.

En este capítulo se presentó la problemática observada durante las diversas etapas en las que están involucrados los docentes, así como las distintas estrategias que se fueron instrumentando para incidir en mejores desempeños de los docentes.

Podemos confirmar que las acciones desarrolladas han tenido repercusiones en suma favorables en la acción docente. Lo más valioso a rescatar es que, tanto la intervención pedagógica de los involucrados como la acción docente, no podrá realizarse como antes. Adquirimos nuevas experiencias y herramientas de tipo conceptual y metodológico para ser cada vez más eficientes en nuestro desempeño.

El contenido de los dos capítulos presentados hasta ahora, será de gran utilidad para el personal de nuevo ingreso, asimismo, para recordar que no podríamos retroceder, considerando que hemos logrado avances significativos.

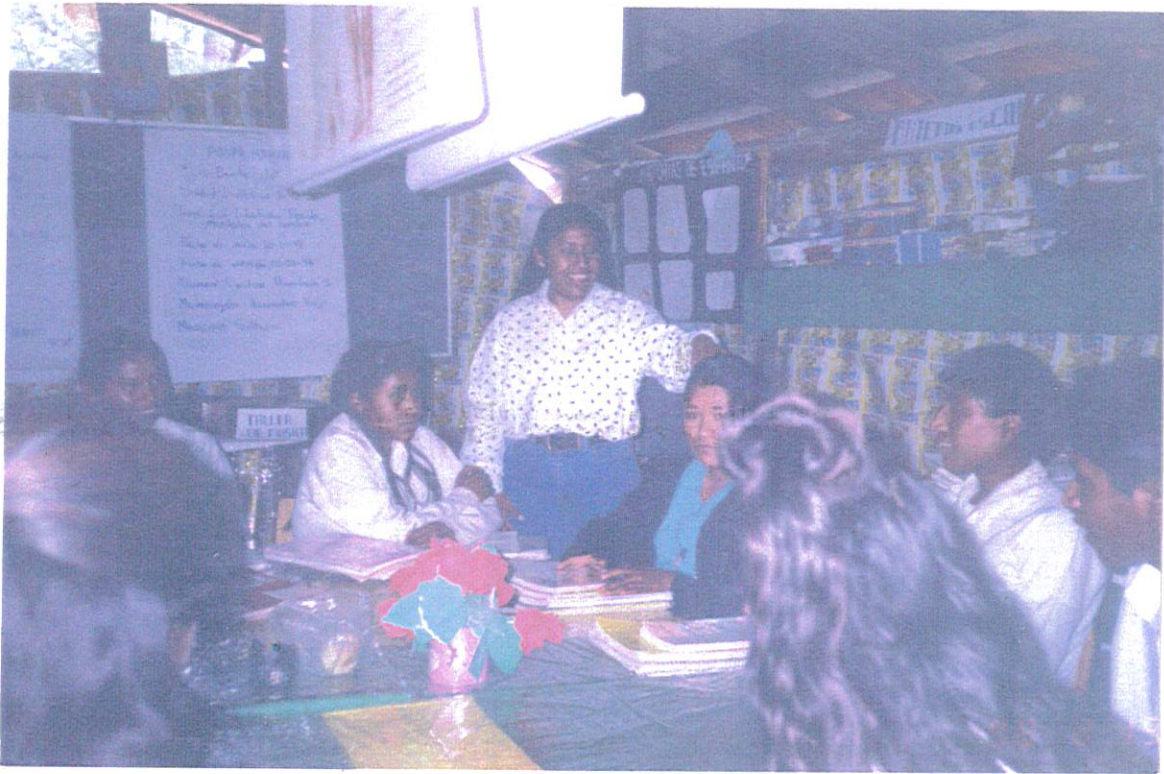
FIGURA N° 4



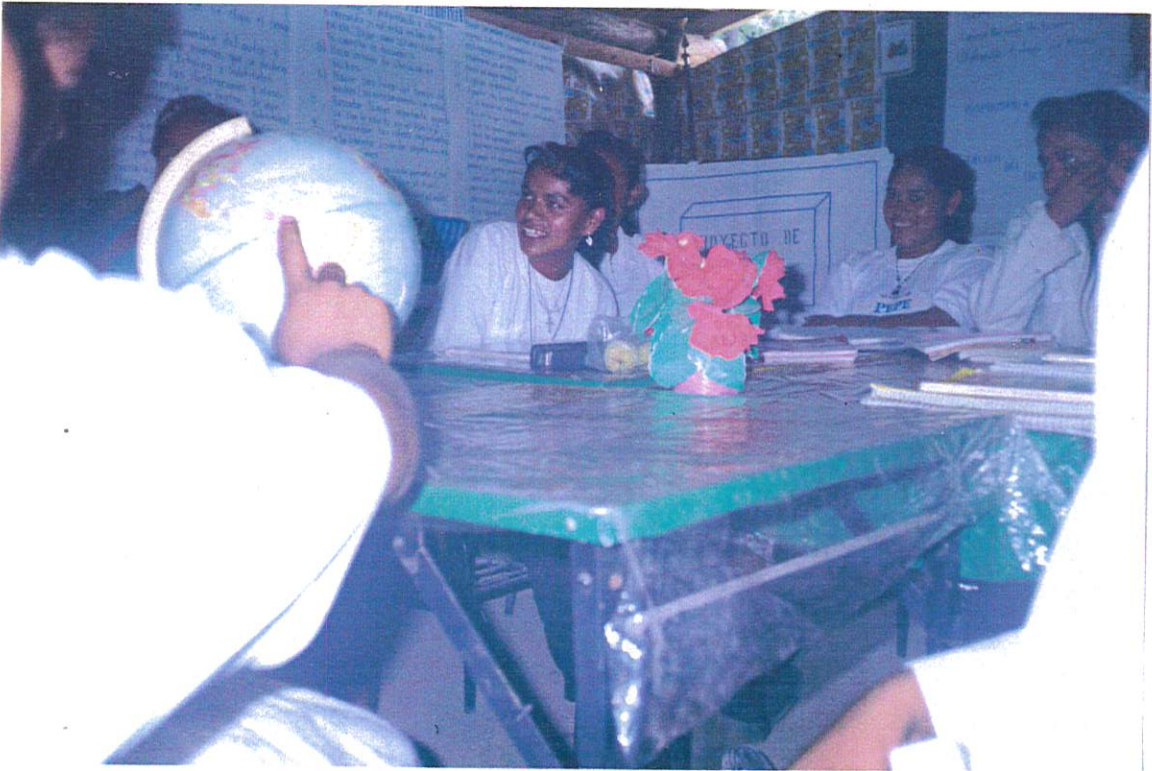
**LAS ETAPAS QUE SE DESARROLLAN ANTES Y DURANTE EL CICLO ESCOLAR PARA UNA ADECUADA ACCIÓN DOCENTE.**



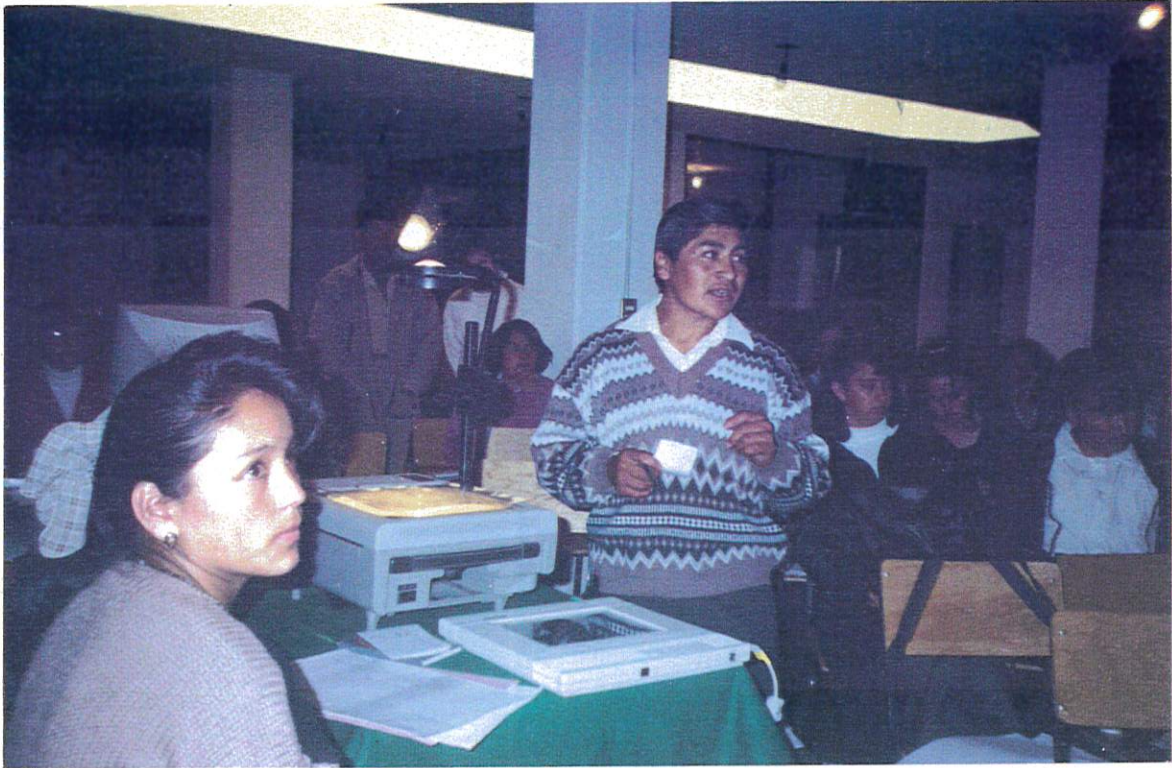
























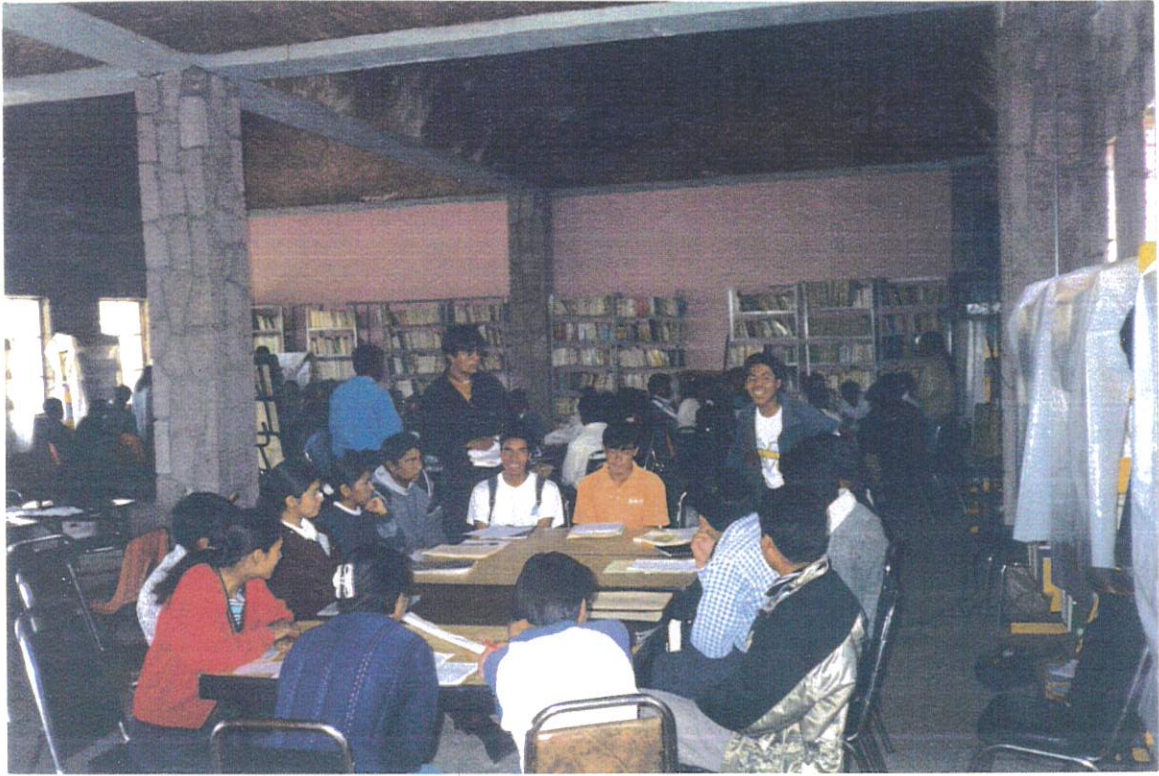














### **CAPITULO III. GESTIÓN INSTITUCIONAL. EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO DE LA DELEGACIÓN DEL CONAFE EN EL ESTADO DE MÉXICO.**

Con el propósito de avanzar en el mejoramiento de la calidad de la educación que la Delegación del CONAFE lleva a las comunidades rurales, aisladas y dispersas como se presenta en el primer y segundo capítulos, se abordaron la problemática, estrategias y acciones concretas para propiciar una adecuada Intervención Pedagógica y Acción Docente, mismas que en la práctica se realizaron durante el desarrollo de la carrera de la Licenciatura en Educación; nos toca ahora abordar la situación del Equipo Técnico-Pedagógico de la Delegación.

