



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**LA INTERVENCIÓN DEL DIRECTOR DESDE LA GESTIÓN
ESCOLAR PARA PROMOVER LA CAPACITACIÓN
DOCENTE EN UNA ESCUELA PRIMARIA**

**QUE PRESENTA:
JOSE CARCAMO LANDERO**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

MARZO, 2019.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO

LA INTERVENCIÓN DEL DIRECTOR DESDE LA GESTIÓN
ESCOLAR PARA PROMOVER LA CAPACITACIÓN
DOCENTE EN UNA ESCUELA PRIMARIA

TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL
GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA

QUE PRESENTA:
JOSE CARCAMO LANDERO

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

MARZO, 2019.



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 26 de febrero de 2019.

**LIC. JOSE CARCAMO LANDERO
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **LA INTERVENCIÓN DEL DIRECTOR DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA PROMOVER LA CAPACITACIÓN DOCENTE EN UNA ESCUELA PRIMARIA**, asesorado por la Mtra. Lesbia Esperanza Jiménez Olán, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

A T E N T A M E N T E

**MTRO. HERIBERTO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 27DUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

Resumen

Durante la lectura de este documento podrás experimentar, el desarrollo de un trabajo de investigación, fundamentado totalmente por la metodología cualitativa y como método la etnometodología se enfoca al estudio del trabajo que se realiza desde la dirección escolar para promover la capacitación y sus beneficios, en una escuela primaria, desde un contexto rural.

Las experiencias que están registradas en la investigación, fueron obtenidas mediante entrevistas realizadas a un Director, y dos Docentes, que laboran en la misma institución, apoyado de un guión de entrevista semiestructurado que permitió ampliar los referentes empíricos de cada sujeto informante.

Por último, se presenta un informe donde se contrastan los resultados de la investigación de manera organizada con los referentes teóricos que se apegan a la temática, así como el registro de las conclusiones donde se revela el logro de los objetivos planteados con respecto a la capacitación docente.

Abstrac

During the reading of this document you will be able to experiment, the development of a research work, fully based on the qualitative methodology and supported by the ethnomethodology method, focuses on the study of the work carried out by the school management to promote training and its benefits, in a primary school, from a rural context.

The experiences that are registered in the research were obtained through interviews with a Director, and two teachers, who work in the same institution, supported by a semi-structured interview script that allowed to expand the empirical references of each reporting subject.

Finally, a report is presented in which the results of the research are contrasted in an organized manner with the theoretical referents that adhere to the subject, as well as the record of the conclusions where the achievement of the proposed objectives with respect to the training is revealed. teacher.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente, a todos aquellos que participaron de manera voluntaria o involuntaria, en este proceso de formación, ya que sin ustedes no sería posible este trabajo de investigación. Y de manera personal agradezco a la mujer más especial de mi vida, Johana M. J. E., por apoyarme en cada momento y alentarme para seguir adelante, con mucho amor y esfuerzo, gracias.

Índice

Dictamen.....	iii
Resumen.....	iv
Abstrac.....	v
Agradecimientos.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1. Proyecto de Investigación.....	4
1.1 Problematización del tema.....	4
1.2 Definición del problema.....	12
1.3 Preguntas de investigación.....	14
1.4 Objetivos.....	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Justificación.....	15
1.6 Metodología.....	18
1.6.1 Método.....	21
1.6.2 Sujetos informantes.....	22
1.6.3 Instrumentos de recogida de datos.....	23
1.7 Contexto.....	25
Capítulo 2. La capacitación una herramienta práctica para el Docente.....	28
2.1 Un acercamiento a la conceptualización de la capacitación docente.....	28
2.2 Gestión de la capacitación.....	33
2.2.1 Enfoque de la capacitación.....	37
2.2.2 Modalidades de capacitación.....	44
2.3 El Proceso de capacitación como estrategia directiva.....	54
2.3.1 Diagnóstico y planeación.....	55
2.3.2 Ejecución y aplicación.....	59
2.3.3 Evaluación y seguimiento.....	64
Capítulo 3. Los beneficios de la capacitación Docente.....	69
3.1 La capacitación: una herramienta para enfrentar las problemáticas pedagógicas.....	69
3.2 Los beneficios para el directivo y los docentes.....	71
3.2.1 Reflexión y mejora de la práctica directiva y docente.....	81
3.2.2 Actualización e innovación.....	86
3.2.3 Trabajo colaborativo.....	91
3.2.3 Mejora en el proceso de enseñanza- aprendizaje.....	95

Conclusiones	100
Referencias	105
Anexos	108
Anexo 1. Guión de entrevista Director	109
Anexo 2. Guión de entrevista Docente	110
Anexo 3. Matriz de entrevista Director.....	111
Anexo 4. Matriz de entrevista Docente 1	128
Anexo 5. Matriz de entrevista Docente 2.....	152

Índice de tablas

Tabla No. 1 Características de la metodología cualitativa.....	21
Tabla No. 2 Plantilla docente.....	26

Introducción

Dentro del margen de los grandes cambios que ha exigido el sistema educativo, considero pertinente documentar el trabajo que se realiza en las escuelas primarias por mejorar los resultados en las mismas, mostrando que, es desde la gestión escolar de la dirección donde se pueden identificar las problemáticas y/o necesidades, y mediante un trabajo conjunto, establecer acuerdos que sean aplicables a los diversos contextos escolares. Es la investigación, en la búsqueda de soluciones que abre un panorama amplio que puede apoyar de forma directa a los distintos docentes de la educación primaria. Por lo tanto, revalorizar el trabajo docente podría fomentar verdaderos agentes autogestivos que trabajen de forma colaborativa para bien de la educación de nuestros alumnos y nuestro país.

En las consecuentes líneas de este documento, se encuentra la consolidación de un trabajo de investigación cualitativa, que mediante la etnometodología, pudo ser realizado en una institución ubicada un contexto rural, con el apoyo del colectivo docente. Los objetivos principales de esta investigación son, centrarse en el trabajo directivo para identificar nuevas formas de trabajo o estrategias, así como documentar lo que un colectivo hace para enfrentar los cambios que forman parte de la educación actual, además de describir los beneficios de utilizar la capacitación docente como vía

que fomente el desarrollo profesional para quienes participan continuamente con compromiso.

Una de las acciones que han adoptado las escuelas públicas, para impulsar el aprendizaje de sus alumnos es la realización de talleres, o reuniones dedicadas al análisis de la situación escolar y la búsqueda de posibles soluciones, aunque no se lleven a cabo con formalidad, se asemejan a la capacitación docente, por lo que este trabajo de investigación se enfoca al análisis de las interacciones del colectivo y las estrategias utilizadas para promover este proceso, además de reafirmar la capacitación docente como un referente que se ajusta a las necesidades de las instituciones.

Ya dentro del contenido, se establece un preámbulo a la temática en cuestión, en cuanto a metodología cualitativa se refiere, así como el desarrollo de su proceso de investigación de manera general; prosiguiendo con el documento, se revelan los hallazgos empíricos y su análisis con los referentes teóricos necesarios para hacer una relación entre la realidad y los trabajos realizados al respecto, para finalizar se resaltan las buenas experiencias que se han realizado con el trabajo desde la dirección escolar al promover la capacitación como estilo de trabajo para la mejora de los resultados educativos.

Por último, destaco que los resultados obtenidos en la investigación son parte de las labores cotidianas de un colectivo, que como en cualquier otra escuela contiene diferentes dificultades, mismas que impulsan el trabajo colaborativo en favor de mejorar

como escuela; además, este proceso de indagación ha formado nuevos aprendizajes en mi formación como docente y atendiendo las características impulsadas por la UPN 271, se espera los objetivos trazados se concluyan satisfactoriamente y así documentar cómo promueve la dirección escolar la capacitación docente.

Capítulo 1. Proyecto de Investigación

1.1 Problematización del tema

Actualmente la educación enfrenta muchos retos que han tenido repercusiones en el funcionamiento político, social y pedagógico, donde se exige la formación de docentes capaces de cumplir con sus funciones de manera eficiente, así como también, de aportar al desarrollo educativo y cultural de la nación donde radique, la búsqueda de “un nuevo rol docente ocupa un lugar destacado en la retórica educativa actual, sobre todo de cara al siglo XXI y a la construcción de una nueva educación”. (Torres, s/f, p.2), la importancia de contar con docentes competentes, es vital para cualquier sistema educativo, ya que su profesión demanda compromiso y responsabilidad con la formación integral de los nuevos sujetos de la sociedad.

A nivel internacional, se han realizado cambios políticos con el paso de los años, en el intento de contribuir en la formación del docente competente, a lo cual Torres (s/f), afirma que:

Domina los saberes -contenidos y pedagogías- propios de su ámbito de enseñanza; desarrolla una pedagogía activa, basada en el diálogo, la vinculación teoría- práctica, la interdisciplinariedad, la diversidad, el trabajo en equipo; trabaja y aprende en equipo, transitando de la formación individual y fuera de la escuela a la formación del equipo escolar y en la propia escuela; investiga, como modo y actitud permanente de aprendizaje, y a fin de buscar, seleccionar y proveerse autónomamente la información requerida para su desempeño como docente; toma iniciativas en la puesta en marcha y desarrollo de ideas y proyectos innovadores, capaces de ser sostenidos, irradiarse e

institucionalizarse; reflexiona críticamente sobre su papel y su práctica pedagógica, la sistematiza y comparte en espacios de inter-aprendizaje; se acepta como “aprendiz permanente” y se transforma en “líder del aprendizaje”, manteniéndose actualizado en sus disciplinas y atento a disciplinas nuevas; se abre a la incorporación y al manejo de las nuevas tecnologías tanto para fines de enseñanza en el aula y fuera de ella como para su propio aprendizaje permanente; se informa regularmente a través de los medios de comunicación y otras fuentes de conocimiento a fin de acceder a otras la comprensión de los grandes temas y problemas del mundo contemporáneo. (pp.2-3)

Las naciones han desarrollado estrategias para lograr lo que se espera de la formación en maestros nuevos; además, de la capacitación de los que se encuentran en servicio, tratando de alcanzar las características que Torres menciona, de tal manera que exista un buen resultado en el aprendizaje de los alumnos. Como cualquier sistema en la búsqueda del buen funcionamiento de sus componentes, “sin pretender imitar o transferir modelos de otros países, es necesario considerar las experiencias internacionales en la materia como una referencia ineludible sobre la cual se debe reflexionar, analizar los logros y dificultades”. (Vezub, 2005, p.3), para poder comprender el porqué de la necesidad de preparar a los docentes del nuevo siglo.

Algunos de los problemas que enfrentan los sistemas educativos, radican en la necesidad de la formación permanente de los maestros, de lo que resulta la capacitación y que genera la actualización, este proceso se ha implementado, pero al parecer no ha marchado como debe, Vezub (2005) señala:

Los principales problemas enumerados se pueden ordenar en los siguientes:

- ✓ Existe una baja articulación de acciones, organismos e instituciones oferentes de capacitación tanto del sector público como entre éste y el sector privado.
- ✓ Escasa continuidad de programas y políticas de capacitación docente y desarticulación entre estos y las políticas de la formación docente inicial.
- ✓ Inadecuación de los datos y la base informativa para la definición de políticas y acciones de capacitación más ajustadas a problemas y características de los destinatarios.
- ✓ Como contraparte, esto ha llevado a la homogeneización de la oferta de capacitación, la que generalmente se diferencia sólo por criterios tales como el nivel educativo de desempeño docente y grandes funciones o roles (directivos, supervisores, docentes). Existen pocas propuestas adaptadas a colectivos profesionales más específicos, tanto en función de las etapas vitales de los profesores como de contextos de actuación determinados.
- ✓ Insuficiente monitoreo y evaluación sistemática de la calidad y pertinencia de las acciones emprendidas en los programas de perfeccionamiento ejecutados y/o en ejecución.
- ✓ Prevalece el formato curso y la capacitación orientada al individuo, al docente aislado de su contexto institucional y laboral.
- ✓ Dispositivos de formación basados en la clásica “forma escolar” que reproducen entre los capacitadores y los docentes que participan, las relaciones de poder / saber propias del vínculo escolar.
- ✓ Acciones aisladas y puntuales, cursos de corta duración.
- ✓ Mecanismos tradicionales de incentivos basados en el puntaje para la carrera. Lo que redundo en la desmotivación del cuerpo docente para la realización de acciones sostenidas y de buena calidad. (pp.2-3)

Todas las problemáticas señaladas, también coinciden con el sistema educativo mexicano, que poco a poco se ha desarrollado con la visión futura de una educación de calidad, rescatando modalidades externas que han enriquecido la educación en nuestro país, aquí radica la importancia de analizar más allá de las fronteras. Generalmente la falta de una buena estructura, con objetivos claros ha desvirtuado la capacitación,

además, las múltiples funciones docentes han restado la importancia a la formación permanente, la cual es fundamental para la mejora educativa.

Una de las características esenciales de la educación, es su continua evolución, de la cual los actores educativos deben caminar a la par de los cambios científicos y culturales de la misma, actualmente este ha sido una de las dificultades de la calidad educativa en México, tanto pedagógica como administrativa, ya que la mayoría de los docentes con distintas funciones institucionales están faltos de capacitación y actualización continua, a lo anterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) revela que: “72% de los maestros mexicanos no tienen acceso a programas formales de inducción, y 60% carece de algún apoyo de mentoría en sus instituciones”. (CNNMéxico, 2014, párr.2); aunque actualmente la reforma establece tutores para los docentes de nuevo ingreso, aún no se notan los resultados por ser un programa nuevo, de acuerdo a los cambios políticos educativos de nuestro país, no obstante, mi experiencia como docente al incorporarme al servicio, ha sido, tener un tutor con el cual tuve contacto una vez y se limitó a una plática informal. En consecuencia, la falta de apoyo institucional, aunado a la falta de interés de algunos docentes ha generado una decaída en el desarrollo educativo y cultural de las escuelas.

Muchas veces se ha señalado el bajo nivel educativo en nuestro país, el cual en su mayoría es consecuencia de familias con problemas sociales, políticos y económicos, esto genera en las escuelas una carga de factores problemáticos que obstaculizan la capacidad de los alumnos, sería bueno cuestionar: ¿estamos realmente preparados para

enfrentar cualquier situación problemática que obstaculice el aprendizaje de nuestros alumnos?, normalmente nos encontramos con un panorama que desconocemos por completo, del cual forjamos aprendizajes y experiencias con el paso del tiempo, pero, ¿de qué manera los directivos y docentes podemos enfrentar dichas situaciones?, para poder entender y afrontar nuevos retos es necesario capacitarse en distintos temas de relevancia educativa, y así contar con nuevas herramientas que puedan fortalecer no solo el aprendizaje de los alumnos sino también del colectivo docente, Herdoza (s/f), menciona:

No es suficiente que un maestro haya concluido satisfactoriamente su formación inicial en una universidad, instituto tecnológico o escuela normal, es necesario que se actualice permanentemente y participe en programas de capacitación que le permitan mantenerse al día en los enfoques educativos, metodologías y didácticas, como también en los avances de la ciencia y la tecnología en diferentes campos relacionados con la educación. (p.5)

Es primordial que los maestros se mantengan en constante interés por enriquecer sus conocimientos, con el único fin de mejorar el desempeño docente y obtener mejores resultados educativos, además, adaptarse a los cambios que la actualidad exige. Sería conveniente definir acepciones de “capacitación” y “actualización” para señalar las diferencias entre estos conceptos. En el primer caso se refiere al desarrollo o fortalecimiento de competencias que complementan y favorecen el desempeño docente, Herdoza, (s/f) señala:

Capacitar quiere decir "hacer apto para", "habilitar para"
Tradicionalmente se ligaba más bien al desarrollo de habilidades y destrezas para el ejercicio de un oficio o una actividad laboral determinada. Actualmente, en el campo educativo, el concepto se inscribe en la formación continua, se asocia a perfeccionamiento y actualización docentes y, cuando es pertinente a su profesionalización. Con base en tal concepción general, la capacitación esta llamada a coadyuvar al mejor desempeño profesional de los educadores en servicio. (p.32)

Es un proceso que lleva desde el uso de un diagnóstico, hasta la concreción de las actividades diversas con un solo fin, desarrollar competencias (capacitar) para fortalecer el trabajo docente. Ahora bien, el segundo, se entiende como el resultado de la capacitación, después de prepararse, en el resultado personal deben existir nuevos aprendizajes y nuevas herramientas de apoyo vanguardistas que faciliten significativamente el quehacer educativo, para Herdoza (s/f), la actualización:

Significa 'ponerse al día ', estar al tanto de los desarrollos del conocimiento que intervienen en el proceso educativo y de los nuevos procesos que lo facilitan y lo hacen posible, estar al día en las orientaciones cambiantes de la educación, las que traen consigo nuevos enfoques, metodologías, recursos y sistemas de evaluación de los aprendizajes alternativos. El proceso de actualización se inscribe, entonces, en el de formación continua y permanente del docente y del administrador de la educación. (p.31)

La necesidad de capacitarse y actualizarse en nuestro país se ha venido desarrollando desde hace ya varios años, pero que se formaliza con la idea de estructurar programas federales que apoyan la mejora de las escuelas, la SEP desde el 2001, describe en el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), los Estándares de Gestión para la Educación Básica: “Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y Participación Social”. (SEP, 2010, p.7), los cuales son encargados de guiar y apoyar el desarrollo de las instituciones inscritas al mismo. Por otra parte, la formación permanente incide en la

dimensión pedagógica curricular, adherido al estándar, Fomento al Perfeccionamiento

Pedagógico, a esto la SEP, (2011) lo describe como:

La capacitación y actualización de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo. Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Sin embargo, una vez que se encuentran en la escuela, dicha capacitación tiene un impacto determinado en gran parte por la institución escolar.

La escuela debe implementar medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares) y debe garantizar que lleven a la práctica estos aprendizajes. (p.2)

Claramente señala la idea de implementar en las escuelas formas y estrategias para la capacitación, por medio de los recursos económicos que aporta el PEC, y su correspondiente planeación donde el directivo en conjunto con sus docentes estipula los aspectos donde invertirán este apoyo. Es entonces desde el 2001 las dependencias de la SEP, inician con una versión formal del trabajo hacia la mejora del curriculum docente, sólo que, este programa es exclusivo para las instituciones que deseen inscribirse, por tanto, no es del todo obligatoria, repercute en gran medida la intervención del directivo escolar, con una buena actitud y disposición para el trabajo del PEC. En esta búsqueda de escuelas de calidad, ¿cuáles son las acciones que el colectivo debe realizar?, la SEP, (2011) señala:

En la escuela:

- El director participa en la capacitación y/o actualización de sus maestros.
- Los profesores buscan y están motivados para asistir a cursos de capacitación y actualización profesional, relevantes para el contexto de su escuela.
- Los profesores conversan sobre los desempeños de los demás, apoyan en la definición de estrategias de mejora de los desempeños docentes y se retroalimentan de manera profesional.

- Se evalúan los resultados del perfeccionamiento de los profesores, considerando los resultados de los desempeños de los alumnos.
- Las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores. (p.2)

Directivos como docentes, deben permanecer en este margen evolutivo, ya que la educación exige, tanto capacitación como actualización que independientemente de sus concepciones, ambas persiguen agentes de cambio dispuestos a apostarle a la preparación, para ofrecer una mejor educación para los alumnos. Para llevar a cabo todo esto, es necesario apoyarse de la gestión escolar la cual para Carrillo (s/f), debe tener rasgos como:

La solución de problemas, calcular los recursos, planear la aplicación, desarrollar estrategias, diagnosticar situaciones, etcétera... la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación... habilidad en las relaciones humanas, la cual consiste en la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, habilidad para comunicarse y comprender sus actitudes y motivaciones, fundamentalmente, para aplicar un liderazgo eficaz. (p.1)

En el aula de clases los maestros deben reformar las estrategias educativas y en la institución la gestión escolar debe participar decididamente en promover la capacitación docente, de la cual se deriva la inquietud de este trabajo de investigación: la promoción de la capacitación docente.

1.2 Definición del problema

En este apartado se mostrará el problema a investigar, el cual se deriva del comportamiento de los resultados de la educación en nuestro país y lo que las instituciones hacen para mejorarlos desde la dirección de la escuela.

Ser docente implica compromiso con la sociedad, ya que al ser un agente formador y transformador debe cumplir con ciertas características que incluyen su autonomía para cumplir con su actividad cotidiana eficazmente frente a una niñez actual que exige mayor y mejor desempeño en conocimientos, habilidades y actitudes.

Sería bueno pensar que el docente ideal, como se menciona en el texto anterior, sea resultado de una formación profesional normalista, pero desafortunadamente, la profesión docente se construye con el transcurso de la misma experiencia, con el paso del tiempo. Corresponde también al maestro mostrar interés por mantenerse a la vanguardia de su quehacer educativo, por darle seguimiento a su formación docente, con la finalidad de llevar consigo un perfil que argumente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La formación docente es una responsabilidad personal, que busca mejorar la práctica educativa en sus distintas áreas. Con el paso del tiempo en algunos casos se ha perdido el interés por continuar formándose, esto, puede generar bajos resultados

educativos. Las autoridades educativas a lo largo de la historia han tratado de llevar a cabo acciones que ofrezcan áreas donde el docente pueda capacitarse, tanto en teoría como en la práctica, algunas de las dificultades son el tiempo y la desinformación. En ocasiones se requiere de estrategias que faciliten o promuevan la capacitación un tanto más cercana a las instituciones de tal manera que apoye al docente y no interrumpa sus actividades, todo esto para obtener buenos resultados en la práctica.

La instancia donde se puede llevar a cabo este proceso de formación permanente, puede surgir de la dirección escolar; lo que se espera de una gestión escolar es que trascienda hasta las aulas de sus docentes, brindando los espacios y las herramientas para fortalecer el currículo personal y las habilidades como colectivo. Los espacios donde este proyecto se irá formulando, al analizar los comportamientos de un colectivo en favor de la mejora de los aprendizajes individuales y de sus alumnos. La forma en que el directivo contribuye para obtener excelentes resultados en su institución a su cargo, por lo cual resulta: “Cómo promueve la dirección escolar la capacitación docente en una escuela primaria”.