En este tercer capítulo de la tesina en su versión Informe Académico, se presenta un proyecto de gestión orientado al mejoramiento en el desempeño del Equipo Técnico-Pedagógico de la Delegación del CONAFE en el Estado de México, denominado Programa Modular de Capacitación dirigido al Equipo Técnico-Pedagógico.

En el primer capítulo sobre *Intervención Pedagógica* se fueron presentando los elementos que intervienen en el ámbito pedagógico, al interior del aula, así como los involucrados de manera directa: instructores y alumnos; los padres de familia y los integrantes de las Asociaciones Promotoras de Educación Comunitaria. Fuimos abordando la necesidad de contar con espacios educativos en condiciones adecuadas, así como el mobiliario escolar, los materiales educativos: tales como, manuales básicos, la obra editorial CONAFE y los Libros de Texto Gratuitos. Destacamos la importancia de los materiales escolares, de ayuda imprescindible para la elaboración de materiales didácticos.

La *Intervención Pedagógica*, es la acción docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje al interior del aula, la cual, solamente podrá avanzar en la eficiencia si encuentra los elementos necesarios para el quehacer educativo con un clima de aprendizaje propicio, en el que la motivación para aprender de niños e instructores es de fundamental importancia.

En el segundo capítulo de la tesina, abordamos el tema de la *Acción Docente*. Solo se puede concebir una adecuada intervención pedagógica, si contamos con docentes que reúnan el perfil para su desempeño.

específicos relacionados con español, matemáticas, ciencias naturales así como la elaboración de materiales didácticos.

Presentamos en este apartado, un resumen del Programa Modular en el que se identifican las condiciones previas del Equipo Técnico-Pedagógico, cuáles fueron los cambios que pretendimos lograr, así como las acciones desarrolladas y sus principios teóricos. Finalizamos el capítulo tercero con un informe de las actividades emprendidas en el ciclo escolar 1998-1999, en el que se reconoce el impacto del Programa Modular de Capacitación.

### **III.1. El equipo de la Delegación del CONAFE en la entidad.**

El equipo de la Delegación enfoca su tarea educativa a cumplir con dos propósitos fundamentales: llevar la educación básica a las poblaciones rurales, aisladas, dispersas y de difícil acceso y a estimular a jóvenes con alto espíritu de servicio y deseos de superación para que, capacitados por el CONAFE, se desempeñen como instructores de las comunidades durante dos ciclos escolares, a cambio de recibir becas económicas para continuar sus estudios de nivel medio superior y superior.

El equipo de la delegación funciona, a partir de las líneas de trabajo que plantea la Delegada, la cual, se basa en las políticas, lineamientos, programas y metas de cobertura, marcadas por las autoridades centrales del Consejo y en el desarrollo de programas educativos; estrategias y acciones propias de acuerdo a las necesidades de la entidad y a la continuidad en el logro de objetivos del equipo de la Delegación del COANFE en la entidad.

El CONAFE desarrolla su quehacer educativo en el marco de los programas del sector educativo vigentes: El Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000; el Programa Nacional para la Modernización Educativa, el Programa Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 y el Programa del CONAFE de mediano plazo 1995-2000. La Delegación del CONAFE en el Estado de México toma en cuenta las prioridades en la atención de las comunidades de aquellos municipios con menores grados de desarrollo económico, político y social. Son poblaciones que por sus características de lejanía y poca población, no se les construyó una escuela o se les envió un maestro de carrera. Sin embargo existen niños en edad de acceder a la educación básica.



8. Proponer, desarrollar y/o participar en la realización de estudios, diagnósticos y proyectos de investigación que se orienten al logro de los objetivos del CONAFE.
9. Conocer y apoyar la integración del Sistema Nacional de Información del CONAFE en la Delegación de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos.
10. Elaborar la relación de asignación (desde la etapa de capacitación hasta el final de la de servicio social), de las diferentes figuras educativas y la actualiza mensualmente, con la finalidad de que sea la base para los pagos económicos y paralelos.

c) Del coordinador académico del área de programas educativos.

1. Participar, programar, organizar, coordinar, evaluar y realimentar el desempeño de las actividades de los capacitadores tutores e instructores comunitarios o agentes educativos, a través de reuniones de tutoría, (en las etapas de preparación, desarrollo y evaluación), visitas a centros de capacitación y comunidades.
2. Apoyar a su jefe inmediato en la atención y resolución de los asuntos, programando, organizando e impartiendo la capacitación para los aspirantes a asistentes educativos y a capacitadores tutores.
3. Programar, organizar, apoyar, sistematizar y evaluar la capacitación intensiva y permanente, a los instructores.
4. Participar en el desarrollo, así como en la evaluación de la operación técnico pedagógica de los programas de su competencia "recomendando los cambios y las medidas necesarias.
5. Colaborar y participar con su jefe inmediato en la asignación de los instructores a las comunidades y las reasignaciones o cambios de los mismos.

d) Del Asistente Educativo del Area de Programas Educativos.

1. Apoyar al área de programas educativos en todas las actividades de seguimiento, orientación y evaluación encaminadas a mejorar la función del capacitador tutor.
2. Brindar asesoría y apoyo al capacitador tutor durante toda la capacitación, buscando en todo momento, resaltar los aciertos y responder a las dificultades presentadas. Para esto es necesario que permanezcan por lo menos tres días en cada sede de capacitación de su región, de tal forma que todos los grupos sean visitados por lo menos una vez.
3. Asistir y participar en las sesiones de trabajo entre los miembros del equipo técnico delegacional y los capacitadores tutores. Durante estas reuniones deberá apoyar también a

haber integrado a este grupo (técnico-pedagógico), las estrategias de solución hubieran sido parciales y temporales.

Los avances de mis estudios de la Licenciatura en Educación estuvieron también vinculados al proceso de desconcentración administrativa en el ámbito de la descentralización educativa. Esta situación favoreció la toma de decisiones con un alto grado de autonomía. Los resultados obtenidos hasta enero de 1997 alentaron la decisión de continuar, para avocarme ahora, al Equipo Técnico-Pedagógico, grupo cercano espacialmente con el que podía trabajar, ahora con mayores conocimientos y herramientas para dirigirlo y participar con él. El proyecto de gestión se denomina *Programa modular de capacitación dirigido al equipo técnico pedagógico*.

El Equipo Técnico-Pedagógico es el grupo encargado de los programas y proyectos educativos que el CONAFE lleva a las comunidades rurales del Estado de México. Los integrantes de este grupo tienen diferentes profesionales, diferentes niveles de responsabilidad y años de antigüedad.

a) La problemática del Equipo Técnico-Pedagógico: coordinadores académicos.

La aplicación de cuestionarios al Equipo Técnico-Pedagógico que participa de manera directa en los procesos de capacitación docente, y de la coordinación de las prácticas educativas en el aula; la observación directa que he realizado sobre el quehacer que desempeñan en la capacitación de las figuras docentes que son los instructores comunitarios de las comunidades en las que se ubican nuestros niños, beneficiarios de los programas educativos, así como el análisis de diversos documentos que orientan el trabajo de este personal, me llevaron a la detección de los siguientes problemas de carácter general.

- La información que define el marco conceptual a partir del cual se pretende entender el modelo educativo de educación comunitaria, es heterogénea, escasa y se circunscribe a aspectos teóricos sin ejemplos prácticos que la hagan accesible en su comprensión.
- La información sobre la teoría del constructivismo de Piaget es compleja de entender y transmitir por personal que no tiene la formación disciplinaria sobre educación. La información disponible es escasa y a juicio del grupo, difícil de interpretar, por lo que las apreciaciones causan grandes confusiones.
- El Equipo Técnico-Pedagógico responsable de los aspectos académicos, es de formación disciplinaria diversa. Licenciados en Educación, pedagogos, psicólogos educativos,

b) La problemática de los capacitadores tutores.

Son las figuras docentes responsables de apoyar la capacitación y asesoría permanente a los instructores comunitarios; son seleccionados de entre los más destacados de los instructores comunitarios de cada ciclo escolar. Los capacitamos durante un mes en la metodología y contenidos disciplinarios que abordarán durante la capacitación intensiva, de julio y agosto, que se impartirá a los instructores comunitarios de cada generación, que a partir de septiembre se destinarán a las comunidades a trabajar con niños de preescolar y primaria y se desempeñarán en la comunidad dos ciclos escolares.

Los capacitadores tutores son parte del Equipo Técnico-Pedagógico del Departamento de Programas Educativos; cada uno tiene a su cargo un promedio de 8 a 10 comunidades. Brindan asesoría permanente a igual número de instructores; asimismo desempeñan una labor sumamente trascendente: las visitas de apoyo a la comunidad (hasta hace 1 año de supervisión escolar) durante las cuales colaboran de manera directa con los instructores en los problemas de aprendizaje escolar; ayudan al instructor y los alumnos a la elaboración de material didáctico, la utilización de libros de texto y obra editorial del CONAFE; asisten al instructor en problemas metodológicos, sobre todo en el manejo de clases con grupos multinivel; en la utilización de manuales básicos así como en la elaboración de programaciones diarias de clase.

El análisis, reflexión y observación directa del trabajo de los capacitadores tutores, así como el estudio de los materiales que se manejan para su capacitación; la aplicación de cuestionarios y los resultados obtenidos, arrojaron datos muy valiosos sobre la problemática de estas figuras que tienen incidencia directa en la capacitación y asesoría de los instructores comunitarios; entre las más significativas encontré:

- Manejan adecuadamente la metodología para la aplicación del modelo educativo del CONAFE de clases multinivel, pero se les dificulta en gran medida transmitirla a los instructores comunitarios.
- Lo más complejo es que el método tradicional frontal con el que estas figuras fueron formadas cuando cursaron la primaria, la secundaria y muchos de ellos la preparatoria, obstaculiza el deseo de un cambio hacia clases activas y participativas durante la capacitación a instructores. El capacitador reproduce la forma en que aprendió con sus maestros durante su educación básica.

tiempo, retomar aspectos importantes para instrumentar estrategias orientadas a mejorar el trabajo cotidiano que realizo, y emitir nuevos lineamientos y otros programas para reforzar el desempeño del personal técnico de la delegación a mi cargo, con los mismos fines de mejoramiento del quehacer diario.

Estudí los materiales básicos que se utilizan, apliqué cuestionarios y observé de manera directa el desempeño de los instructores en el aula, asimismo capté la importancia del papel que los padres de familia tienen para apoyar a sus hijos en el trabajo escolar y, también, la importancia que tiene la comunidad en su conjunto, cuando se interesan verdaderamente por la educación y cómo funcionan para compartir las responsabilidades con la institución.

Sobre el diagnóstico pedagógico, a partir del análisis de resultados, detecté las siguientes problemáticas y conclusiones:

- Ha sido necesario mejorar nuestros procesos de selección de instructores comunitarios, porque su formación académica, en aspectos básicos como español y matemáticas, repercute directamente en su capacidad de asimilación de los contenidos de la capacitación intensiva y para desempeñarse en el proceso de enseñanza y de aprendizaje con los niños de su grupo escolar.

En este ciclo escolar, la nueva generación de instructores está mejor seleccionada; complementamos los instrumentos de selección, incluimos la elaboración de un texto libre y la entrevista personal, apoyados por maestros jubilados que colaboran becados en esta institución.

Observé incongruencias entre la metodología que manejamos para capacitar a los instructores y la que pretendemos que se utilice en las aulas. Este punto es de fundamental importancia, porque la metodología del CONAFE está orientada al manejo de grupos multinivel; la base teórica y el marco conceptual de los programas educativos están basados en el constructivismo de Piaget. La construcción del conocimiento del niño, parte de sus saberes previos; la asimilación, la confrontación y la acomodación son los elementos que el niño va desarrollando con la ayuda del instructor para dar el paso a aprender nuevos conocimientos. La realimentación con sus compañeros es clave junto con el reforzamiento de los temas por parte del docente; es decir, durante la capacitación a los instructores enfatizamos en que, no se trata de que el docente aprenda los contenidos que va a manejar en el aula, sino que asimile cómo

individual. Se desalienta, y en muchas ocasiones refleja su frustración abandonando la comunidad o poniendo a hacer planas interminables a los alumnos.

- El clima de aprendizaje escolar en ocasiones no es propicio para lograr avances, sobre todo cuando el instructor tiene en su grupo escolar más de 10 alumnos y en su gran mayoría no puede atender la heterogeneidad del grupo.

A partir de la capacitación intensiva de los instructores comunitarios que se desempeñaron en el ciclo escolar 1996-1997 y 1997-1998, hemos ido reforzando la aplicación de la metodología de la Educación Comunitaria, trabajando con grupos de instructores; vivenciando lo que queremos que se reproduzca en el aula. Los temas han sido enriquecidos con múltiples actividades de aprendizaje; se mejoró la interacción entre los capacitadores tutores e instructores comunitarios. Con estas dos figuras y con el Equipo Técnico-Pedagógico de la delegación elaboramos más materiales didácticos.

La evaluación diagnóstica, intermedia y final que realiza el Equipo Técnico-Pedagógico en las que los coordinadores y capacitadores presentan sus resultados, han servido para abatir grandes dificultades, ya que sobre la marcha vamos proponiendo más y mejores herramientas pedagógicas, metodológicas y didácticas para mejorar el desempeño de los que inciden directamente en el avance y mejoramiento del aprendizaje escolar: coordinadores, capacitadores e instructores comunitarios.

Otro paso significativo en estos dos ciclos escolares, es que hemos cambiado el concepto de supervisión escolar, ya no vamos a las comunidades a criticar y llamarle la atención al instructor, las visitas se han transformado en "apoyo a la comunidad" en las cuales, empezando por la Delegada, el personal académico y los capacitadores tutores, nos sentamos con el instructor a ayudarlo a resolver problemas de aprendizaje escolar. Le mostramos de manera vivencial cómo se puede mejorar el clima de aprendizaje escolar, iniciando por el aseo del aula; la disposición de los materiales, el trato cordial a los alumnos para propiciar una adecuada interacción entre el instructor y los alumnos, y ambos con la comunidad, entre otros aspectos importantes.

En resumen, el problema mayor de los dos primeros grupos de elementos humanos, es que el Equipo Técnico-Pedagógico responsable de la capacitación docente no ha recibido por parte de la institución cursos de inducción al trabajo, de capacitación para su desempeño laboral ni la actualización necesaria, conforme a los avances en las ciencias de la educación.



- Detecté una situación de fundamental importancia, que se refiere a la necesidad de unificar criterios por la heterogeneidad de apreciaciones, en la aplicación de la metodología del modelo educativo por parte del Equipo Técnico-Pedagógico de la delegación, que además ha manejado los mismos documentos que han estado aquí durante muchos años y no han sido revisados, enriquecidos ni actualizados; este problema es el que ha provocado las confusiones que se dan en el aula, en el trabajo con los niños, y lo más importante, es que los esfuerzos de este personal no han sido bien orientados por las cargas excesivas de trabajo, las cuales no han permitido dedicar tiempo a círculos de estudio y reflexión:

El problema es institucional, porque el organismo no había abordado aspectos cualitativos de la enseñanza y el aprendizaje escolar, ahora iniciamos la tarea de poner atención en el mejoramiento de la calidad de la educación que ofrecemos a los niños de las comunidades rurales y más desprotegidas de los beneficios del desarrollo, en las que la educación puede ser la herramienta fundamental para transformar a las nuevas generaciones en seres libres, responsables que acceden a aprendizajes significativos que les permitan desempeñarse en la vida y seguir aprendiendo.

#### **III.4. El proyecto de gestión institucional dirigido al Equipo Técnico-Pedagógico.**

El proyecto de innovación educativa en el ámbito de la gestión institucional, propósito de este capítulo, está relacionado con la necesidad del involucramiento a fondo de quienes orientamos el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Históricamente los funcionarios o directivos de instituciones del gobierno nos circunscribimos a lo técnico administrativo y dejamos en manos de los colaboradores aquellas tareas en las que, no intervenimos por falta de capacidad técnica, o porque confiamos plenamente en los que tienen la formación académica y la experiencia para realizarlo.

Esta situación particular, es el caso de las actividades técnico-pedagógicas. Durante cinco años como Delegada del CONAFE en la entidad -como ya se relató al principio de este trabajo-, me había abocado a lo técnico-administrativo. El interés personal por incidir en el mejoramiento de la calidad de la educación de los alumnos de las comunidades rurales, me llevó a la necesidad de prepararme académicamente, de forma tal, que reuniera los conocimientos educativos, teóricos, metodológicos y didácticos necesarios para conducir al Equipo Técnico-Pedagógico

El proyecto de innovación educativa en el ámbito de la gestión institucional, si bien es cierto, específicamente se orientó a un Programa Modular de Cursos y Talleres de Capacitación para el Equipo Técnico-Pedagógico; ha tenido mucha más trascendencia ya que, en la operación propia de la Delegación, le dimos un enfoque sistémico a la organización e instrumentación del trabajo educativo. El enfoque de sistema tiene que ver con la necesidad de que el equipo atienda sus funciones marcadas en los lineamientos de operación de la institución; trascendiendo este ámbito, sobre todo, en el momento en que todos y cada uno visitamos una aula y una comunidad. Necesitábamos optimizar dichas visitas de apoyo, no solamente cumplir con lo que a cada uno corresponde, sino la atención de problemas que en la realidad comunitaria se observaban.

Por ejemplo, la Delegada realiza visitas a las comunidades para resolver un problema específico reportado por el instructor comunitario, lo resuelve, pero no soslaya otras circunstancias en las que necesita intervenir estando allí: aseo, optimización en la utilización de materiales, programación de la clase de ese día, el ambiente de aprendizaje, o la relación armónica entre el instructor y sus alumnos, con padres de familia y la comunidad, entre otras actividades. De hecho el enfoque sistémico fue uno de los temas de más importancia que permeó al Equipo Técnico-Pedagógico durante el desarrollo de los talleres y cursos de capacitación del Programa Modular.

El enfoque sistémico fue orientado de la siguiente forma:

Los capacitadores tutores, los coordinadores académicos, el Jefe de Programas Educativos y la Delegada nos planteamos en detalle, los cuatro ámbitos de la práctica educativa en los que debíamos intervenir, en un afán de mejorar:

- a) Currículum.
- b) Capacitación docente.
- c) Administración escolar.
- d) Vinculación comunitaria

a) El *currículum*, son los contenidos plasmados en las *Manuales Básicos* y en el plan curricular para el instructor comunitario en los que se concretan las preguntas clave: qué, cómo y cuándo enseñar, y qué, cómo y cuándo evaluar. El conocimiento de los documentos básicos y su apropiación por parte del Equipo Técnico-Pedagógico es el punto de partida para estar en condiciones de proporcionar una adecuada capacitación a los instructores comunitarios.

d) Vinculación comunitaria. Relacionada con el punto anterior, nos lleva a obtener datos para saber si la comunidad requiere orientaciones para avanzar en su participación comprometida. En este renglón, las reuniones informativas y formativas han jugado un papel relevante. No podemos concebir el aprovechamiento escolar sin la participación de los padres de familia hacia sus hijos y a la comunidad como parte sustantiva en el logro de avances en el mejoramiento de la educación que ofrecen.

Nos reunimos cuatro veces durante el ciclo escolar con las mesas directivas denominadas Asociaciones Promotoras de Educación Comunitaria. Estos grupos designados por los propios habitantes de las comunidades son el enlace entre los padres de los alumnos y la institución.

Durante años la relación se circunscribe a la entrega de materiales, boletas de calificaciones, diplomas o certificados. En las reuniones, los grupos escuchaban, pasivos, las orientaciones y recomendaciones sin más trascendencia.

Desde hace tres ciclos escolares, en cada reunión regional, la entrega de paquetes y documentos es un pretexto para que, nosotros como grupo institucional, involucremos a las Asociaciones Promotoras de Educación Comunitaria en la metodología de planeación participativa y reconozcan que tienen un gran potencial, que saben lo que quieren y necesitan. Nosotros como institución tenemos la obligación de ayudarlos a continuar en la autosuficiencia y la gestión. En las reuniones con ellos, vivenciamos mediante dinámicas grupales y escenificaciones, apoyados con los capacitadores tutores, metodologías para que aprendan a expresarse y participar.

La corresponsabilidad entre el CONAFE y las comunidades ha sido una condición indispensable para avanzar. El esquema de dependencia es un lastre contra el que hemos tenido que luchar incansablemente. La comunidad debe compartir la responsabilidad si quiere avanzar en la superación de sus hijos, por ello, la situación que guarda cada una, en cuanto al apoyo a sus hijos, nos ha llevado a realizar un seguimiento minucioso, en el que, en los últimos nueve años hemos avanzado considerablemente en lo que se refiere a su participación en la tarea educativa.

La necesidad de otorgar a nuestra tarea educativa un enfoque sistémico, me llevó a reflexionar en elementos conceptuales significativos. Las acciones inmediatas que fui instrumentando para mejorar el trabajo, fueron producto de la propia operación de la Institución y de los

comprensión sobre la organización de sus actividades se reflejará en un desempeño más competente.

- Uno de los principios de esta propuesta metodológica tiene una relación directa con la heterogeneidad entre los niveles y ritmos de aprendizaje de los alumnos. Es al mismo tiempo un factor para el logro de los objetivos educativos y cognitivos, pues aún cuando respetamos y creemos en la posibilidad individual de aprendizaje y desarrollo, consideramos relevante la posibilidad de hacer uso óptimo de la proximidad cognitiva de los participantes mediante las interacciones entre compañeros, la cual será una estrategia que abordaremos con insistencia.
- Una situación de aprendizaje implica la utilización de procesos superiores de pensamiento que van más allá de las respuestas inmediatas. Así pues, en el curso de capacitación, el Equipo Técnico-Pedagógico y los capacitadores tutores se comprometerán a establecer metas a corto plazo, e insistirá en que sus compañeros se esfuercen en conseguirlas.
- La obtención de nuevos aprendizajes exige la redefinición de objetivos y un programa de actividades de tal manera, que el Equipo Técnico-Pedagógico, solicite a los capacitadores e instructores comunitarios un plan de trabajo para el logro de sus metas. Por lo tanto se fomentará la necesidad de revisar y modificar los objetivos en función de las circunstancias, esto es, diferenciar las metas reales de las no útiles o factibles. Cada uno presentará su propio programa de trabajo.
- El Equipo Técnico-Pedagógico animará al capacitador e instructor comunitario a buscar lo que hay de novedoso en la tarea, novedad que implica mayor grado de complejidad y de autoestudio. En una situación de aprendizaje se fomentará la curiosidad intelectual, la originalidad y la creatividad o pensamiento divergente enfocado al logro de propósitos comunes.
- A lo largo de todo el aprendizaje se despertará en los sujetos la necesidad de diseñar sus propias actividades o recuperar sus experiencias y someterlas a discusión con sus compañeros.
- En la práctica, el Equipo Técnico-Pedagógico y los capacitadores tutores promoverán discusiones en grupo sobre la forma de resolver los problemas. Se potenciarán las respuestas creativas y las soluciones divergentes encaminadas a propósitos comunes de mejoramiento.
- El Equipo Técnico-Pedagógico ha de hacer consciente al capacitador tutor y al instructor comunitario de que puede cambiar su propio funcionamiento cognitivo, hacer que el individuo tenga un conocimiento objetivo de sí mismo y de su potencial de cambio. La función de cada uno, consistirá en ayudar al capacitador tutor a entender los sucesos de la

- a) El Equipo Técnico-Pedagógico integrado por el jefe de departamento, los coordinadores académicos y los capacitadores tutores, conforme nos demos la oportunidad de reflexionar en grupo sobre nuestras experiencias, podremos sistematizarla para conocer los principales aprendizajes que hemos adquirido, así como aquellos que nos hacen falta para mejorar nuestro trabajo.
- b) El equipo de trabajo puede ampliar su comprensión del hecho educativo a partir de preguntas y problemas que la práctica diaria nos plantea.
- c) El Equipo Técnico-Pedagógico no puede trabajar solo en la búsqueda de soluciones a los distintos problemas que afectan nuestro trabajo. A medida que vamos formando equipos con nuestros compañeros de programa, región o capacitadores tutores, podemos intercambiar conocimientos, experiencias y encontrar juntos nuevas respuestas a las preguntas que han surgido en la práctica.
- d) El trabajo que continuamente realizamos nos demanda la capacidad de adaptar, cambiar, reelaborar contenidos y actividades para responder a necesidades del grupo, por lo cual nos resulta muy útil desarrollar al máximo nuestras capacidades de creatividad y de comunicación.
- e) En la medida en que, como servidores de la educación, podamos encontrar un significado profundo en nuestro esfuerzo, lo valoremos y derivemos cada vez más satisfacción personal, lo veremos reflejado en la calidad de la experiencia educativa que promovemos con instructores y alumnos.
- f) Si consideramos que el fin último de nuestra actividad como servidores de la educación, es el éxito de nuestros alumnos en su paso por el aula -éxito entendido en todos los aspectos de su vida-, encontraremos que nuestra propia experiencia como capacitadores tienen un lugar muy importante en su vida escolar.
- g) Si el Equipo Técnico-Pedagógico como grupo, puede definir su propio proyecto educativo a partir del conocimiento que da la práctica de la educación, podrá colaborar en el proceso de renovación educativa.
- h) La redefinición del proyecto educativo por el equipo de trabajo, supone un cambio fundamental en la manera de entender nuestra labor. Son muchos los agentes que intervienen en el proceso de educar; en este caso el instructor comunitario es uno de estos personajes, al que se le otorga fundamental importancia.