1.3 Preguntas de investigación

El trabajo de investigación debe llevar un camino trazado para que genere ideas concretas acerca del problema y lo que se busca del mismo, por lo que se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué estrategias utiliza el director para promover la capacitación docente en una escuela primaria?
- ¿Cuáles son los beneficios de la capacitación docente en una escuela primaria?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Indagar cómo promueve la dirección escolar la capacitación docente en una escuela primaria.

1.4.2 Objetivos específicos

Para el objeto de investigación formulé dos objetivos los cuales guiarán la experiencia y argumentación de este documento:

- Documentar las estrategias que utiliza el director para promover la capacitación docente en una escuela primaria.
- Registrar los beneficios de la capacitación docente en una escuela primaria.

1.5 Justificación

El tema de investigación es importante, porque podrá mostrar algunas de las estrategias utilizadas por el director para la constante capacitación docente, que su finalidad es la mejora de los aprendizajes de los directivos, maestros frente a grupo y por ende los alumnos, de tal manera que logre una consecuencia positiva a nivel socio-cultural, ya que gran parte de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los docentes adquieran serán transmitidos desde una vía formal academizada para el desarrollo de competencias.

Por otra parte, los cambios educativos tecnológicos han sido contundentes, lo que hace primordial la constante actualización en distintas áreas ocupacionales de la educación, por lo que nos toca el reto de transformarnos permanentemente para no perder vigencia del nuevo mundo digital. La evolución constante de la educación nos exige ser profesionales multifacéticos dispuestos a incursionar en cualquier área del conocimiento siempre y cuando se lleve una preparación (capacitación) de por medio.

Esta investigación es relevante, ya que, dentro de sus beneficios, aportará una herramienta escrita para los interesados en temáticas de capacitación y actualización, (facilitadores, formadores, capacitadores) a los cuales podrá apoyar en el esclarecimiento de conceptos y funciones de estos en la educación. Otro de sus beneficios será la reflexión sobre una temática actual que evoluciona al mismo tiempo de los cambios educativos y culturales, los favorecen nuevas líneas de capacitación y actualización.

De forma indirecta beneficiará a la institución donde se llevará a cabo la investigación, por el análisis de los comportamientos e interacciones social-educativo propiamente enfocado al tema de capacitación. Por otra parte, de manera directa, al compartir y comunicar los resultados de la investigación que funcionarán como base y fundamento realizado por la institución.

Otro de los sujetos beneficiados es el directivo, al tener una mirada retrospectiva de lo que quizás esté haciendo en la institución donde labora, en el área donde implementa acciones que favorecen el aprendizaje de su colectivo y beneficia los resultados del alumnado, pero tal vez exista falta de esclarecimiento de algunos conceptos, que han creado con el paso de la experiencia educativa, por lo que esta investigación ofrecerá una esquematización conceptual y teórica de la práctica en favor de la capacitación del docente. Así como también, a los profesores, ya que podrán identificar los beneficios que la capacitación ofrece de acuerdo a las experiencias propias y de otros, además de que podrán conocer algunos elementos teóricos favorables propios de esta temática.

Para el caso de la biblioteca de la escuela será de gran utilidad para el apoyo en la investigación de alumnos u orientación en la elaboración de documentos recepcionales que lleven la misma línea temática.

Actualmente los cambios educativos de acuerdo a la reforma han revolucionado la forma de ver la educación con más exigencias a los docentes del sistema educativo mexicano, este documento será de utilidad, ya que no es ajeno al margen de la reforma que precisamente es lo que exige: mejora continua de los docentes, para mejores resultados de los alumnos. La investigación se enfoca a las estrategias que utiliza el directivo para promover este proceso de mejora docente.

Por último, de manera personal se obtienen beneficios para la preparación profesional, al elaborarse esta investigación, para cursar la Maestría en Gestión Educativa y que fortalecerá los conocimientos, habilidades y actitudes docentes.

1.6 Metodología

Para el trabajo de investigación es necesario elegir métodos que delimiten el objeto de estudio y las herramientas a utilizar para estructurar los capítulos resultantes, por esto, la metodología cualitativa será vía por la que se formalizarán las estrategias para la indagación del problema. La investigación cualitativa, como menciona Fernández (2002), “evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas”. (p.1), lo que describe en lo general, el cómo se podrá registrar la investigación, en el primer caso por la observación y la interacción en el área, para poder narrar en escritos, cómo promueve el director escolar la capacitación docente, así como también por medio de la entrevista para registrar los beneficios que se obtienen de los mismos.

Entendiendo la investigación como un proceso, la metodología cualitativa está compuesta por etapas de las cuales irán resultando un compendio de información y conocimientos de lo que se está investigando.

Como primera etapa, se encuentra el proyecto de investigación, lo que implicó el diseño del mismo: problematizar, definir el problema, elaborar preguntas de investigación, los objetivos y una justificación, así como también el marco teórico, la metodología (método, sujetos informantes, instrumentos de recogida de datos), al final la selección del lugar y la institución educativa donde se llevó a cabo la investigación.

En la segunda etapa se realizó investigación documental para obtener el marco teórico, por medio de matrices relacionadas con las preguntas de investigación. Por otra parte, se diseñaron los instrumentos que se utilizaron para la recogida de datos, siendo éstos, tres guiones de entrevistas semiestructuradas con dieciséis preguntas abiertas cada una (una para el Director y las otras para los 2 Docentes). En la tercera etapa, se aplicaron las estrategias o herramientas para obtener los datos por lo que en total se aplicaron 3 entrevistas las cuales detallo enseguida; la primera dirigida al Director ; la segunda dirigida al docente 1; para el último caso que fue la tercer entrevista, al docente 2. El resultante, que es la información obtenida, se analizó minuciosamente mediante la transcripción de las entrevistas en los tres casos (una por cada sujeto informante), de las cuales seleccioné la información de acuerdo a las preguntas de investigación que son dos, la pregunta 1 con un color asignado y la pregunta 2 con otro color para poder distinguir la selección de la información. Una vez seleccionada la información se elaboraron 3 matrices de entrevista (una por cada sujeto informante) donde se colocó la información seleccionada de las transcripciones y que de igual manera fue organizada por pregunta de investigación colocando las respuestas y un comentario sobre estos referentes empíricos, posteriormente de estos testimonios se seleccionaron las categorías

de análisis, para identificar claramente con ideas centrales lo que el sujeto informante comunica en sus respuestas. Se diseñaron también, matrices analíticas (empíricas-teóricas), en las cuales con apoyo de las categorías de análisis extraídas de las respuestas seleccionadas, se buscaron referentes teóricos que pudieran sustentar la experiencia de los sujetos informantes en el trabajo de investigación. En un análisis final, se construyó un mapa de categorías para orientar en trabajo del capítulo 2 y 3 de la investigación, además del posible índice donde se ubicaron los temas y subtemas para construir los resultados de la investigación.

Por último, en la cuarta etapa, una vez obtenido un preliminar de temas y subtemas del capítulo 2 y 3 se inició con el informe de investigación haciendo una relación de las reflexiones propias con la de algunos autores y el referente empírico organizado de las matrices, al final se plasmaron unas conclusiones de la investigación y los anexos como muestra del trabajo antes mencionado. Este trabajo se realizó para comunicar y exponer los resultados producto de la investigación con respecto a la capacitación por lo que fue estructurada y fundamentada asumiendo la formalidad que requiere para su publicación.

La investigación cualitativa permitió estudiar las interacciones y relaciones entre los actores educativos, en el contexto en que se presenta una problemática, ahora bien, Fernández (2002), describe algunas de las características de la metodología cualitativa:

Tabla 1. Características de la metodología cualitativa.

Centrada en la fenomenología y comprensión
Observación naturista sin control
Subjetiva
Inferencias de sus datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva
Orientada al proceso
Datos "ricos y profundos"
No generalizable
Holista
Realidad dinámica

Fuente: Fernández Pita, Investigación Cuantitativa y Cualitativa, p.2.

Cada una de estas cualidades de la metodología favorecerán el trabajo investigativo y fortalecerán las formas y métodos a utilizar, para organizar de manera sistemática la narración escrita del objeto de estudio.

1.6.1 Método

Conforme se ha instituido este proyecto de investigación y de acuerdo a sus características, principalmente en los cuestionamientos y objetivos señalados, el método será primordial en el procedimiento que se llevará a cabo para el diseño propio investigativo. Es importante analizar los distintos tipos de métodos para elegir el que más se ajusta a las interrogantes a investigar, Rodríguez, Gil y García (1996) afirman: “las interrogantes determinan los métodos”. (p.69), por lo tanto, el método que más se acomoda a la investigación por realizar es la “etnometodología”, de Landsheere en Rodríguez et al., (1996) menciona que:

La etnometodología intenta estudiar los fenómenos sociales incorporados a nuestros discursos y nuestras acciones a través del análisis de las actividades humanas. La característica distintiva de este método radica en su interés por centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido o significado a sus prácticas sociales cotidianas. Además, la etnometodología no le basta con la simple comprobación de las regularidades, sino que desea también y sobre todo explicarlas. (p.339)

La intención de esta investigación es rescatar las estrategias que promueve la dirección escolar para la capacitación de sus maestros, en estas actividades cotidianas existe un tipo de interacción social y estratégica, característica de un colectivo escolar de la cual se busca explicar los procedimientos implementados para favorecer la formación permanente además de hacer énfasis de los beneficios de estas prácticas educativas.

1.6.2 Sujetos informantes

Parte fundamental de la indagación está compuesta por los sujetos que proveerán la información que se requiere para el estudio de las interacciones del colectivo y que favorecen la investigación. Es al director de la institución con quien se llevó a cabo la entrevista, quien aportó sus conocimientos y experiencia, así como la información que pudo enriquecer la investigación; cuenta con 28 años de edad, 8 años de servicio; Licenciado en Educación (UPN) con respecto a su preparación profesional, y en cuestiones de experiencia, 4 años en grupo y 3 años como director comisionado con grupo y 1 año como director idóneo en la institución, por lo tanto, son 4 años de laborar en el área de gestión escolar. Participaron también dos sujetos informantes más, ambos

con 6 a 7 años aproximadamente de servicio los cuales en el transcurso de su formación han llevado a cabo distintas actividades de capacitación, el primero (Docente 1), cuenta con una Lic. en Educación Primaria, el segundo (Docente 2) cuenta con una Lic. en Educación Primaria y un primer nivel en el programa de Carrera Magisterial. Los sujetos informantes (Docentes) se han desempeñado como maestros frente a grupo durante sus años de servicio a excepción del Docente 2, que en una ocasión participó como directivo comisionado.