Existen muchas razones por las cuales debemos perfeccionarnos continuamente. El éxito de nuestros alumnos y la calidad de la educación que impartimos, le da un significado profundo a



Este conjunto de relaciones nos permite distinguir nuestro trabajo como parte integrante y sustancial de un equipo con propósitos comunes en las seis dimensiones ya enunciadas que al mismo tiempo proporcionan una pauta de análisis para que todo el Equipo Técnico-Pedagógico pueda:

- Analizar por separado cada uno de los aspectos que abarca su trabajo y tener una visión de conjunto del mismo.
- Entender la influencia e interrelación que modelan su trabajo así como las causas o raíces de una serie de situaciones que se dan frecuentemente en el proceso educativo.
- Hacer una revisión de su propia trayectoria como capacitador tutor, o coordinador académico, analizando la forma en que vive diariamente su trabajo educativo. Esto con el objeto de que pueda autoevaluar su trabajo desde distintos ángulos.
- Concebir y utilizar estrategias didácticas como una herramienta que va modificándose a partir de las sugerencias que él mismo propone, es decir, no es un *esquema acabado*, sino un material de trabajo que va reelaborándose a medida que se aplica.
- Utilizar dos estrategias para fines prácticos ya sea en la planeación o en la investigación sobre aspectos de su trabajo que le interesa mejorar.

Los resultados de la reflexión del Equipo Técnico-Pedagógico sobre las seis dimensiones de su práctica educativa, mediante la aplicación de cuestionarios y el método de autoevaluación fueron los siguientes:

#### Positivos.

- Un gran sentido de pertenencia a la institución.
- Se autoevalúan como personas con un gran espíritu de servicio.
- Manifiestan conciencia de sus errores y su interés de mejorar su desempeño.
- Manifiestan experiencias significativas que reflejan su interés por mejorar su trabajo cotidiano.
- Manifiestan satisfacción personal en el desarrollo de su quehacer educativo.
- Están interesados en su superación y se comprometen en horas extraordinarias a mejorar su desempeño.
- Manifiestan que si permanecen en la institución se debe a las satisfacciones personales que el avance de los niños les reporta y el avance en la superación de las comunidades que atienden.

justicia para los que menos tienen; asimismo, en el mejoramiento de la eficiencia de su quehacer educativo a partir del esfuerzo en su superación académica.

Se reconoció en todos y cada uno de los integrantes del Equipo Técnico-Pedagógico una gran capacidad de liderazgo poco estimulada, con cargas inequitativas de trabajo; un trabajo mecánico y rutinario, repitiendo todos "más de lo mismo", cada ciclo escolar.

Se reconoció un gran interés del equipo, por su superación personal y profesional.

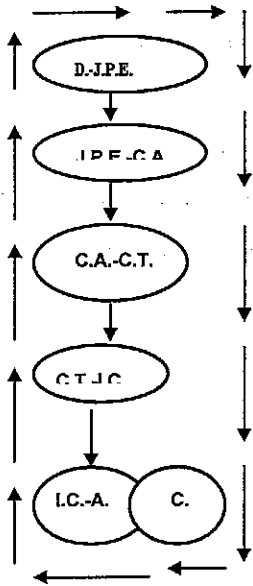
Se reconoció que las deficiencias del Equipo Técnico-Pedagógico se debían principalmente a la falta de atención que como directiva de la institución debía haber observado: por abocarme a lo cuantitativo y a las funciones técnico-administrativas, había descuidado la atención en la preparación y actualización de este grupo.

El proyecto de innovación en el contexto de la gestión institucional se enfoca al mejoramiento del aprendizaje escolar de los alumnos de las comunidades rurales, aisladas y dispersas que atiende el CONAFE en el Estado de México. Se orientó en una primera etapa a la instrumentación de acciones inmediatas y en una segunda, a la reorganización del trabajo que desempeñan los integrantes del equipo: un jefe de programas educativos, once coordinadores académicos y sesenta capacitadores tutores. Desde la definición del número de comunidades que a cada uno le correspondía apoyar, incorporadas en microregiones y regiones.

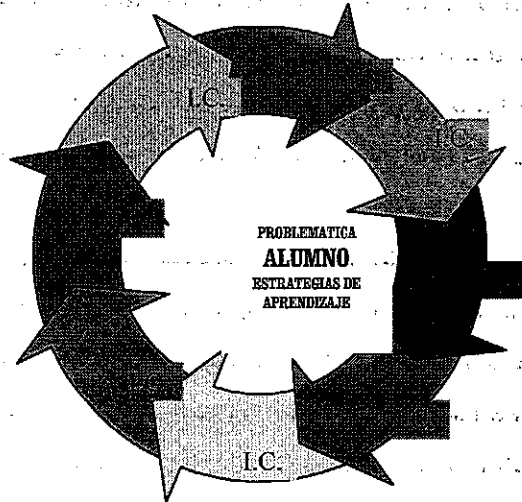
Las etapas del proceso educativo que debíamos instrumentar se desarrollaban como cada ciclo escolar, desde la planeación, la organización, la instrumentación de los servicios educativos en las comunidades y el seguimiento y evaluación permanentes, con una marcada diferencia, ya que conforme avanzaba en los estudios de la Licenciatura en Educación, fui aplicando de manera inmediata lo que podría utilizar o podía adaptar para desarrollarlo con el equipo delegacional. Asimismo, todos los trabajos con los que fui acreditando mi formación, estaban directamente relacionados con mi tarea cotidiana sobre diversos aspectos educativos en los que intervenía y que servían a su vez para orientar y guiar al equipo técnico-pedagógico.

Así, fui reconociendo y valorando cada uno de los problemas que teníamos: la necesidad del mejoramiento del aprendizaje en el aula, el desempeño de los instructores comunitarios, la participación de los capacitadores tutores y los problemas del Equipo Técnico-Pedagógico en los que me involucré a fondo, para ir concibiendo una alternativa que propiciara acciones más

Figura N° 8



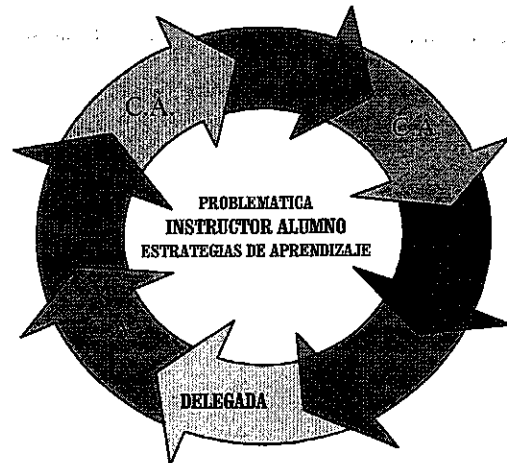
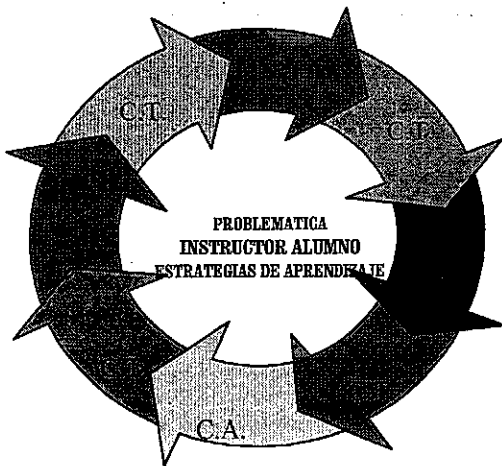
**REUNIONES DE TUTORIA DOCENTE EN REGIONES**



**SIMBOLOGIA:**

- D: DELEGADA
- J.P.E. JEFE DE PROGRAMAS EDUCATIVOS
- C.A. COORDINADOR ACADEMICO
- C.T. CAPACITADOR TUTOR
- I.C. INSTRUCTOR COMUNITARIO
- A. ALUMNO
- C. COMUNIDAD

**REUNIONES EN LAS OFICINAS DE LA DELEGACIÓN DE LOS GRUPOS REGIONALES:  
PREVIAS A LA TUTORIA DOCENTE Y DE EVALUACION MENSUAL**



alumnos para que accedan a más niveles académicos. En el Programa Nacional para la Modernización de la Educación y el Programa para la Modernización de la Educación Básica en los que se sustenta la importancia de la participación de los padres familia, entre otros elementos importantes. En el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 que cobra especial relevancia otorgar atención a las poblaciones con mayores rezagos, y el Programa de Desarrollo Educativo de Mediano Plazo del CONAFE 1995-2000, define políticas, lineamientos y la ejecución de programas y proyectos educativos dirigidos a las poblaciones rurales que atiende el Consejo. Este curso fue el punto de partida para reflexionar y compartir el contenido de los programas nacionales e institucionales que da sentido y dirección a la educación comunitaria que cada uno realiza.

b) Marco teórico de la educación comunitaria.

En este caso, el Equipo Técnico-Pedagógico encuentra en el constructivismo de Piaget, las características de las etapas evolutivas del niño para reconocer la forma de abordar los *Manuales básicos de educación comunitaria* y así tener los elementos conceptuales teóricos para guiar los procesos de capacitación del instructor comunitario; y darle sustento a la metodología de enseñanza y aprendizaje escolar. En este curso, reconoce las diferentes teorías de enseñanza y de aprendizaje escolar; enriquece su quehacer con otras teorías de aprendizaje y desarrollo del alumno con el análisis de conceptos que sustentan la educación.

b) Enfoque sistémico de la práctica educativa.

El enfoque sistémico de la práctica educativa del Equipo Técnico-Pedagógico le ayudó a reconocer los diferentes elementos del sistema en el que le corresponde involucrarse. Reconocer que como servidores, su desempeño eficiente hace crecer a los demás y cómo, sus deficiencias repercuten en los resultados del avance en el aprendizaje de los alumnos y en los resultados como equipo de trabajo. El enfoque sistémico les ayudó a valorar la importancia de su desempeño, cuando no solamente cumplen con las funciones asignadas, sino le agregan un elemento adicional, reconociendo que pueden dar más en su tarea educativa. Diversos ejemplos de sistemas les ayudó a reconocer cómo los errores y aciertos de un elemento afecta a todos los demás componentes.

Este curso ha sido de fundamental importancia, ya que específicamente valoraron que el instructor comunitario necesita ser apoyado en su comunidad con más intensidad y amplitud.

objetivos. Esto involucra el tipo de estructura organizativa de la institución educativa, el sistema de comunicación imperante, la cultura organizacional y la relación de ésta con la cultura del entorno. Revistió particular importancia la investigación exhaustiva de la cultura organizacional, ya que en su seno pudimos encontrar valores, costumbres, hábitos, tradiciones y comportamientos que muchas veces actuaban como fuerzas negativas de resistencia al cambio. Otro aspecto de la organización que también se consideró, es el clima social; este se configura por la intensidad de las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, la estructura organizativa, la motivación interior, las expectativas de los actores y los conflictos que se generan en el marco de sus vivencias.

En este curso iniciamos abordando los problemas de planeación, programación, coordinación e instrumentación de los servicios. Por esta razón, se orientó al conocimiento de técnicas para la planeación, programación y organización del trabajo educativo que desarrollamos.

El Equipo Técnico-Pedagógico aprendió a programar las actividades que realizamos. Nosotros los jefes, reconocimos que la planeación es una cultura y que aunque la propia operación del trabajo obstaculiza regresar a su consulta, tenemos que aprender a abandonar la improvisación para dejar de incidir en problemas que afectan considerablemente el logro de objetivos institucionales

El seguimiento de las etapas del proceso administrativo y la evaluación, son temas de particular atención. Este curso al igual que los anteriores, tendrá que ser práctica constante de la institución.

Estos temas fueron de gran utilidad para reorganizar al equipo de trabajo con la definición clara de sus funciones. Fue de particular importancia reconocer la necesidad de evaluar cada etapa del proceso administrativo para dejar de repetir los errores que nos impiden avanzar. Decidimos juntos como organizarnos mejor para las sedes regionales y microregionales; en nuestro propósito se sostuvo la idea de facilitar los traslados de los instructores comunitarios en aras de realizar un trabajo más eficiente.

El curso concluyó con la elaboración del programa cronológico de actividades de cada uno, las cuales sirvieron de base para la elaboración del programa general.



i) Taller para la elaboración de materiales didácticos.

La experiencia durante años en el ámbito educativo me llevó a insistir en que no podemos hablar de educación si los temas no son apoyados por materiales didácticos. Esta fue una tarea de varios ciclos escolares.

La tarea inicia con reconocer que nosotros, el Equipo Técnico-Pedagógico tiene que preparar materiales didácticos para exponer sus temas de capacitación a los instructores comunitarios. No podemos exigir, lo que no hacemos nosotros mismos: Por ello, desde la Delegación, para cualquier tema educativo, debe prepararse material didáctico para su exposición.

El curso se orientó a enseñar al Equipo Técnico-Pedagógico a preparar dichos materiales, a utilizar materiales del medio educativo comunitario y a procurar que los materiales escolares se aprovecharan.

Estos cursos y talleres de capacitación serán práctica permanente del Equipo Técnico-Pedagógico.

El Programa Modular de Capacitación dirigido al Equipo Técnico-Pedagógico tendrá que realizarse sistemáticamente para que haya continuidad en el mejoramiento del aprendizaje escolar de los niños de las comunidades rurales, aisladas y dispersas que atiende la Delegación del CONAFE en el Estado de México.

### **Los Resultados.**

- El personal se percibe con más elementos para intervenir en la resolución de problemas educativos.
- Se logró que el grupo adquiriera un lenguaje común en términos educativos.
- Se sienten capaces de intervenir directamente en la resolución de problemas educativos sin esperar que el de mayor nivel los aborde y resuelva.
- Se sienten motivados a reconocer que tienen grandes capacidades como líderes de grupo y con la confianza de tomar decisiones en un contexto de comunicación, respeto y armonía en los que interaccionan.
- La profundización en el concepto de observar su práctica educativa con un enfoque sistémico fue de gran utilidad, porque reconocen que tienen una tarea específica que

Figura N° 9

**III.6. Resumen del Programa Modular de Capacitación del Equipo Técnico-Pedagógico de la Delegación de CONAFE en el Estado de México.**

a). CONDICIONES INSTITUCIONALES PREVIAS AL PROYECTO DE INNOVACION	b). CAMBIOS QUE SE PRETENDIERON ALCANZAR EN EL PROYECTO	c). ACCIONES DESARROLLADAS	d). PRINCIPIOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN QUE GUIARON LAS ACCIONES.
<p>El equipo de trabajo carecía de una serie de elementos que reforzaran el quehacer educativo comunitario y que tal refuerzo se viera reflejado en un trabajo de mejor calidad al interior del aula: Entre el instructor y sus alumnos, la propuesta debía involucrar la participación de los siguientes personajes.</p> <p style="text-align: center;"><b>DE MANERA DIRECTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes de departamento.</li> <li>• Los coordinadores académicos.</li> <li>• Capacitadores tutores.</li> </ul> <p>De manera indirecta mediante el seguimiento y la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructores comunitarios.</li> <li>• Alumnos.</li> <li>• Padres de familia.</li> <li>• Comunidad.</li> <li>• Los elementos que era necesario reforzar, mejorar y en otros casos conocer, estaban vinculados con aspectos:</li> <li>• Teóricos.</li> <li>• Metodológicos, de Habilidades y competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concientización del equipo de trabajo con respecto a la importancia de su quehacer educativo en el contexto de la educación comunitaria y del Sistema Educativo Nacional así como su marco jurídico.</li> <li>• Que se reconozcan como líderes de Personas y de Proyectos.</li> <li>• Que el equipo de trabajo reconozca la necesidad de ir abordando de manera paulatina un cambio del Modelo Tradicional de enseñanza-aprendizaje en el que todos los involucrados podemos intervenir si valoramos nuestra práctica cotidiana, nos comprometemos al autoestudio y accedemos a una mejor preparación mediante cursos y talleres de capacitación entre otras formas de superación personal y grupal.</li> <li>• Que el equipo de trabajo reconozca y valore que el trabajo que realizamos nos demanda la capacidad de adaptar, cambiar, reelaborar contenidos, y actividades para poder responder a las necesidades del grupo, por lo que podemos intercambiar conocimientos, experiencias y encontrar juntos nuevas respuestas a las preguntas que han surgido en la practica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Cursos y Talleres de Capacitación sobre:</li> <li>• El CONAFE en el contexto de la educación comunitaria y su marco jurídico.</li> <li>• Las seis dimensiones de la práctica educativa.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión personal</li> <li>• Dimensión institucional.</li> <li>• Dimensión interpersonal.</li> <li>• Dimensión social.</li> <li>• Dimensión pedagógica.</li> <li>• Dimensión valoral.</li> </ul> </li> <li>• Un enfoque sistémico de nuestra práctica educativa comunitaria:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum.</li> <li>• Capacitación docente.</li> <li>• Administración escolar.</li> <li>• Vinculación comunitaria.</li> </ul> </li> <li>• Motivación y Liderazgo</li> <li>• Planeación estratégica.</li> <li>• Qué es enseñar-qué es aprender</li> <li>• Desarrollo de Capacidades, habilidades y competencias para al aprendizaje.</li> </ul>	<p><b>SOBRE GESTIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto: Una nueva forma de pensar y dirigir.</li> <li>• Definición y justificación del Proyecto: Razones que justifican el modelo de trabajo, mediante proyectos. Las características que definen un proyecto de modelo eficaz.</li> <li>• Diferentes modelos mediante proyectos.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Modelo de Gestión por Proyecto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra cultura respecto al modelo de gestión por proyectos.</li> <li>• El proyecto de dirección.</li> <li>• Las estrategias para la elaboración, desarrollo y evaluación del proyecto de dirección.</li> <li>• La tecnología que debe conocerse para elaborar un proyecto de gestión.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SOBRE PLANEACIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación como elemento de calidad.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SOBRE ORGANIZACIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La teoría de las organizaciones.</li> <li>• Comparar los pensamientos que han contribuido a construir la organización.</li> <li>• Organización del proceso de planeación estratégica.</li> </ul>

b) CONDICIONES INSTITUCIONALES PREVIAS AL PROYECTO DE INNOVACION	c) CAMBIOS QUE SE PRETENDIERON ALCANZAR EN EL PROYECTO	d) ACCIONES DESARROLLADAS	e) PRINCIPIOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN QUE GUIARON LAS ACCIONES.
<p><b>Enfoque Sistémico</b></p> <p>Aunque el personal se caracterizaba por su sentido de pertenencia a la institución, su espíritu de servicio y su interés por superarse, era necesario partir de una plataforma sólida con respecto a las dimensiones de la práctica educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dimensión personal.</li> <li>• Institucional.</li> <li>• Interpersonal.</li> <li>• Social.</li> <li>• Pedagógica.</li> <li>• Valoral.</li> </ul> <p>El equipo de trabajo tenía una visión reduccionista de la trascendencia de su tarea y se limitaba a cumplir con las funciones asignadas. La oportunidad de contar ahora con más apoyos y recursos merecía preocuparse por una adecuada aplicación, por ello, era necesario capacitarlos para que replicaran los nuevos conocimientos con los instructores, los padres y la comunidad. Era necesario clarificar los aspectos incorporados en los cuatro ámbitos de la práctica educativa en comunidad, para que se cumpliera la optimización de recursos:</p> <p>Estas cuatro dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículum.</li> <li>• Capacitación docente.</li> <li>• Administración escolar.</li> <li>• Vinculación comunitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el equipo de trabajo reconozca la necesidad de cambiar el concepto de supervisión escolar por el de apoyo en la comunidad, directamente de ayuda al Instructor y a los alumnos en el proceso enseñanza-aprendizaje y de orientación a los padres de familia para un mejor apoyo a sus hijos y a los habitantes de las comunidades para que mejoren su capacidad de gestión y de desarrollo comunitario.</li> <li>• Que el equipo de trabajo reconozca que mejores aprendizajes básicos de los alumnos serán la plataforma para que puedan resolver problemas de la vida diaria y continuar aprendiendo.</li> <li>• Que el equipo de trabajo reconozca que adecuadas relaciones de comunicación y la apropiación de conocimientos para mejorar las etapas del proceso administrativo se reflejan a su vez en mejores procesos educativos en el aula: entre Instructores y Alumnos. El Instructor requiere por lo tanto tener una visión sistémica del trabajo comunitario, así como el Equipo Técnico-Pedagógico.</li> </ul>	<p>en cada una de las cinco sedes regionales, para conocer problemas, abordar temas y ofrecer asesorías individuales y grupales.</p> <p>Se realizó un diagnóstico inicial sobre la situación de los aprendizajes básicos de los alumnos, a partir de los cuales se realizó el seguimiento, se desarrollaron nuevas estrategias de aprendizaje. Se realizó también la evaluación intermedia a finales de febrero de 1998.</p> <p>Se reorganizó el trabajo de los instructores comunitarios poniendo especial atención en la mecánica de trabajo durante las reuniones previas, las reuniones de tutoría docente y las reuniones de evaluación de la tutoría para conocer y realimentarnos de los avances y asesorar al equipo de trabajo con nuevas líneas de acción y estrategias de trabajo.</p> <p>Se realizaron evaluaciones de los cursos y talleres y cada integrante del equipo, se autoevaluó, conocimos el impacto en su quehacer a partir de las actividades que se estaban desarrollando y sobre los cursos y talleres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó el seguimiento en cuanto al desempeño del Instructor, el mejoramiento de los aprendizajes básicos de los alumnos y la participación de los padres, así como el avance en el desarrollo comunitario de las localidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas para la autoevaluación. Teorías de la evaluación.</li> <li>• Paradigmas y modelos de evaluación.</li> <li>• Herramientas y teorías de la evaluación naturalista.</li> <li>• El modelo básico para la gestión de calidad.</li> <li>• La autoevaluación. Una estrategia alternativa en la gestión escolar.</li> <li>• Evaluación final.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SOBRE LA EDUCACION COMUNITARIA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicaciones teóricas del desarrollo del niño.</li> <li>• Etapas de desarrollo: Teoría psicoanalítica.</li> <li>• Teoría general del desarrollo psicológico del niño.</li> <li>• El desarrollo infantil según la Teoría Genética.</li> <li>• Estadios de desarrollo según Piaget.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SOBRE EL DESARROLLO Y APRENDIZAJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El psicoanálisis y el maestro.</li> <li>• Aprendizaje del niño según Vigotsky.</li> </ul> <p>Desarrollo cognoscitivo, lingüístico, social y afectivo del niño. J. Bruner.</p>

### **III.7. La situación del ciclo escolar 1998-1999.**

La instrumentación del Programa Modular de Capacitación dirigido al Equipo Técnico-Pedagógico ha tenido un impacto en suma favorable. Es importante destacar a manera de resumen, los aspectos más relevantes que se han visto reflejados en nuevas acciones en los meses del ciclo escolar 1998-1999. Estas acciones están directamente vinculadas con una nueva forma de ser y hacer las cosas con el propósito de lograr calidad y eficiencia en la educación comunitaria rural como producto de la instrumentación del Programa Modular de Capacitación dirigido al Equipo Técnico-Pedagógico.

La planeación del trabajo es uno de los temas de significativa importancia porque nos permite abandonar la improvisación y disminuir el índice de errores; nos habíamos circunscrito durante años a cumplir con las metas de atención, planear las tareas de cada fase del proceso educativo para la operación de los servicios en comunidades. Las áreas centrales solicitaban cada año el anteproyecto del presupuesto el cual no se había reflejado en una planeación de actividades y estrategias. Estábamos acostumbrados a que desde el centro nos marcaran las acciones a seguir, las cuales eran generales para todas las Delegaciones. Nos reuníamos al inicio de cada fase del proceso administrativo para proponer nuestra programación detallada, luego para organizar la fase de promoción y selección; evaluábamos para continuar con la capacitación de instructores e iniciar el ciclo escolar con la operación de los servicios en las localidades.

Elaborábamos un programa cronológico de actividades de cada fase y nos reuníamos la Delegada y los 3 jefes, de manera continua y sistemática, para ir resolviendo problemas relacionados con asignación de recursos, y sobre todo, la llegada de materiales y mobiliario escolar que desde el centro nos enviaban, es decir desarrollábamos nuestra tarea con un esquema de dependencia total. Afortunadamente, el Programa de Descentralización Administrativa fue resolviendo grandes problemas; este programa se impulsó con la administración del CONAFE que inició en septiembre de 1995. Es decir, la autonomía en la toma de decisiones en la propia Delegación, sin medir mayor trámite propició avances considerables que antes no se podían lograr por estar centralizadas las instancias encargadas de autorizar.

El incremento en el número de servicios y de programas y proyectos asignados a la Delegación repercutió en excesivas cargas de trabajo, desde hace cuatro años. Esta circunstancia nos obligó a reflexionar en la necesidad de realizar una mejor planeación y



por la Dirección de Programas Educativos, de asignación de tareas específicas del personal del departamento de programas educativos y de información y apoyo logístico para participar en esta fase, así como el apoyo del departamento de servicios administrativos; definición de fechas para la ida y regreso de la información sobre los aspirantes, que permita su sistematización por computadora utilizada para la toma de decisiones.