1.6.3 Instrumentos de recogida de datos

Las técnicas o instrumentos de recogida de datos responden al cuestionamiento en común de las preguntas de investigación, al cual se deben ajustar para poder obtener los resultados que se esperan de la misma. Para su elección se reflexionó acerca del tiempo, la proximidad, el contexto, los sujetos informantes, los conocimientos previos del tema. La técnica o instrumento a utilizar es la entrevista, Campoy (2009), menciona:

En metodología cualitativa, la entrevista en profundidad se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas. (p.288)

Por medio de la entrevista se busca obtener datos relevantes sobre las experiencias y beneficios de la capacitación docente y los procesos que se practican en su fomento hacia el colectivo. Se realizaron tres entrevistas, para esto se diseñaron dos guiones semiestructurados, una para la director de la escuela y el otro para los dos

docentes que se entrevistaron, de acuerdo a las experiencias, estrategias y beneficios de la capacitación docente; éstas mismas elaboradas en tres momentos prácticos, para esto se estructuró detalladamente cada uno de los cuestionamientos. El primero, corresponde a una entrevista introductoria, la cual se refiere a la exposición de los objetivos de la misma por parte del entrevistador y el uso de la información obtenida, posteriormente se elaboraron preguntas semiestructuradas, las cuales, por su flexibilidad pudieron ser modificadas en los casos que se requirió. El segundo momento, el desarrollo, corresponde a las preguntas que se apegan a los objetivos de la investigación, donde se realizó preguntas abiertas para obtener información que se pudo llevar al análisis y reflexión teórica y empírica; la primera entrevista dirigida al Director, fue aplicada el 08 de marzo de 2017, y existió una excelente disposición por parte de él para responder a los cuestionamientos elaborados con respecto al tema de investigación por lo que su duración fue aproximadamente de más de 50 minutos, además de que se realizó en un museo donde el espacio agradable nos permitió conversar adecuadamente; la segunda dirigida al docente 1, esta entrevista se llevó a cabo el día 10 de marzo de 2017, y fue realizada en el domicilio particular del mismo, de igual manera existió un ambiente lleno de reflexiones sobre los cuestionamientos que se fueron haciendo, lo que implicó ampliar un poco más la entrevista y por consecuencia el tiempo que fue aproximadamente de más de 1 hora; para el último caso que fue la tercer entrevista y la que menos tiempo tuvo con aproximadamente más de 40 minutos, pero cabe recalcar que las respuestas de este sujeto informante fueron más resumidas y directas a lo preguntado, se realizó en la dirección de la escuela primaria el día 2 de marzo de 2017. El tercer momento, final y cierre, se propició un diálogo más extenso en cuanto a

respuestas se refiere, para cuestionar sobre lo más importante de las interacciones del colectivo con respecto a la temática y procesos de la experiencia y los conocimientos adquiridos en la institución; para finalizar se hicieron algunos comentarios generales y aclaratorios de la entrevista.

1.7 Contexto

La localidad está situada en una zona rural, de un municipio de Tabasco. Tiene 1381 habitantes, está a 10 metros de altitud.

En la localidad hay 691 hombres y 690 mujeres. La relación mujeres/hombres es de 0,999. La ratio de fecundidad de la población femenina es de 2.65 hijos por mujer. El porcentaje de analfabetismo entre los adultos es del 5,5% (4,49% en los hombres y 6,52% en las mujeres) y el grado de escolaridad es de 6.89 (7.13 en hombres y 6.66 en mujeres).

El clima predominante es cálido húmedo con abundantes lluvias en verano. Presenta una temperatura media anual es de 26°C. Su código postal es 86613 y su clave lada es 933.

En este lugar se encuentra ubicada la institución donde se llevó a cabo la investigación. La escuela es de organización completa (con infraestructura en estado

regular), la matrícula aproximada es de 160 alumnos, cuenta con 6 maestros, un director idóneo, un maestro de USAER y una intendente. Con un año aproximadamente de participar en el programa de Escuelas de Tiempo Completo (Jornada Ampliada).

Tabla 2. Plantilla docente.

Personal	Perfil	Años de servicio	Función
1	Lic. En Educación Primaria	7 años	Maestro de grupo.
2	Lic. En Educación Primaria	4 años	Maestra de grupo.
3	Lic. en Educación (UPN)	9 años	Director idóneo con grupo.
4	Lic. en Educación Primaria	7 años	Maestro de grupo.
5	Lic. en Educación Primaria	8 años	Maestra de grupo.
6	Lic. en Educación Primaria	4 años	Maestro de grupo.
7	Bachillerato Técnico en Contabilidad	7 años	Conserje.

Fuente: Plantilla del Personal, p.3.

El sustento económico de la mayoría de los habitantes de este lugar es la pesca, ya que se encuentra muy cerca del litoral tabasqueño; otra parte de los habitantes, viajan al centro del municipio donde obtienen trabajos como empleados de comercios pequeños o de limpieza en los hogares. A pesar de que el municipio es predominantemente petrolero, los mejores trabajos son para personas foráneas. Esta característica petrolera es la principal fuente de contaminación de la comunidad, ya que está situada a un

costado del complejo petroquímico, donde la situación ambiental es crítica e incesante; el olor a petróleo, gas, azufre es muy elevado, lo convierte en el aroma de todos los días, también el humo es muy denso (como el provocado al quemar llantas de autos). La comunidad no cuenta con esparcimiento cultural y la relación social es poco favorable por las distintas formas de pensar, sobre todo si se inclinan a sus creencias religiosas.

Algunos de los problemas educativos predominantes en esta institución, es la falta de alfabetización, tanto en padres o tutores, como en alumnos, incluso hay niños de tercer período escolar que aún no saben leer, lo que ocasiona un serio problema no solo para los nuevos docentes, sino para los compañeros del salón, mayormente son alumnos que provienen de familias disfuncionales (divorcios, abandonos, etc.) y de muy bajos recursos. Además, esto genera otros problemas como la falta de convivencia escolar, mayormente son quienes presentan problemas serios de conducta. Además de, las Necesidades Educativas Especiales (NEE).

Por último, la escuela está ubicada en un punto crítico de contaminación, algunos alumnos presentan problemas de desproporción física que afectan su desarrollo integral al parecer derivado de la situación ambiental del lugar.

Capítulo 2. La capacitación una herramienta práctica para el Docente

2.1 Un acercamiento a la conceptualización de la capacitación docente

Durante las consecuentes líneas se realizará el análisis de los resultados obtenidos durante la investigación cualitativa elaborada en una escuela primaria y que se enfoca a la primera pregunta de investigación: ¿Qué estrategias utiliza el director para promover la capacitación docente en una escuela primaria?, para esto es necesaria la revisión de los referentes empíricos y teóricos que sustentarán las derivaciones de las categorías investigativas, además reflexionar en torno a la capacitación docente.

La idea de capacitar hace referencia a distintas opiniones que podrían ser confrontadas, por lo que es importante analizar tres conceptos, incluyéndola: la formación, la actualización y la capacitación. El docente durante su trayectoria estará sujeto a cambios lo que implica adaptarse a cada situación y que experimenta desde su formación inicial, a este proceso de conjunción de saberes lo solidifica la experiencia académica y laboral recorrida durante la preparación profesional y la función, sin embargo es claro que nunca se deja de aprender. La formación docente como garantía integral, forma parte del proceso de desarrollo del individuo en el área pedagógica, bajo un sistema preestablecido que guía este transcurso académico con el único fin de preparar a los nuevos docentes ante la actual labor educativa.

Por otra parte, la actualización como tal es el resultado de estar a la vanguardia de los avances en todos los sentidos de esta formación, a través de los años de práctica, aunque en ocasiones sea relacionado a situaciones tecnológicas no precisamente incide en esto, sino más bien a la renovación y mejoramiento de lo que ya existe en la labor educativa.

La capacitación como tal cumple con un cierto proceso, el cual analizaré con apoyo de las aportaciones de los docentes y directivo quienes fueron parte fundamental en esta investigación. Capacitar se ha conformado como una manera muy práctica para que los docentes puedan enfrentar situaciones problemáticas de la escuela, por lo que es necesario explorar lo que se sabe acerca de ésta; el IPAP (2015) señala que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias. (p.29)

Como bien señala el IPAP en su Guía para la Elaboración de Planes de Capacitación, consiste en transmitir, compartir y desarrollar competencias que sean aplicables al área donde se desempeña el sujeto, de tal manera que éstos puedan ser ejecutados a corto plazo. En otra opinión Jaureguiberry (s/f) menciona que:

Es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo. (p.1)

En este caso coincide en la cuestión de los conocimientos, pero además se agrega la modificación de las prácticas, que en cuestiones pedagógicas se apega a la autoevaluación de la práctica y qué es lo que realmente se espera en el trabajo del docente. En resumen, la capacitación es un espacio que puede aprovechar un directivo porque en éste se comparten conocimientos, se aprende y puede lograr modificar las prácticas de enseñanza en busca de mejores resultados. El sujeto informante 1 que fue el Director, refiere:

“Capacitación docente para mi es eee... darle pláticas, herramientas a los compañeros eee...para trabajar con ellos dudas que tengan en cuanto a su experiencia docente, el trabajo que tienen en el aula. La capacitación en si siento que es eso brindar una herramienta a los compañeros que uno tiene bajo su cargo”.
(E1DPIR:1-5)

Claramente el director concibe la capacitación como el hecho de aportar un extra a los docentes para poder realizar su trabajo eficientemente, esto puede surgir de las experiencias que del salón de clases se extraen. Estar a cargo de un colectivo no es tan sencillo, pero el director puede apoyar al docente brindándole opciones que le sean funcionales y así pueda desempeñarse mejor en la escuela. Sin embargo como tal no tiene bien clara la idea de la capacitación lo que hace más interesante la investigación, porque hay actividades que se realizan en la institución, donde se desconoce el origen teórico del mismo.

En una escuela al realizar una capacitación no solo participa el director, sino también el colectivo, quienes refuerzan este proceso, el sujeto informante 2 que fue el Docente 1, afirma:

“La capacitación es aquella donde se busca que el docente tenga una mejora en su desempeño y este se deriva de la práctica, porque como bien sabemos, la práctica hace al docente y si tenemos una buena capacitación dependiendo de los temas que se quieran abordar, ya sea de lecto-escritura, matemáticas, algo sobre educación alimenticia, se tiene que buscar este... aspectos para mejorar las estrategias didácticas que empleamos dentro del salón de clases”. (E2M1P1R:1-7)

Una de las ventajas de capacitarse es que te especializas en una situación que en algún momento te causó dificultades o que ha cambiado y necesitas adaptarte de nueva cuenta o sobre un tema de interés, así como también, buscar nuevas estrategias para innovar la práctica docente mejora el desempeño en el salón de clases y en la escuela en general, siempre y cuando forme parte de la labor cotidiana, para consolidar los nuevos conocimientos. Para el docente capacitarse promueve la mejora del desempeño derivado de la práctica y al igual que el directivo menciona que se busca mejorar las estrategias de enseñanza a partir de la misma. Por último, el caso del informante 3 que fue el Docente 2, señala:

“La capacitación docente para mí sería preparar a través de cursos o talleres a nivel personal o grupal en cuestiones para ser apto de resolver alguna problemática o alguna situación en la que se encuentre o que se tenga una dificultad”. (E3M2P1R:1-4)

La docencia es una labor donde se aprende todos los días de las experiencias cotidianas, éstas pueden ser aprovechadas por los colectivos para elaborar capacitaciones grupales, y de manera personal buscar la forma de prepararse continuamente, de tal manera que, con el paso del tiempo sirva para resolver situaciones que de la educación surgen. Resolver problemáticas es uno de los objetivos de la capacitación ya que se enfoca en las necesidades del colectivo para desarrollar competencias que permitan dar solución a éstas.