- Programación para la operación de los servicios educativos. Consiste en la confrontación de lo planeado en la programación detallada con la microplaneación durante las dos visitas de campo de los instructores comunitarios de reconocimiento a la comunidad. A partir de este momento, se realiza la asignación definitiva de los instructores a comunidades.
- Programación del número de visitas a comunidad. Se realiza de acuerdo con la definición real de la cobertura de atención a la comunidad que vamos a atender, considerando las visitas de los capacitadores tutores, asistentes educativos, auxiliares de operación, coordinadores académicos, Jefes de Departamento y Delegada. La programación es mensual a partir de la problemática planteada por los instructores y capacitadores.
- Programación de la evaluación, de la operación de los servicios y del avance en el mejoramiento del aprendizaje escolar, considerando tres evaluaciones:
  - Evaluación inicial realizada en septiembre de cada ciclo escolar.
  - Evaluación intermedia realizada en marzo.
  - Evaluación final realizada a finales de junio.
- Programación para la evaluación de resultado del trabajo del equipo de la delegación. Parte de los resultados del avance en el aprovechamiento escolar de nuestros alumnos, índices de deserción, eficiencia terminal de los alumnos, desempeño de instructores y avance de la comunidad.
- La elaboración del anteproyecto de presupuesto. Se formula a partir de la planeación del trabajo institucional de cada ciclo escolar y que para efectos presupuestales, se realiza cada año.

#### Organización de funciones y tareas del personal.

La organización de funciones está relacionada con varios aspectos: Un alto sentido de compromiso y de responsabilidad, sobre todo, por ser cada vez más eficientes con los más desprotegidos, lo cual se refiere a un sentido de ética profesional; un sentido de pertenencia a la Institución; la dedicación y el involucramiento a fondo con la tarea que a cada uno corresponde. Todos somos líderes, responsables de grupos de personas y de tareas

- Las reuniones entre jefes de Departamento y Delegada son constantes, no pasa un solo día en que dejen de reunirse para tratar los asuntos y problemas. Han sido sumamente importantes las reuniones antes de cada etapa del proceso educativo, en las que levantamos actas de acuerdos, realizamos seguimiento y juntos opinamos para encontrar las mejores respuestas.
- Los tres jefes de Departamento tienen el perfil de desempeño para ser eficientes y desarrollan su tarea con un alto grado de compromiso y responsabilidad. Saben atender los lineamientos y tienen un gran sentido de pertenencia a la Institución. En gran medida a ellos debemos los logros obtenidos hasta el momento. También es justo decir, que los tres son creativos y con iniciativa, saben trabajar bajo presión y van caminando cada vez, con mayor autonomía y eficiencia.
- La comunicación y buena relación entre Jefes de Departamento también han sido un elemento bastante significativo en el logro de objetivos. La filosofía del grupo es que tenemos que aprender a respetar las diferencias. No necesariamente tenemos que estar de acuerdo en todo, pero cuando se trata de servir a los demás, debemos lograr consenso. La Delegada tampoco siempre tiene la razón y acepta las sugerencias de los jefes para caminar juntos por un propósito común. Las diferencias, cuando se presentan problemas entre los jefes, deben resolverse a puerta cerrada –son contadas las ocasiones-. Ante el personal y figuras docentes presentamos una imagen de armonía y cooperación; necesitamos todos los días que la imagen de nosotros los jefes se reproduzca en cascada, hasta llegar al aula.
- La Delegada se reúne con los tres jefes cuando regresa de sus giras a las comunidades, para intercambiar impresiones y definir nuevas estrategias para mejorar.
- La comunicación entre el personal de los departamentos de programas educativos y de apoyo logístico se desarrolla organizadamente durante las reuniones previas a la tutoría, durante la tutoría y de evaluación, porque es en estas reuniones por grupos regionales, donde se conocen los problemas, se comparten las experiencias y se dan alternativas de solución.
- La incorporación de los auxiliares de operación del departamento de información y apoyo logístico a los grupos regionales ha sido muy valiosa, porque son los que recogen la información sobre necesidades de mobiliario o materiales, problemas de vinculación con la comunidad, de espacios físicos y se valida la información sobre estadística escolar que recogen los capacitadores tutores con sus instructores.
- La disposición de las oficinas de la Delegación es propicia para que cada grupo regional del Equipo Técnico-Pedagógico se reúna en los espacios físicos, y al finalizar las reuniones de



A los grupos de las sedes regionales y microregionales se han integrado los coordinadores académicos, los coordinadores de apoyo logístico, los auxiliares de operación, los capacitadores tutores y asistentes educativos. Cada mes entre los tres jefes y la Delegada se distribuyen las sedes para luego en la evaluación mensual se intercambien opiniones y se oriente y refuerce el trabajo.

El trabajo del Departamento de Programas Educativos ha sido también eficiente para atender los lineamientos y las orientaciones, en el avance del mejoramiento del aprendizaje escolar. Este es el tema central de nuestro quehacer. A su alrededor se desarrollan todas las acciones logísticas y administrativas de apoyo a la tarea.

Desde hace dos ciclos escolares realizamos el Programa para el mejoramiento de los Aprendizajes Básicos en los aspectos siguientes:

- Lectura y escritura.
- Comprensión oral.
- Expresión oral y escrita.
- Aplicación de la aritmética a problemas de la vida diaria y la optimización en el uso de materiales educativos y libros de texto.

Sobre el enfoque sistémico reflexionamos detenidamente e intercambiamos puntos de vista entre la Delegada, jefes, coordinadores, capacitadores tutores y asistentes educativos. Al Equipo Técnico-Pedagógico lo ha estimulado en gran medida, el involucramiento de los jefes y la Delegada.

Se entregó un documento detallado y mediante acetatos, fuimos presentando todas y cada una de las tareas que debíamos realizar por cada uno de los personajes que intervienen:

- El coordinador académico es responsable de todo lo que pase en su región. Su labor se circunscribe a la planeación y organización del trabajo, a abordar los problemas educativos, del desempeño de su grupo y de la atención individualizada de los problemas y sus figuras docentes: asistentes educativos, capacitadores tutores e instructores comunitarios.
- Con ese enfoque sistémico, aprendimos que en el proceso educativo intervienen una serie de factores, que cada uno afecta a los demás. Que todos los elementos deben abordarse armónicamente para lograr resultados. Por lo tanto, cada uno se fue apropiando de su tarea específica y hacer causa común en el logro de objetivos.



- El capacitador tutor está sensibilizado de que debe responder por lo que pasa en sus comunidades. El enfoque sistémico ha servido para entender que las visitas a las comunidades, reportan los siguientes elementos: a) El avance en el aprendizaje escolar de sus grupos; los problemas de ausentismo y deserción para orientar al instructor con estrategias para resolver los problemas, b) la situación de los materiales educativos, libros de texto y materiales escolares, así como el mobiliario escolar. Qué tiene la comunidad y qué le falta, c) La situación del espacio físico para trabajar con las comunidades en su mejoramiento, y dotar de información a la Delegación para el desarrollo de los programas de construcción y rehabilitación de espacios, d) la situación del trabajo de la Asociación Promotora de Educación Comunitaria (APEC), para apoyar con orientaciones a la comunidad, y sustituir a las que no pueden absorber las responsabilidades. Motivarlos si están trabajando adecuadamente, o promover el cambio si no están dando resultados.

Uno de los temas que desde hace dos ciclos escolares, venimos trabajando directamente con los capacitadores tutores, es la elaboración de materiales didácticos. Como lineamiento general, ningún tema educativo en sesiones de tutoría, debe presentarse, si no está apoyado con materiales didácticos. Un día durante la tutoría, mientras los auxiliares de operación recogen la información estadística u otro tipo de documentos, los capacitadores tutores trabajan en grupos pequeños con sus instructores comunitarios, elaborando materiales didácticos, como ejemplos de lo que los instructores deben hacer en su comunidad.

- La participación de los capacitadores tutores siempre ha constituido el apoyo más valioso para incidir en el mejoramiento del aprendizaje escolar en el aula. Por ello, para el ciclo escolar 1998-1999, todos participaron en la elaboración de paquetes de materiales educativos y escolares, así como de libros de texto. Necesitábamos reorganizar la tarea para poder enfrentar el incremento considerable de comunidades a atender para este ciclo escolar 1998-1999. Pero lo más importante ha sido que el conocimiento de lo que se entrega al instructor comunitario y a la comunidad, sirve para optimizar su utilización al interior del aula. Se realizaron 2 entregas, una la primera semana de septiembre y otra en la segunda semana de octubre considerando que necesitábamos confirmar la estadística escolar real, para no correr el riesgo de entregar material de más o de menos.

En todas las comunidades, aún en las más alejadas, se encuentran aulas limpias, ordenadas con todos sus materiales educativos y tapizadas de materiales didácticos que sustituyen mensualmente los instructores. A este respecto es importante decir, que se ha imbuido con mucha sensibilidad que el ambiente de aprendizaje, es fundamental para lograr avances con

Sobre los cursos y talleres en los que participó el Equipo Técnico-Pedagógico se puede decir que sirvieron para el mejoramiento de la calidad de la educación comunitaria rural. Esta iniciativa contagió a todo el personal. Para el ciclo escolar 1998-1999, los asistentes educativos se transformaron en coordinadores de la tarea, revisando y ayudando a los capacitadores en la integración de sus paquetes de materiales educativos y escolares, el trabajo se organizó con los coordinadores académicos; de acuerdo a su nivel jerárquico, los coordinadores académicos tienen responsabilidades más complejas, porque deben definir las estrategias de aprendizaje. El autoestudio ha sido una condición para intervenir con mejores elementos.

Los coordinadores académicos son responsables de su región, de su microregión; de sus comunidades, de los capacitadores tutores, de los instructores comunitarios y los asistentes educativos. Cada uno responde por su trabajo. Así, podemos observar avances en la solución a problemas educativos y la atención personalizada a los capacitadores e instructores.

En sesiones mensuales, cada coordinador académico presenta la situación que guarda su región, empezando por el avance en el aprendizaje escolar. Informa cuántos capacitadores tutores saben aplicar la metodología de preescolar o de primaria comunitaria. Se definen en estos espacios las estrategias para apoyarlo; a cuántos instructores se deben visitar en el aula para realizar clases modelo y ayudarlo a tener mejores desempeños. Sabe la situación de materiales educativos, escolares y libros de texto, a quienes les faltan para entregárselos durante visitas o en reuniones de tutoría docente.

El coordinador académico conoce la situación de los espacios físicos, a través de la información que proporcionan los capacitadores tutores. Conjuntamente preparan las orientaciones y estrategias para resolver problemas y avanzar en el mejoramiento del aprendizaje. Ambos tienen una gran sensibilidad para ayudar de manera personalizada a los capacitadores e instructores, en los problemas personales y de superación académica.

Todos los coordinadores académicos llevan un registro de seguimiento de la situación de capacitadores y estos de sus instructores y comunidades; esta información es importante cuando se llega la etapa de retener a algunos porque tienen desempeños destacados o dejarlos que se vayan a continuar sus estudios.

Las reuniones microregionales están significando una organización del trabajo en suma valiosa, para seguir avanzando en procesos educativos más eficientes. Se tienen evidencias del

- Las entrevistas con los medios que tienen cobertura estatal para invitar e informar sobre los beneficios de ser instructor comunitario.
- La participación de la comunidad CONAFE para desarrollar la campaña promocional: instructores, capacitadores, becarios, asistentes educativos, jefes de departamento y demás personal.
- La información sobre las instituciones de las que egresan los aspirantes con mejor aprovechamiento académico.
- La información sobre los instructores comunitarios que tienen mejores desempeños en el aula y la comunidad, para intensificar la promoción en esas escuelas.
- El taller dirigido al personal del departamento de información y apoyo logístico para orientarlo sobre la información que deben transmitir a los estudiantes. Involucrar a secretarías y personal en general de la Delegación que contesta llamadas telefónicas de aspirantes.
- La preparación de folletos y trípticos promocionales dirigidos al aspirante y los padres de familia.
- La reproducción de materiales promocionales, sin esperar a que llegue la información de oficinas centrales. La promoción con oportunidad, ayuda a captar a los mejores, antes de que se inclinen por otros programas e instituciones.
- Las reuniones semanales para evaluar avances, corregir errores y definir nuevas estrategias, para ampliar o reducir el número de instituciones en las que se promociona.
- Realizar un seguimiento minucioso de la situación que guarda el impacto de la campaña promocional.
- La intervención sistemática de jefes y Delegada para vigilar que la campaña se desarrolle de acuerdo a lo previsto.
- Agradecer al finalizar la campaña a los participantes del personal, instituciones y titulares de las instancias educativas.

b). Selección de instructores comunitarios.

La selección de aspirantes a instructor comunitario a nuestro juicio, es la más importante, porque una buena o mala selección de instructores, tiene repercusiones de lo que pasa en el aula y en la comunidad; sobre todo, en el avance del mejoramiento del aprendizaje escolar.

Todos sabemos que el interés primordial del joven es ganarse una beca para continuar sus estudios. Para nosotros, es esencial que tenga espíritu de servicio; que verdaderamente esté

Es importante considerar el registro de información sobre datos del instructor seleccionado, que corresponde a las diversas evaluaciones y observaciones que hace el coordinador académico. Esta información es la base para continuar en la etapa de capacitación intensiva.

c) Capacitación intensiva y permanente de los instructores comunitarios.

La capacitación intensiva es la etapa en la que los instructores comunitarios se preparan para el desempeño en el aula y la comunidad durante los meses de julio y agosto. De septiembre, a la primera quince de julio del siguiente año, tres días cada mes, son apoyados en las reuniones de tutoría docente. Es esta la capacitación permanente.

Las estrategias para su desarrollo se mejoran cada año, la preocupación permanente es el grado de heterogeneidad en conocimientos, habilidades y actitudes de los instructores comunitarios. Hemos logrado mejores avances cada ciclo escolar. En los documentos de lineamientos y contenidos de la capacitación, la Dirección de Programas Educativos, ha tenido un papel destacado, ya que se ha preocupado por actualizarnos y preparar otros documentos que orienten este proceso. Se sumaron los esfuerzos de esta Dirección con las iniciativas para capacitar al Equipo Técnico-Pedagógico.

Luchamos con mucha intensidad, porque el poco tiempo de duración de la capacitación no facilita el tratamiento más a profundidad de los temas. Sin embargo, el nuevo enfoque de abordar temas esenciales para desatar procesos ha sido de gran utilidad.

Los elementos que intervienen para lograr que el curso de capacitación sirva para que los instructores puedan desempeñarse en el aula con eficiencia son los siguientes:

- Considerar los elementos de evaluación del año anterior, sobre todo los problemas que enfrentamos, para que no se repitan porque son la base para programar una capacitación adecuada.
- Programar con anticipación la disponibilidad de espacios físicos y los materiales necesarios: *Manuales de Capacitación*, *Materiales Básicos*, materiales Escolares y Libros de Texto.
- Realizar reuniones constantes entre el jefe, Los coordinadores académicos y asistentes educativos para valorar si han leído y socializado los documentos que envía la Dirección de Programas Educativos.



En la delegación nos hemos preocupado por realizar un trabajo intensivo con las APEC'S y los habitantes de las comunidades, para que tengan la capacidad de gestión y de resolver las condiciones de las aulas. Por otro lado, llevamos un registro de seguimiento de la situación que guarda cada espacio físico para ir incorporando a las comunidades en los programas de construcción y rehabilitación. Son significativos los avances que llevamos hasta el momento.

El trabajo organizado de manera regional y ahora microregional ha permitido llevar un registro y seguimiento puntual sobre la situación que guardan. La tarea de capacitadores tutores ha incorporado el registro y seguimiento de cada una de las comunidades en estos tres aspectos. Por ello, durante sus visitas, captan información sobre lo que tienen y lo que les hace falta. Posteriormente en las reuniones de evaluación comparten su información con los coordinadores académicos, asistentes educativos y auxiliares de operación para programar las visitas de entrega o en las fechas previstas durante cuatro ocasiones en el ciclo escolar.

Por su parte, cada mes somos notificados de aulas que se construyeron con el apoyo de los Ayuntamientos, gracias a la gestión que las APEC'S saben realizar.

El programa de rehabilitación de espacios físicos ha propiciado que el 50% de las aulas estén en condiciones adecuadas. Así tenemos que para el ciclo escolar 1996-1997 y 1997-1998 el total de comunidades recibieron a tiempo sus materiales educativos y materiales escolares necesarios para iniciar las tareas escolares. Para el ciclo escolar 1998-1999, el 100% de comunidades contó con el total de mobiliario escolar que requería así como los materiales educativos y escolares.

La relación y comunicación que se da entre instructores y capacitadores y de ellos con los coordinadores académicos, asistentes educativos y auxiliares de operación y de todos con los jefes y la Delegada, ha facilitado la fluidez de información para la distribución de recursos para construcción y rehabilitación y la dotación de mobiliario escolar y materiales educativos, y por su puesto, la eficiencia en el trabajo de la Jefatura de Información y Apoyo Logístico con su personal ha sido definitivo para haber logrado los resultados actuales. Este grado de avance nos permite avanzar en la calidad para el ciclo escolar 1999-2000.

Ha sido fundamental la capacidad de organización de los habitantes de las comunidades para apoyar estos procesos y lograr la participación comprometida, sobre todo, de los padres de familia interesados en la superación de sus hijos.

que en el CONAFE tienen una gran oportunidad para su vida. Para el ciclo escolar 1999-2000 nuestra propuesta se orientará hacia la primaria para los adultos que ya se alfabetizaron.

Actualmente las condiciones que se observan para la operación de los servicios en el aula son:

- Una aula limpia y ordenada.
- Todos sus materiales educativos y escolares.
- Mobiliario escolar completo
- Las paredes tapizadas de materiales didácticos.
- Niños de primaria, sentados por niveles; en los momentos didácticos de la metodología, todos participan.
- Niños de preescolar que empiezan a descubrir que aprender es fácil.
- Niños contentos porque su espacio de trabajo es alegre, lleno de colores, con un clima invitador al aprendizaje.

Los instructores comunitarios en su gran mayoría viven en la comunidad de trabajo, se arraigan en ella, vinculados armónicamente con los padres y la localidad. Por la mañana trabajan con sus niños y por la tarde visitan las casas de los niños para invitar a los padres a que ayuden a los niños que tienen bajo nivel de aprovechamiento escolar o para continuar avanzando en la alfabetización.

El instructor realiza reuniones con los padres para invitarlos a participar en sesiones en las que se habla de campañas de salud, programas nutricionales, el avance en construcción o rehabilitación, el cuidado y utilización de material bibliográfico o la organización de la gente para apoyarlo con alimentación y hospedaje.

El instructor orienta a la APEC y a los habitantes de la comunidad en cómo realizar gestiones en el Ayuntamiento para el mejoramiento de los servicios básicos y juntos van dando pasos para que el proceso educativo se desarrolle con eficiencia.

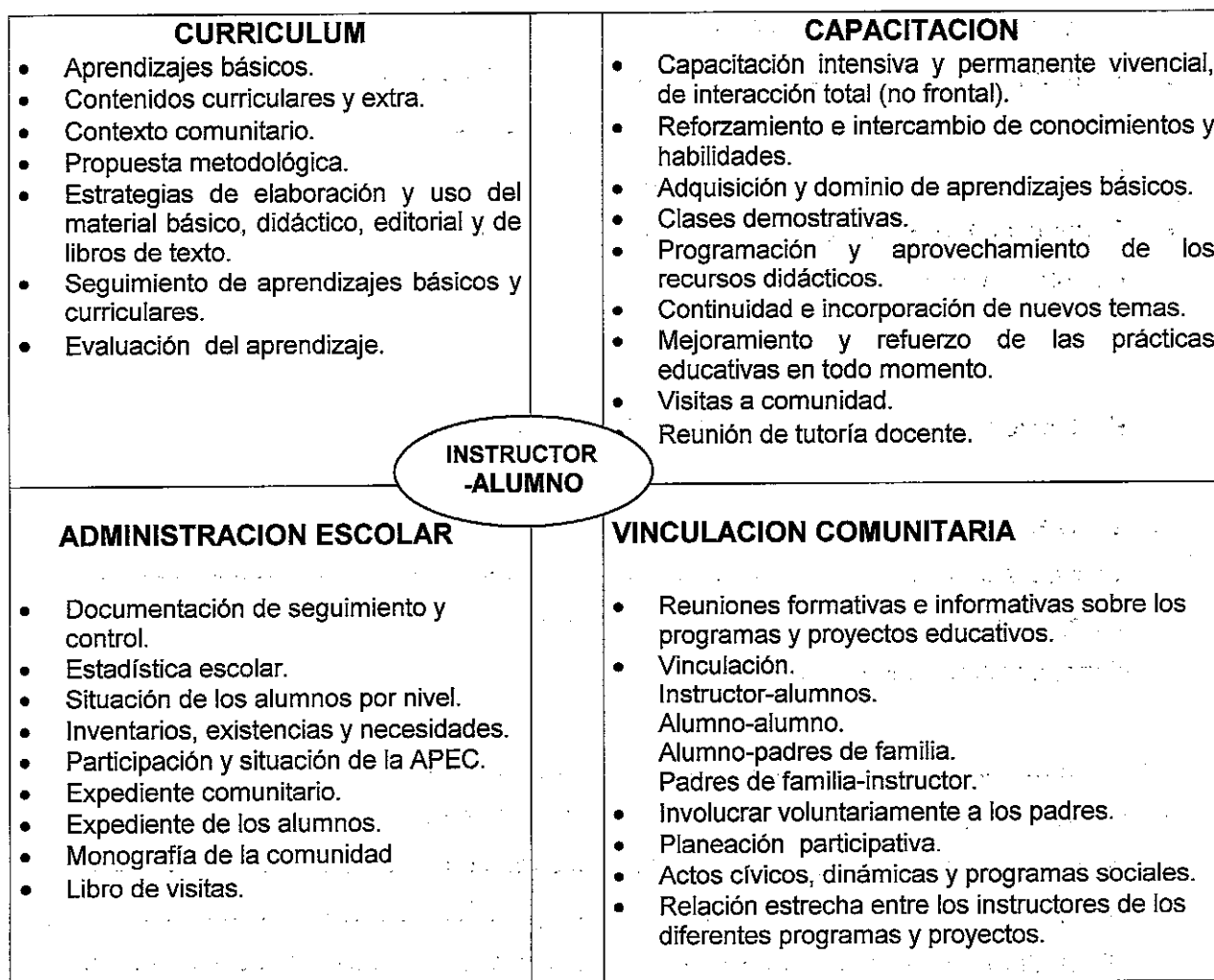
Es alentador observar que el 100% de los presidentes de las Asociaciones Promotoras de Educación Comunitaria acuden con el instructor a las reuniones de APEC que se realizan tres veces al año y a las reuniones microregionales para recoger materiales educativos. Es digno citar las reuniones microregionales en las que el instructor y la APEC son anfitriones, porque ponen todo de su parte para tener éxito ante los visitantes.

Hablar de calidad en la práctica educativa, es involucrar todos los elementos que hacen posible el proceso de enseñar y aprender, es decir con un enfoque de sistema y no con uno reduccionista.

En nuestra práctica constante (capacitación, reuniones previas, de tutoría y de evaluación, así como los cursos y talleres), en todas las figuras docentes y equipo técnico se hace énfasis en el enfoque *sistémico*, que incluye el conjunto de elementos, acciones y cualidades para hacer nuestra tarea educativa. La dedicación, el esfuerzo, y la eficiencia en el desarrollo y atención de este conjunto de cualidades da como resultado un "impacto superior" es decir, la calidad y la satisfacción de nuestro quehacer.

**Figura N° 12**

**Enfoque sistémico de la práctica educativa**



d) Recursos didácticos (materiales)

- Uso adecuado, búsqueda de estrategias en el aprovechamiento de los materiales escolares y propios de la comunidad o redistribución en microregión, cuando a algunos instructores les sobra y a otros les faltan.
- Cuidado, resguardo, distribución y aprovechamiento de materiales educativos y didácticos.
- Ubicación de espacios para la construcción de rincones con material del medio, la organización y limpieza.
- Existencia de materiales (escolares, didácticos, mobiliario, libros de texto, cuadernos de trabajo y otros) de acuerdo al número de alumnos.
- Aprovechar todos los materiales del medio (naturales o de reuso).

e) Ambiente de aprendizaje.

La interacción de los que participan en la educación comunitaria se da en un clima de respeto, trato equitativo, justo, sin preferencias, con cordialidad, amabilidad y cortesía, con la libertad para tratar los conflictos y diferencias buscando soluciones imparciales, con calma y tranquilidad. Practicando la democracia con el respeto a la palabra de cada uno y considerar la toma de decisiones en grupo. Asimismo realizando dinámicas y juegos que favorezcan el aprendizaje y la convivencia.

Interacción con los materiales. Niños, adultos, adolescentes (toda la comunidad) tienen la oportunidad de manipular, explorar, revisar, manejar y conocer todos los materiales. Biblioteca al servicio de todos. Lo producido por los alumnos y padres debe permanecer en exposición, visibles durante el tiempo necesario. El espacio de trabajo debe contar con materiales didácticos (paredes, estante, colgantes, repisas, libreros y tendederos, etc.) elaborados por los alumnos y el instructor.

f) Evaluación del proceso educativo.