Haciendo hincapié en los comentarios del director y los docentes, puedo señalar que todos hacen conjeturas sobre la temática en cuestión, pero es notable que los maestros consolidan aún más su conceptualización sobre la capacitación, a pesar de estas diferencias los tres coinciden en que la capacitación tiene una función efectiva en una escuela, pero que esta resulta de la experiencia y conocimientos que se van adquiriendo con el paso de los años, sumando la curiosidad por conocer nuevas temáticas o en casos muy representativos de la educación, para resolver las problemáticas que existen en las aulas de clase. El director desde su visión señala que la capacitación le sirve para proporcionar herramientas a su colectivo y, los maestros desde otra perspectiva mencionan que se enfoca a la preparación, aquella que pueda mejorar su desempeño.

La capacitación docente vista como un proceso, tiene el objetivo de poner en marcha acciones para mejorar las prácticas educativas, dependerá del docente si se apropia o no de ellas, por lo tanto no quiere decir que es la solución absoluta o el único camino para renovar la educación, sino más bien traza un posible camino enriquecido con herramientas teórico y prácticas que pueden favorecer al funcionamiento de una institución y el proceso de enseñanza aprendizaje.

2.2 Gestión de la capacitación

Como todo proceso de gestión la cabeza de grupo mantiene una función de carácter primordial en el cual por medio de su liderazgo contagia al colectivo para buscar mejoras en la institución principalmente de carácter pedagógico y entre otras, las que tienen que ver con la mejora de la institución en general. Esta búsqueda de la calidad orilla al director de la escuela en apoyarse de las experiencias de los docentes dentro y fuera de la comunidad escolar, para crear espacios donde se comparta y se aprenda. Entendida la gestión como se menciona en la Antología de Gestión Escolar, SEP (2009), un conjunto de acciones que tienen relación y que son dirigidas o emprendidas por el equipo directivo justamente para promover y posibilitar la mejora de la comunidad educativa. Esta intención en búsqueda de la calidad es una herramienta que el director toma como pretexto para exprimir las experiencias de los docentes y transportarlas a la capacitación. La gestión le da cabida a la capacitación, porque como la SEP (2009), afirma:

Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello la gestión escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados. (p.35)

Utilizar la gestión escolar como proceso administrativo para promover la capacitación tiene una función que aparentemente se muestra sencilla, pero en realidad

se necesita de muy buenas habilidades comunicativas con las cuales el líder, en este caso, el director pueda persuadir a su colectivo para trabajar en favor de la mejora de la institución en la que laboran. A lo anterior el Director (informante 1) menciona:

“Sí, siento yo que, si influyo, bueno, la imagen del director influye porque si mis compañeros ven que uno es dejado, hasta en su aspecto personal van a decir -bueno y este en que me va a ayudar si mira, al golpe de vista-... yo siempre he dicho, vendemos imagen, somos como modelos a seguir vaya, y si tenemos un buen líder un buen jefe que nos ayuda, nos motiva, nos incentiva, tal vez no económicamente pero, si con un vamos tu puedes o vamos hazlo, siento yo que sí los ayuda a ellos, como que ellos sienten esos ánimos para seguir adelante y de buscar pues la capacitación”. (E1DP8R:1-8)

La figura del director como líder influye desde su imagen, sus actitudes y aptitudes, hasta las acciones que realiza en la escuela, etc., es un agente que predica con el ejemplo (lo que no indica la perfección), para poder apoyar a sus docentes a mejorar la práctica, tiene que dar muestra de que él igual mejora continuamente, expresa que debe ser coherente con lo que hace y pretende para la escuela y de esta manera poder promover la capacitación; además el Director (informante 1), agrega:

“Más que autoridad siento que es un líder, un líder que te repito yo soy mucho del apoyo a los docentes, me gusta apoyarlos ante cualquier situación, me gusta ser como ese escudo, sin ser esa puerta de golpe tanto de los maestros como de los padres de familia, un líder es el que ayuda, el que enseña, más que nada el que da el ejemplo para que ellos lo sigan, o lo hagan y lo perfeccionen”. (E1DP8R:15-20)

Una de las maneras en que un directivo puede impulsar la mejora de su institución es apoyando a sus docentes con liderazgo, tratando de que su ejemplo sea un motivo a seguir para continuar preparándose y poder enfrentar los retos de la educación actual. Esta condición apoya los deseos de un directivo para movilizar el funcionamiento de los actores educativos y respalda que las metas tienen una finalidad de mejora

escolar, por lo tanto el trabajo del director no solo corresponde a la cuestión administrativa, sino también a lo que tiene que ver con mejores resultados educativos.

Otra de las bondades de gestionar la capacitación, la encontramos en la búsqueda de apoyo fuera de la escuela, y que puede estar relacionada con el conocimiento de instancias que pueden apoyar a la solución de problemáticas sobre la capacitación de la escuela, o que simplemente forman parte de las relaciones sociales dentro del ámbito educativo del director pero que aprovecha para aportar a las necesidades del colectivo, por lo que el Director (infórmate 1), responde a la pregunta, ¿por qué cree que es importante gestionar la capacitación?:

“Considero muy importante gestionarla porque como decía no soy una persona que investiga a fondo en cuanto capacitaciones, no es porque no quiera sino que vaya a lo que el largo del día a través de las trayectorias las vivencias que tenemos como colegiado, van surgiendo ciertas dudas, ciertas cosas, que a veces no puedes resolver y ya es donde nos apoyamos por ejemplo, si tenemos el área de educación especial ya hablamos directo con ellos y este...que bajen, aterricen una capacitación para todo el colegiado, considero yo que es muy importante eee... gestionarla o buscar siempre una persona externa que nos dé un punto de vista diferente, porque siempre nosotros pues vemos desde dentro del contexto en el que nos manejamos, pero que venga otra persona abre el panorama también”. (E1DP3R:1-11)

Es necesario gestionar la capacitación, porque en ocasiones el tiempo y el trabajo no permite diseñarlas, sin embargo se hacen los espacios para llevarlas a cabo, cuando una persona ajena a la escuela, pero que ha tenido excelentes experiencias docentes llega a la institución sirve de mucha ayuda ya que enriquece la experiencia del colectivo quienes en ocasiones desconocen otras alternativas educativas sobre todo cuando se trata de un contexto rural. Además, en la escuela existen problemáticas que están fuera de alcance para el docente y su solución puede ser complicada para éste y se requiere del

apoyo de personas profesionales en el tema para ayudar al colectivo a enfrentar estas situaciones, mayormente se acude al área de USAER (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular) con psicología, lenguaje o área cognitiva para que atiendan mediante capacitaciones las problemáticas de la escuela o incluso personas allegadas al director que no pertenecen a la escuela, pero que pueden aportar a la mejora de la institución.

Retomando el liderazgo y teniendo en cuenta la opinión del docente 1

(informante 2), afirma:

“El director siempre va a tener el liderazgo como nuestro jefe inmediato de buscar una solución de nuestros problemas que tengamos dentro de la escuela, ya sea desde lo académico hasta lo escolar, como de convivencia escolar, siempre tendrá la prioridad de darle solución en ese aspecto”. (E2M1P16R:39-42)

El liderazgo del director conduce a tener la confianza de que se podrán buscar alternativas para corregir las dificultades educativas, en este sentido la gestión se vuelve una vía que facilita la incorporación de nuevas competencias al colectivo y la comunidad escolar. Generalmente el puesto o cargo de la dirección no es bien visto por docentes desde su enfoque, pero en este caso las reflexiones de los docentes expresan una buena opinión acerca del trabajo realizado por su líder, como el caso del segundo docente

(informante 3):

“Influye de manera positiva, porque ciertamente es nuestro líder, como director es nuestro líder y pues es nuestro guía hacia lo que queremos alcanzar y pues aquí lo que queremos alcanzar pues en esta escuela es la mejor creo que todas no, la mejora de los aprendizajes, la mejora de los alumnos, que el nivel de educación aumente, pues que se vea la calidad de educación y pues tenemos la figura del director como

líder, es el que nos apoya, que nos impulsa para que nosotros estemos en ese camino. No tanto el líder que te hace ver tus errores de que -estás mal aquí, que estás mal en lo otro- es una figura de líder que nos dice -no pues estamos mal aquí, vamos a buscarle una solución- o -no podemos hacer esto, vamos a ver de qué manera lo solucionamos- de hecho, no vemos al director como una figura superior sino la vemos como un estándar aquí entre nosotros, igual se maneja aquí con nosotros, lo tratamos de mezclar en todos nuestros asuntos, de pasarle información que sea necesaria, sí, mantenerlo, al día pues de todas las situaciones que van transcurriendo en el aula, no dejándolo de un lado". (E3M2P8R:1-15)

La figura del director influye en el colectivo al momento de la capacitación por su liderazgo, un líder que tiene objetivos como concretar la mejora de la escuela, de los aprendizajes de los alumnos y maestros, y que la calidad de la educación aumente, utilizando como estrategias el apoyo a los docentes y ser el guía hacia la mejora de la práctica. El docente 2 concibe a su líder como el guía de los objetivos a alcanzar dentro de la escuela quien apoya al docente y colectivo en general para darle solución a distintas problemáticas mediante el consenso autoevaluativo de las prácticas en las aulas.

2.2.1 Enfoque de la capacitación.

Después de analizar la gestión de la capacitación, sería importante preguntarse, ¿para qué quiero capacitarme?, ¿en qué necesito capacitarme?, de estos cuestionamientos resulta el análisis de la autoevaluación de la práctica en las distintas áreas donde se desempeña la persona, pero cuando esto no sucede, tal vez forme parte de las decisiones que toma el director para con su colectivo, quien mediante la coevaluación pone en práctica esta reflexión evaluativa de las necesidades del colegiado y en base a las prioridades de la educación: rezago escolar, mejora de los aprendizajes,

convivencia escolar y normalidad mínima, según menciona la SEP en sus Lineamientos para el Funcionamiento de los CTE (Consejos Técnicos Escolares), decide bajo un consenso hacia dónde se enfocará la capacitación, ya sea en virtud de lo pedagógico y práctico (teórico- práctico) o en función de los cambios educativos.