- Avance en el desarrollo de aprendizajes básicos (escritura, lectura, operaciones básicas, investigación, expresión oral).
- Avance en el logro de los propósitos de los contenidos de aprendizaje por áreas (criterios de evaluación de exámenes y cuadernillos a través de revisión de trabajos de los niños y la observación).



Las reuniones microregionales. Las cuales iniciaron en el ciclo escolar 1998-1999, son consideradas como espacios de trabajo en los que eficientamos nuestro quehacer educativo por las siguientes razones:

1. El apoyo técnico-pedagógico (la asesoría) se realiza en la práctica, donde se observa la situación real de enseñar y aprender, ya que cada mes se realiza en una comunidad diferente elegida como sede microregional.
2. En esta práctica podemos observar los aciertos y dificultades en la tarea educativa: aplicamos la propuesta metodológica, las programaciones, y el control de grupo, hacemos uso del material didáctico, *Manuales Dialogar y Descubrir*, Libros de Texto, Material Escolar, Obra Editorial y otros recursos.
3. En este espacio de trabajo, podemos compartir los problemas comunes y proponer alternativas de solución.
4. Podemos exponer los trabajos de los alumnos e instructores así como intercambiar ideas o propuesta (periódico mural y comunitario, correo, álbumes, fotos, avances, manualidades, en fin todos los éxitos de cada comunidad).
5. Compartimos la tarea educativa y disfrutamos de la convivencia entre todos: autoridades o miembros de la comunidad, hombres y mujeres, adultos y pequeños, instructores anfitriones y docentes visitantes.
6. Constatamos que es más fácil atender y resolver dudas e inquietudes de 10 instructores de la microregión que de 100 en una sede regional.
7. En ocasiones, en las sedes regionales, con grupos numerosos de instructores, teníamos dificultades para atender de manera individualizada a los instructores y por otro lado, los espacios físicos no eran los adecuados.
8. La gente de la comunidad e instructor sienten el compromiso de tener los espacios (aula y anexos) en las mejores condiciones para recibir a los docentes y autoridades visitantes.
9. Las personas de la comunidad pueden observar y constatar el trabajo efectivo de los instructores.
10. Los instructores comunitarios gastan menos (tiempo, dinero) y aprovechan más.
11. Contamos con el entusiasmo y compromiso de los jóvenes *mexicanos de verdad* que están contribuyendo con mucho amor y mucha fe en el desarrollo de una comunidad, de un Estado y un país más justo, más educado.

Un aspecto importante a destacar, es que los días en que se realizan las reuniones microregionales en donde existan dos o más programas del CONAFE preescolar, primaria,

7. Mesa de trabajo –evaluación de las clases demostrativas- identificación de aciertos, dificultades y propuestas.
8. Preparación de clase para el siguiente día, programación y materiales.
9. Estrategias de lecto-escritura y aprendizajes básicos.
10. Conclusiones del día, tareas y acuerdos.
11. Organización para comida, regreso u hospedaje.
12. Realizar clases demostrativas con los adultos.

Segundo día.

1. Estrategias de trabajo para el aprovechamiento de todos los materiales, la aplicación de la propuesta metodológica, programaciones, control de grupo, uso del material didáctico, *Manuales Dialogar y Descubrir*, Libros de Texto, obra Editorial y otros recursos. Así también intercambiar ideas o propuestas (periódico mural y comunitario, correo, álbumes, fotos, avances, manualidades).
2. Clases demostrativas de los instructores visitantes (dos o más áreas).
3. Receso y despedida de niños.
4. Evaluación de las clases demostrativas.
5. Requisitación de todos los documentos necesarios, análisis, entrega y recepción.
6. Evaluación de la reunión de tutoría docente microregional. Compromisos y tareas, definición de lugar y fecha de la próxima reunión.
7. Clausura de actividades, agradecimiento y despedida.

El impacto en las comunidades de la primera reunión de tutoría docente microregional celebrada en el mes de octubre de 1998, fue el siguiente:

- La participación de los padres de familia en el programa cívico. (escultas, mensajes, entre otras en las que colaboran los habitantes de la comunidad).
- Inauguración de espacios de trabajo.
- Los habitantes de la comunidad sede arreglaron y acondicionaron sus aulas o espacios de trabajo, los caminos y veredas, pusieron señales y letreros para orientar a los visitantes, adornaron como si fuera día de fiesta, observaron el trabajo de los instructores (la clase demostrativa) y comprendieron un poco más sobre la propuesta de trabajo (metodología). convivieron, motivaron y opinaron favorablemente sobre el trabajo realizado, dieron con mucho agrado alimentación y hospedaje a los instructores visitantes. Los instructores y

un grupo constituye un mejor predictor de su éxito que el cociente intelectual individual de sus distintos componentes. Los grupos, en suma, funcionan mejor cuando son capaces de generar un estado de armonía interna que aliente el máximo aprovechamiento del talento de los implicados.

Son varias las competencias de los trabajadores destacados que están arraigadas en los talentos humanos básicos para la coordinación social: establecer vínculos, la cooperación y la colaboración y capacidades del equipo, es decir, la creación de una sinergia laboral que contribuya a alcanzar los objetivos del grupo.

Los siguientes, son los valores de un equipo destacado:

- Empatía o comprensión interpersonal.
- Cooperación y unificación de esfuerzos.
- Comunicación abierta, explicación de las normas y las expectativas y comparación con equipos de bajo rendimiento.
- Adecuada motivación de logro que impulsa al equipo a prestar atención a la realimentación de sus resultados y a desear hacer mejor las cosas.
- Autoconciencia en el sentido de evaluar sus puntos fuertes y débiles como equipo.
- Estimulación de la iniciativa y mantenimiento de una actitud activa que alienta la resolución de problemas.
- Confianza en el equipo, flexibilidad en el modo de afrontar las tareas colectivas.
- Conciencia de la organización, tanto desde el punto de vista de la evaluación orientada de otros grupos clave dentro de la organización, como del aprovechamiento adecuado de los recursos de que se dispone.
- Establecimiento de vínculos con otros equipos.

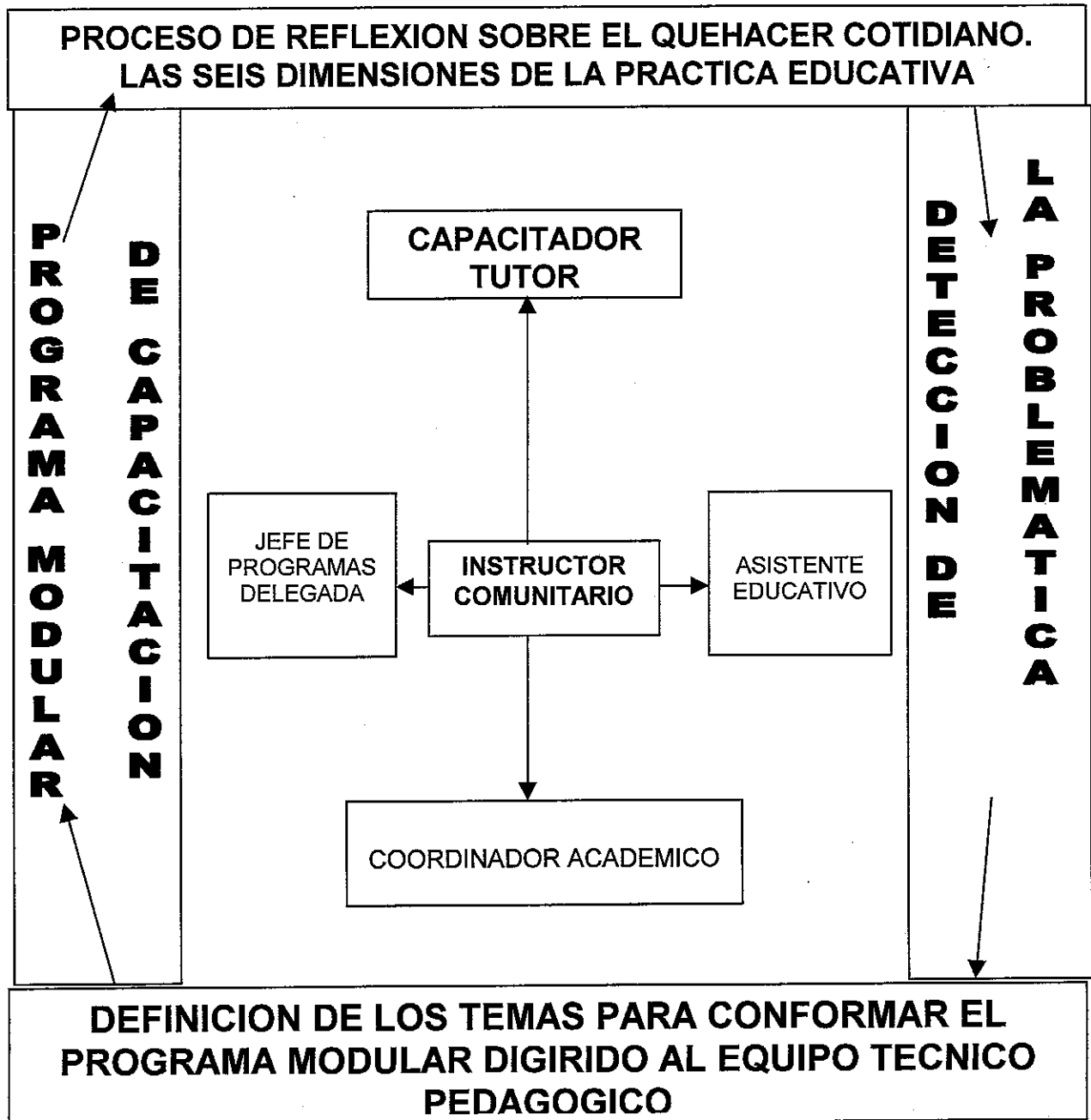
Los equipos que se superaron a sí mismos mencionan los siguientes rasgos distintivos:

- Un desafío ineludible o una misión sumamente gratificante. Una de las razones por las que los grupos fracasan en el intento de alcanzar sus objetivos, es que son materialistas. Por eso, se tienen que promover metas más elevadas, es decir, objetivos lo bastante amplios como para que todos los miembros del grupo puedan sentirse comprometidos.
- Un trabajo de estas características tiene un significado y una motivación inexcusables, porque trabajar en pos de algo importante merece el esfuerzo de todo el mundo.
- Una gran fidelidad al grupo. Si la gente fuera realmente sincera con respecto a lo que contribuye a formar buenos equipos en una organización, muchos de ellos admitirían que,

FIGURA N° 13

# CAPITULO III

## GESTION INSTITUCIONAL





- Mayer Richard I. *El futuro de la psicología evolutiva*. Versión española de Antonio Maldonado Rico. Madrid. Ed. Alianza 1985 pp 147-182.
- Moll C. Luis. *Vygotsky y la educación connotaciones de la psicología sociohistórica en la educación*. Ed. Aique Grupo 1993 pp. 109-134.
- Moll C. Luis y Geenberg B. James. *Creación de zonas de posibilidades: Combinación de contextos sociales para la obtención de información*. Ed. Albuquerque 1988 pp. 371-402.
- Piaget Jean: *La psicología de la inteligencia*. México. Ed. Paidós 1969.
- Piaget Jean: *Problemas de la psicología genética*. Ed. Roca 1985.
- Piaget Jean. *La psicología de la inteligencia*. México. Ed. Crítica Crijalvo 1975.
- Piaget Jean. *El criterio moral del niño*. Trad. Nuria Vidal. México 1985. Ed. Roca pp 139-152.
- Piaget Jean: *Construcción y validación de las teorías científicas: Construcción de la Epistemología*. Ed. Buenos Aires. Paidós 1988 pp. 178-197.
- Prieto, D. *Modificabilidad cognitiva*. España. Bruño, 1990.
- Seles Daniel con Gabriela Zapata y Christopher Pordy *Manual de sistematización participativa. Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos..* Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Copyright 1994. Daniel Selenes.
- Sacristán Gimeno J. Y Pérez Gómez. *Los Procesos de enseñanza-aprendizaje. Análisis didáctico de las principales teorías del aprendizaje..*
- Spyros G. Makkidaki. *Pronósticos, estrategias y planificación para el Siglo XXI..* Ediciones Días de Santos, S.A., 1993.
- T. Clark Eduard. Virginia Damián Juárez. P. Kristina Mark Lee. Thomas B. Roberts. Philip Snow, Ramón Gallegos Nava. *El destino indivisible de la educación*. Edit. Pax. México 1997.
- Wallon Henry en: *la evaluación psicológica del niño*. Versión española de María Miranda Pacheco. Ed. Grijalvo 1983 pp. 183-202.