A lo anterior, Irigoin (1998), menciona:

Existe el enfoque correctivo, encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Es un enfoque eminentemente estático, en el sentido de que considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales. Entre los métodos de detección de necesidades utilizados con mayor frecuencia, dentro de este enfoque, se encuentran los siguientes:

- a) Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, comparando ya sea las “competencias efectivas” de la persona (las tareas que es capaz de realizar) con las “competencias deseadas” (las tareas que debería ser capaz de realizar), o los atributos de la persona en relación con los requisitos del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.
- b) Análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal.
- c) Detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos. Los detonantes más frecuentes de los análisis de necesidades de capacitación son los diversos problemas de eficiencia que pueden surgir en una organización, relacionados con el desempeño del personal. (p.10)

Trasladando estas ideas a la docencia, el enfoque correctivo se dirige a la identificación de necesidades en función del desempeño y en este proceso se involucra también el director, quien se mantiene al tanto de los resultados en la institución, sin embargo, en la educación más bien lo llamaría enfoque pedagógico-práctico ya que no solo involucra nuestros conocimientos teóricos de formación, sino además hace referencia al cómo lo aplicamos en nuestra práctica, la cual, como menciona Irigoin

puede ser obtenida del análisis de las competencias de manera individual, mediante una evaluación al desempeño o por medio de la atención a problemas específicos.

Por otra parte, Irigoin (1998), agrega:

Existe el enfoque prospectivo, orientado a prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados: i) en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, o, ii) en los movimientos del personal, tales como transferencias y promociones.

Es, por consiguiente, un enfoque esencialmente dinámico, en el sentido de que considera a los puestos y a las personas en proceso de cambio.

El análisis prospectivo de las necesidades de capacitación debe llevarse a cabo en íntima relación con la elaboración de los planes y proyectos más generales de la institución. Esto, porque se trata de prever las necesidades de capacitación que surgirán como consecuencia de algún proceso de cambio programado. (pp.10-11)

Generalmente en una institución escolar no se dan movimientos internos de personal, pero en cuestiones administrativas tecnológicas, si existen muchos cambios, incluso para prepararse actualmente en vista de la decisión de promoverse en la función. El enfoque prospectivo, al cual relaciono con los cambios educativos, se enfoca en aspectos del cual el docente tiene la necesidad de adaptarse para desempeñar bien su función.

Ambos enfoques tienen intereses particulares que al final se interrelacionan, ya que están estrechamente ligados al desempeño, por lo que tomar decisiones frente a situaciones de mejora de la práctica son necesarios, como lo son aquellas que se dirigen a la función laboral. Frente a la identificación de los enfoques donde se desea capacitar, el Director (informante 1) menciona:

“Creo yo que a través de la observación y la convivencia cotidiana que tengo con mis compañeros me voy dando cuenta de las necesidades que ellos puedan presentar o las dificultades que tengan, en muchas ocasiones no es directamente con contenidos, sino puede ser igual sobre cómo tratar a padres de familia o conducta en los alumnos, este... siento yo que de la observación parto para poder darle alguna capacitación, alguna estrategia de cómo abordar cierta situación y en cuanto a cómo diseño las capacitaciones, pues soy muy espontáneo, sinceramente no soy de las personas que investiga mucho, sino de la experiencia, yo tengo mi lema que es: “de la escuela de la vida se aprende mucho” y siento yo que de mi experiencia es donde trato de intervenir y trato de diseñar una capacitación para ellos”. (E1DP2R:1-11)

Algunas de las estrategias de las cuales se apoya el director para conocer las necesidades de sus docentes son, la observación y la convivencia cotidiana; en el primer caso, por acercarse directamente al salón de clases para hacer un diagnóstico mediante la observación de la forma de trabajo en clase y los aspectos que mayor dificultad generan; en el segundo caso, por la buena comunicación que existe entre el director y los docentes, de tal forma que en cada encuentro cotidiano pueda escuchar las situaciones que tal vez estén causando dificultades en el salón de clases o pueden ser también del ámbito social en la relación maestro- tutor, así como de conducta en los alumnos. Para poder abordar las problemáticas es necesario conocerlas, para así poder diseñar una capacitación o estrategia apoyada de la experiencia adquirida en los años de servicio.

Así como también, el Director (informante 1), señala:

“Hay veces que ellos como compañeros sugieren que tipo de capacitación se les puede dar o qué tipo de talleres, inclusive en Consejo Técnico que se hacen al final del mes, hay veces que, en asuntos generales, englobamos algunas cosas que estén pasando, o que le estén afectando a los compañeros y ya si son dos o tres que se repiten pues ya buscamos solución a eso o la manera de cómo atacar ese problema”. (E1DP10R:8-13)

Una de las tareas de la labor educativa, tanto de docentes, como del director se dirigen a la detección y comunicación de las necesidades de la escuela en general, por lo que el directivo menciona que es importante escuchar la opinión del colectivo, para poder tomar una decisión, con respecto a una problemática porque pueden sugerir cuestiones que en ocasiones se ignoran y esto podría enriquecer la formación y la práctica después de realizar una capacitación y que uno de los espacios para esta reflexión y escucha normalmente surge en los CTE. Lo anterior esclarece el enfoque del director, el cual se inclina hacia lo que necesitan los docentes para un mejor funcionamiento de sus clases y de la escuela en general, por lo que sería interesante analizar los puntos de vista también de los docentes, para reflexionar hacia dónde podrían dirigir el enfoque de la capacitación.

El Docente 1 (informante 2), responde:

“Bien. Sabemos que bimestralmente nosotros entregamos resultados de las calificaciones de los alumnos y se hace un registro y se hacen gráficas en las cuales se toman en cuenta los aspectos en los que se está fallando a nivel cognitivo, sabemos que si nosotros no ponemos de nuestra parte para nivelar los aprendizajes de los alumnos pues no podremos tener un avance, ahora, conocemos que cada mes tenemos el mentado Consejo Técnico. En este Consejo Técnico se toman en cuenta estos rasgos en los cuales se realiza un proyecto para que, en el siguiente mes o siguiente bimestre, estos estándares de calificaciones suban, que a su vez favorece a que los docentes mencionen o digan al director en que hemos fallado o como se puede mejorar estas áreas de bajo desempeño, este a su vez tomando en cuenta a su colectivo busca la manera de crear una capacitación dependiendo en la asignatura en la que se esté bajo, ahora, el docente, como lo mencioné desde un principio, si no toma la iniciativa de promocionar esto, de tomar una actualización o una capacitación, pues si nos mantenemos callados pues no va a pasar nada, o sea propiamente me haré de mi trabajo, pero si yo contagio a los compañeros con la idea de buscar una capacitación y mejorar en los aspectos que en el bimestre fallamos podremos salir adelante como escuela y, ahora, al gestionar una capacitación se busca el apoyo de otra instancia, como la que en la escuela tuvimos hace dos semanas con el maestro de psicología, perdón, el psicólogo que trabaja en la USAER

de nuestra zona, éste llegó con un taller de cómo manejar conductas dentro del aula de clases ahora en este aspecto nos ayudó porque como bien sabemos dentro del aula de clases tenemos niños que son traviosos, que son inquietos y que hay que buscar una manera de poder atender su necesidad, el maestro nos apoyó y nos instruyó a como trabajar con estos niños, entonces, cuando un docente o la mayoría del colectivo tiene ese ímpetu, pues hay que buscar la manera de que el director gestione por otros lados para que nos vengán a ayudar en los problemas que tenemos porque cotidianamente capacitaciones hay”. (E3M2P3R:1-29)

La entrega de resultados bimestrales es una estrategia utilizada por la dirección escolar para analizar la información obtenida de los balances en gráficas que señalan los aspectos de mejora y de poco avance, las cuales mayormente se analizan durante los Consejos Técnicos Escolares (CTE), para mejorar estos aspectos se elaboran proyectos donde se registren las estrategias a utilizar para elevar los resultados en la escuela. Estos espacios ayudan al director a escuchar las inquietudes de su colectivo, para mencionar en qué se ha fallado y qué posibles soluciones hay para las mismas. El docente 1 menciona que es importante contagiar a los demás docentes para que mejoren las áreas donde hubo un bajo desempeño de los alumnos, por lo que se enfoca en la práctica, en lo que estás haciendo el maestro para obtener los resultados esperados. Los docentes comparten sus logros y dificultades lo que permite entre director y maestros promover la gestión de la capacitación en la escuela y dirigir el enfoque de la misma en función de las necesidades. En otra opinión el Docente 2 (informante 3), menciona:

“Pues serían de actualización, porque si nos damos cuenta hoy en día los alumnos necesitan de nuevos conocimientos ya este eee... podríamos decir que anteriormente pues no se utilizaban las herramientas que ahora se necesitan, necesitamos estar actualizados ver las nuevas necesidades que nos, que, bueno que nos piden a nosotros como maestros y a nuestros alumnos porque no son las mismas herramientas, las mismas necesidades las mismas capacidades que podrían necesitar hace diez años, un ejemplo está en que hace diez años no utilizábamos mucho lo que eran los aparatos electrónicos, hoy en día pues es un, es este, es primordial, son elementos primordiales que nosotros como docentes tenemos que saberlos manejar

para luego poder aplicarlos en clase o enseñar a manejarla a los alumnos”.
(E3M2P1R:5-15)

Las capacitaciones que brinden una actualización a los docentes serían las más relevantes, en acuerdo a lo que la actualidad nos exige, a partir de las necesidades de las escuelas, buscar aquellas capacitaciones que nos proporcionen competencias, por ejemplo, para el manejo aparatos electrónicos y su aplicación didáctica; a diferencia del director y docente 1, este enfoque que menciona el informante 3 se dirige hacia los cambios que de las exigencias actuales surgen para con la educación y la enseñanza en general, relaciona el hecho de capacitar con el aprendizaje de los docentes en áreas tecnológicas y las cuales también forman parte de la tarea educativa en el caso de los maestros y en el caso del directivo podría ser en cuestiones administrativas, lo que sí es visible, podría ser, la forma en que cada uno de los sujetos informantes externan en para qué de la capacitación y donde puede ser funcional, en qué áreas sería de beneficio para la escuela, en estos casos la práctica con sus respectivos sustentos y lo que exige la actualidad con respecto a las nuevas tecnologías aplicadas a la educación.

El enfoque de la capacitación, no es más que, la identificación de las necesidades de los alumnos, docentes, directivo y padres de familia para poder encaminar en una buena dirección la estructura y forma de una capacitación en la búsqueda de posibles soluciones de las problemáticas que imperan en la escuela enriquecida por esta comunidad escolar bajo experiencias educativas, así como apoyadas de otros expertos en la materia de manera externa. La mejor manera de enfocar una capacitación es reflexionar sobre la práctica.

Algo que es notable en algunas instituciones, como la investigada, es que en ocasiones el trabajo es realizado, pero se desconoce el fundamento teórico de la práctica. Algunos colegiados suelen ser ricos en prácticas educativas de mejora a la escuela, pero tal vez no se dan a la tarea de indagar a fondo de éstas. En el caso de la institución donde se realizó la investigación, se puede notar que dentro de las fortalezas del director está dirigir el enfoque de la capacitación, al igual que entre los docentes, se sabe que es necesario analizar las necesidades junto con el director para identificar algunas problemáticas y convertirlas en prioridades a solucionar, pero quizás se desconozca el porqué de esas acciones para con la educación. Sin embargo, uno de los resultados del análisis de las interacciones educativas en esta escuela muestra que el director y los docentes planean o crean encuentros donde aprovechan el tiempo para discutir lo que aqueja a los docentes y poder darle un enfoque a actividades posteriores como lo puede ser una capacitación.

2.2.2 Modalidades de capacitación

En los cuestionamientos anteriores se ha reflexionado sobre el ¿Para qué?, de la capacitación, ahora vamos a analizar el ¿Cómo?, para esto se considera la capacitación como un proceso que puede llevarse a cabo mediante actividades organizadas que buscan el desarrollo de nuevas competencias para desempeñar bien la labor educativa.

Normalmente en las escuelas con un contexto rural, los docentes buscan distintas maneras de contribuir a la mejora de los resultados de la institución, pero en ocasiones no están al alcance las facilidades para resolver algunas problemáticas de la misma, por lo que se apoyan de la experiencia docente en función de la diversidad de aprendizajes de entre los maestros, incluyendo al director. Estas actividades organizadas de forma colaborativa puede darse de diferentes maneras; Herdoza (s/f), menciona:

La capacitación de los educadores en el nivel local podrá realizarse a través de los siguientes mecanismos docencia, investigación, asesoría, consultoría y tutoría, o mediante una combinación de los mismos. La docencia, puede ejecutarse a través de cursos, talleres, seminarios y actividades de auto-aprendizaje. (p.15)

Algunas de las modalidades en que se pueden llevar a cabo ejercicios de capacitación según Herdoza son: cursos, talleres, seminarios, pasantía, autoaprendizaje y asesoría; Todos estos mecanismos son encuentros formales para compartir el conocimiento, las habilidades y las destrezas en colectivo. La escuela pública ha optado por preparar a sus docentes mediante el intercambio de experiencias entre docentes del colectivo, por lo que resulta de alguna manera práctica la capacitación, ya que está al alcance de todos, sin embargo no en todas las modalidades que menciona la autora puede ser por voluntad propia, en algunos casos, como las tutorías son obligatorias de acuerdo a lo que las nuevas leyes educativas establecen.

En este análisis de modalidades, sería importante reflexionar sobre el significado y algunas características para poder hacer una relación entre lo que dice la teoría y lo que se practica en un colectivo docente impulsado por el directivo escolar.

La Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato (s/f), describe:

Curso.- Forma de capacitar dirigida al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, que permite combinar teoría y práctica en un tiempo mínimo recomendable de 20 horas.

Seminario.- Modalidad encaminada a la investigación o estudio específico en grupos, en los que básicamente se maneja la discusión y el análisis de los temas.

Conferencia.- Recomendable para hacerle llegar a un auditorio, la información sobre temas o tópicos novedosos.

Taller.- Manera práctica de capacitar, en la que los conocimientos adquiridos se aplican inmediatamente en ejercicios concretos. Sugerida para desarrollar habilidades y actitudes de los capacitandos.

Plática.- Conversación informal en la que se intercambia información específica. Esta modalidad se efectúa de manera rápida sin que se requiera de un tiempo y espacio determinados.

Cada una de las modalidades con sus características particulares pueden ser herramientas aplicables para un plan de capacitación de acuerdo al enfoque se le quiera dar. Capacitar requiere de estos encuentros formales o informales para nutrir el buen funcionamiento de una institución en cualquier aspecto, como lo es el caso de la escuela investigada; de acuerdo a su experiencia el Director (sujeto informante 1), comenta:

“Ahora de lo que se aplicó del SISAT es uno de los programas que implementaron, una actividad más que nada, donde llevaron lo que era lectura, comprensión y razonamiento matemático, este... de la capacitación que tuve yo en la supervisión, de esa manera, yo se los bajé a ellos, pero yo tuve que leer un poquito más a fondo para tratar de explicarles a los demás cómo aplicarlo, cómo hacerlo, ciertamente un compañero siempre me decía que otras zonas, en otros Estados, zonas era, municipios daban esta capacitación a todo el colectivo, y lamentablemente a nosotros nada más nos capacitaron a los directores, y ya nosotros bajábamos la información a ellos pues, pero si trato de hacer mis espacios para brindarles a ellos la información”. (E1DP5R:1-19)

El trabajo del director también es comunicar, transmitir, compartir información fresca sobre el acontecer de la educación pública, sus nuevos acuerdos, leyes, programas etc., para esto tiene que asistir con su jefe inmediato que es el supervisor y aprender de ahí, después retomar lo más relevante, estructurar de nuevo la información y llevarla a su colectivo docente, al cual tiene que ir mejor preparado para poder atender las dudas que surjan y apoyarse de sus compañeros docentes; es importante organizar el tiempo y hacer los espacios para llevar a cabo la explicación o conferencias por parte del director de estas nuevas disposiciones de la educación.

Por otra parte el Director comenta (sujeto informante 1) sobre las medidas que toman en la institución:

“A veces retiramos una media hora antes los grupos, porque si yo estoy trabajando con mis maestros en la dirección por así decirlo donde les voy a dar información los grupos pues con el calor del tiempo y todo pues sí como que las emociones suben y más cuando no está el maestro puede surgir algún accidente, hay veces que si urgentemente los tengo que llamar para darles alguna información durante el horario de clases es inevitable, no podría yo retirar a los grupos, ahora si trato de no fragmentarlos mucho o bien este... ya me voy y me acerco a ellos, cuando es individualizada ya voy y me acerco a ellos, porque se me hace más factible a mi ir a su grupo a llamarlos a ellos”. (E1DP5R:20-28)

El director de la escuela tiene que utilizar distintas estrategias para promover la mejora de sus maestros y la capacitación, organizar el tiempo es fundamental, buscar los espacios para poder llevar a cabo estas actividades respetando el tiempo de los alumnos dedicado exclusivamente al aprendizaje y también el de los docentes, y de alguna manera compensar el tiempo que se utiliza para la preparación de los maestros. El acercamiento al aula de clases también forma parte del trabajo del director, las pequeñas

charlas con los maestros en el salón de clases para compartir alguna información, material, etc., funcionan como una modalidad de plática, mencionada anteriormente y que como lo dice su finalidad es el intercambio de información relevante y de interés entre el director y el docente.

Una de las problemáticas persistente de la escuela pública es que la información llega vía cabeza de mando, por lo que cada autoridad educativa transmite lo aprendido a su manera y desde un punto de vista muy personal, en este caso, los últimos encargados de comunicar y compartir las novedades de la escuela son los directores, por la misma cuestión el Director (sujeto informante 1), expresa:

“La supervisión nos la dio a groso modo, con decirte que no se podía ni instalar el programa, no sabía cómo instalarlo pues, desde ahí vemos nosotros como directores, nos dimos cuenta, una, estaba desfasado porque tenía fecha de noviembre y nosotros lo aplicamos ahora en febrero, ahora, desde ahí hay un gran desfase, y te digo, te repito, tuve que leer el manual y sacar copias y darles juegos a mis maestros. Lo primero que hice fue leer el manual, luego resumir, ver que me sirve y que no, depurar pues la información y de eso sacar copias y darle un juego a cada compañero, sobre eso pues se los expliqué, igual no voy a decir que de la manera más brillante o de que no quedó ninguna duda porque sinceramente cuando un programa viene nuevo, pues si se cometen algunos errores, pero sobre la marcha ya le vamos agarrando la forma y la manera en cómo hacerlo, y te digo, el primer paso es leer, el segundo sería depurar, y el tercero ya sería brindarles a ellos la capacitación, el material efectivamente, en una reunión, así es, fue en una reunión estaban todos los maestros, y este de la manera más atenta les quise explicar a todos, ya cuando surgía una duda individualizada, se acercaban ellos a mí y ya les explicaba y en su momento cuando estuvimos explicando el programa, ya iba y recorría salón y ver como lo estaban haciendo mis compañeros y a como se los expliqué, así lo hicieron, así lo entendimos vaya, sinceramente”. (E1DP6R:1-21)

Muchas veces nuestro Sistema Educativo falla en el intento de compartir la información a sus autoridades educativas, y esta cadena se va repitiendo hasta llegar a las escuelas donde los directores son quienes tienen que darle solución a las problemáticas que se vienen presentando desde arriba. La adaptación de la información es una estrategia que utiliza el director para poder realizar una capacitación en la escuela, modificar las formas sin perder de vista los propósitos de ésta, leer detalladamente, analizarla, depurar la información y realizar la capacitación en reuniones. Al efectuar la capacitación es necesario hacer uso del apoyo individualizado y práctico con los docentes que tengan dudas al respecto, iniciar con las actividades, y dar seguimiento al trabajo de aula.

Además, en la búsqueda de alternativas de solución, la buena relación con los docentes y la participación de éstos para involucrarse en la actividad de mejora se pueden propiciar ambientes donde las modalidades de la capacitación tengan una finalidad clara cercana a la escuela, el Director (sujeto informante 1), agrega:

“Hay veces que ellos como compañeros sugieren que tipo de capacitación se les puede dar o qué tipo de talleres, inclusive en Consejo Técnico que se hacen al final del mes, hay veces que, en asuntos generales, englobamos algunas cosas que estén pasando, o que le estén afectando a los compañeros y ya si son dos o tres que se repiten pues ya buscamos solución a eso o la manera de cómo atacar ese problema”.
(E1DP10R:8-13)

Lo anterior refleja que el director y los docentes tienen conocimiento de que un taller puede ser una actividad donde puedan concretar ideas que ayuden a la solución de las problemáticas de la escuela, sin embargo, sería importante tener conocimientos de todas las modalidades planteadas para hacer uso efectivo de ellas.

Por otro lado, desde la perspectiva de los docentes, quienes observan y presencian las actividades que el director lidera para el buen funcionamiento de su colectivo y la escuela en general, como es el caso del Docente 1 (sujeto informante 2), quien describe:

“Cuando llevamos a cabo una capacitación, primero el director investiga sobre cómo las estrategias o el significado de concepto de lo que vamos a ver a raíz de eso empieza a, bueno porque lo hemos visto, crea sus propias sus diapositivas, luego nos cita a una reunión y ya en la reunión empieza a exponer, porque lo hace de esa forma, exponer sobre cómo vamos a realizar el trabajo, como vamos a rellenar ciertos documentos, eee... sobre los nuevos programas que hay en la escuela”.
(E2M1P5R:14-21)

Por cuestiones de tiempo cuando es el caso de comunicar alguna información o compartirla durante el horario de clases, el director organiza la actividad para evitar interrumpir el trabajo de los docentes en el aula, además, la investigación es una herramienta que se utiliza para fundamentar lo que está por compartirse, la teoría apoyada del material visual o lúdico para tener la certeza de que se pueda comprender y cumplir con los objetivos, lo anterior se realiza durante una reunión solicitada por el director de la escuela, donde hace una exposición (conferencia) o explicación de la temática en cuestión. El docente 1 (sujeto informante 2), confirma:

“Para esta prueba del SISAT primero dieron una guía, de hecho, él nos había comentado que había que leer una guía y que había que sacarle copia, pero te repito él se toma la iniciativa de realizarlo porque está joven, realiza sus diapositivas de acuerdo a lo que dice la guía del SISAT y empieza, nos cita a una junta, en la junta tocamos ese punto del SISAT y de acuerdo a sus diapositivas empezó a explicar cómo íbamos a realizar esta evaluación y luego entre esa exposición hizo una demostración con una maestra sobre cómo se le iba a ir preguntando a los niños, como se iba a ir anotando en los registros porque también se tenía que hacer eso, fue práctica, presencial, teórico y práctico; al final nos pidió hacer un breve ejercicio de lo que era el SISAT porque eran tres momentos lectura, escritura y pensamiento

matemático; nos facilitó las recomendaciones para realizar este trabajo, tuvo una exposición previa antes de realizarla, no nos aventó como un trabajo desconocido, sino ya teniendo conocimiento y por parte de él nos lo compartió a nosotros de esta manera pudimos desarrollar esta prueba”. (E2M1P6R:1-17)

Durante la capacitación el director hace uso del fundamento teórico y posteriormente de lo práctico en función del nuevo programa que está por implementarse, de repartir la información impresa o digital y al momento de reunir a los docentes, practicar las actividades como estrategia para unificar criterios y no cometer errores en los casos donde no se interprete o comprenda la información de la misma manera. Corresponde a los docentes hacer los apuntes y observaciones necesarias para llevarlo a la práctica en el salón de clases. También, hacer de la participación un intercambio para socializar las nuevas disposiciones, mejorar el trabajo práctico y despejar las dudas, tanto del director como de los maestros, primero hay que estudiar lo que no se conoce y practicarlo para poder hacer buen uso de lo aprendido. Por otra parte, hace énfasis de que no hay que depender de las disposiciones del director y que de manera personal hay que buscar aprender algo nuevo de distintas maneras para crecer profesionalmente y poder apoyar a la escuela con estos nuevos conocimientos, el docente 1 (sujeto informante 2), puntualiza:

“De manera personal pues yo puedo decir que tengo que investigar en línea porque al menos para los exámenes que hay ahora tienes que ir directamente en línea, hay tutorías, de manera personal tú tienes que buscar la manera ya sea con el director o con un colectivo eee... de incluirte a algún diplomado, algún taller que tenga que ver con eso, ahora, si tu como docente no buscas la manera, prácticamente no tienes que depender del director sino que también eres tu quien busca, eee... pues quien sale beneficiado de aquí eres tú pero trabajas en coordinación con los compañeros, pues te capacitas junto con ellos”. (E3M2P10R:15-23)

Capacitarse como menciona el docente se puede realizar de distintas maneras, mediante una tutoría, en línea, diplomados, taller, pero en estos casos la mayoría son por iniciativa propia. El docente necesita seguirse preparando día con día por lo que tiene que buscar distintas opciones donde pueda mejorar sus competencias docentes. En la educación pública resulta un tanto complicado por motivos de tiempo, distancia o por cuestiones económicas, por lo que muchas escuelas optan por hacer encuentros colegiados donde comparten teoría y experiencias sobre su trabajo en el salón de clases.

Retomando la definición de capacitación del docente 2 (sujeto informante 3), donde relaciona:

“La capacitación docente para mí sería preparar a través de cursos o talleres a nivel personal o grupal en cuestiones para ser apto de resolver alguna problemática o alguna situación en la que se encuentre o que se tenga una dificultad”. (E3M2P1R:1-4)

Una de las reflexiones de la investigación se orienta en que las respuestas de los sujetos informantes expresan la relación que hacen de la capacitación con el hecho de tomar un taller, quizá porque sea una de las actividades más practicadas en la institución, sin embargo, en otras actividades involuntarias se llevan a la práctica otras modalidades de la capacitación, aunque no son concretadas en su totalidad, forman parte del hacer educativo para con los docentes por parte del director, y entre docentes impulsados por buscar soluciones a las problemáticas que aquejan a la institución. El docente 2 (sujeto informante 3), agrega:

“Realmente quienes vemos que necesitamos algo entre el grupo o vemos que una situación está fallando o vemos que necesitamos o tenemos un problema y que no tenemos la manera de resolverlo somos los docentes dentro del aula porque es donde

vamos a ver la problemática donde vamos a ver las necesidades que nosotros ocupamos, lo que nos falta, lo que debemos de aprender, lo que necesitamos y a partir de identificar esta parte es que podemos desarrollar, bien o capacitación o un taller”. (E3M2P2R:9-18)

La capacitación se puede dar al interior o exterior de la escuela, puede venir dentro o fuera del colectivo, aprovechar el conocimiento de los compañeros en distintas áreas es importante para enriquecer el trabajo en el aula, porque ahí es donde se tiene el conocimiento de las necesidades de la institución, lo que hace falta por aprender, esto empuja hacia la implementación de talleres para aprender sobre temáticas que aún faltan por dominar o que se desconocen.

Las modalidades de la capacitación son actividades formales o informales de los cuales directivos o docentes pueden hacer uso para fortalecer las competencias docentes, pueden darse por iniciativa propia, o en común acuerdo, normalmente quien dirige estas actividades es el directivo, pero la participación activa de los maestros marca la diferencia por el deseo de querer mejorar la educación de los alumnos en la escuela, las modalidades identificadas o practicadas en esta institución se inclinan a los talleres y las pláticas o asesorías y que son parte de las estrategias que utiliza la dirección escolar para promover la capacitación.

2.3 El Proceso de capacitación como estrategia directiva

Durante esta investigación se ha efectuado un proceso para llegar a los objetivos planteados que a simple vista no es apreciado pero que al interior de ésta se muestran las fases y etapas de la misma. De igual manera, la capacitación sigue un proceso que probablemente parece estar al alcance de quien lo requiera, sin embargo, en todo proceso cada fase o etapa tiene un función específica y que cada una debe cumplirlo, para poder hacer funcionar correctamente la capacitación o el proceso capacitador.

Para el siguiente subtema planteo seis fases que se relacionan entre pares: principalmente el diagnóstico y planeación; posteriormente la aplicación y ejecución; al final, seguimiento y evaluación, de los cuales el director de la institución se apoya para poder ayudar a sus docentes con el único fin de mejorar los resultados de su institución a cargo. A lo anterior el IPAP (s/f), señala que, “La administración de un proceso de capacitación implica una serie de funciones y tareas susceptibles de ser integradas en cinco fases básicas: diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación”. La capacitación recoge una serie de actividades y tareas que dirigen los objetivos de los grupos para satisfacer sus necesidades, en este caso de una escuela, los directivos tratan de alguna manera organizar las actividades en función de las necesidades identificadas para mejorar continuamente como persona y como profesional de la enseñanza.

2.3.1 Diagnóstico y planeación

El diagnóstico es una actividad permanente que tanto directivos como docentes realizan cada determinado tiempo y aun formando parte de la labor educativa, no siempre es bien vista de manera inversa, sería bueno cuestionar, ¿Cuándo has realizado un diagnóstico de tu propia práctica?, ¿estamos dispuestos a ser sometidos a un diagnóstico certero en las instituciones?, para esto tendríamos que focalizar hacia dónde va dirigida esta idea, como analizaba anteriormente en el enfoque. La capacitación inicia como la labor del docente al conocer a sus nuevos alumnos, haciendo una evaluación diagnóstica para identificar las necesidades que en ocasiones no salen a la luz a simple vista; IPAP (s/f), describe el diagnóstico de la capacitación como una actividad que “apunta a elucidar las necesidades de capacitación en una organización dada. Como la mayor parte de los casos tales necesidades no son explícitas sino latentes, es preciso llevar a cabo un estudio de la situación que permita reconocerlas adecuadamente”. En acuerdo a lo anterior, en la búsqueda de mejores resultados, primero esta hacer una retrospectiva del trabajo que se realiza hasta el día de hoy, para así, dar paso a la búsqueda de alternativas que cooperen para el fortalecimiento de una institución.

El Director (sujeto informante 1), comparte:

“La reflexión lo hacemos de la observación, después de esto trato de aportarle algo a mi compañero maestro algún material y buscar con otros compañeros sobre que les está funcionando, y ahí me vuelvo investigador, todo enfocado a la solución del problema. Desde el momento en que ya observé e investigue, tengo que diseñar materiales para una capacitación todo con el fin de la mejora de los alumnos”.
(E2M1P16R:6-12)

Claramente el director hace mención de que la reflexión de la práctica, este caso, entendida como parte del inicio de diagnóstico del colectivo, es necesaria para poder continuar con el proceso de capacitación en ésta se relacionan aspectos como la observación, la reflexión de la práctica e identificación de la problemática, la búsqueda de soluciones dentro o fuera de la escuela, el diseño de la capacitación todas con el único fin de la mejora de los alumnos. Además, menciona sobre el diseño de la capacitación por medio de la indagación, que da cabida a la planeación de la capacitación, de la que se hablará más adelante.

El docente 1 (sujeto informante 2), coincide en que el director hace reflexiones sobre el desempeño del colectivo y la escuela en general, por lo que comenta:

“Él es quien se preocupa por el colectivo y se preocupa por la educación que están recibiendo los alumnos que están a su cargo porque claramente eso es, están a su cargo y viéndolo al análisis de las calificaciones bimestrales, pues se toma la molestia de anotar, de considerar, en qué estamos fallando en cómo mejorar esta situación y claramente él es pieza clave para que los docentes tengan un mejor desempeño dentro de sus aulas de clase”. (E2M1P8R:1-7)

El director de la escuela interviene en el proceso de capacitación porque se encarga de considerar los resultados de los alumnos, además trata de identificar en qué se está fallando y buscar posibles soluciones a las dificultades en colaboración con sus docentes. Por consecuencia, hacer un diagnóstico de las necesidades del colectivo, incluyendo al director es una actividad aplicable para la búsqueda de alternativas que puedan promover un plan de capacitación. Adicionalmente, el docente 1 (sujeto informante 2) menciona:

“Con respecto a reflexionar la práctica como mencionaba hace rato, es buscar cuál es tu error al momento de enseñar y si lo estás haciendo bien o lo estás haciendo mal, esto te permite, ahora sigue, investigar cómo tú puedes mejorar esta práctica, si te tomas la molestia de investigar vas a encontrar con diversas formas de inducir un aprendizaje, ahora, esto te permite hacer una reflexión de cómo estás ahorita y cómo estarás después de los resultados que obtengas de las enseñanzas que le das a tus alumnos, ahora, si tú como docente ya te diste cuenta que esos resultados te están dando frutos pues lo promoverás con tus compañeros de trabajo”. (E2M1P16R:1-9)

¿Cómo iniciar en el proceso de capacitación?, reflexionando sobre el trabajo que desempeñamos, que implica revisar qué está bien y qué no, para poder investigar sobre lo que no está funcionando y cómo mejorarlo, e inmediatamente iniciar los planteamientos necesarios para estructurar una acción que ayude a la solución de las necesidades identificadas y aplicar lo investigado, para el final, compartir tus experiencias, así como promover tus acciones realizadas por medio de la capacitación interna. Al igual que el directivo, el docente hace mención que para solucionar las problemáticas es vital indagar un poco para iniciar el plan, como comenté anteriormente es un paso al inicio de la siguiente fase en el proceso de capacitación.

El docente 2 (sujeto informante 3), comenta:

“Primero qué tenemos que hacer, identificar el problema, eso lo hacemos a través o dónde, a través de la práctica o analizando nuestra situación docente, después, que viene de realizarla o esa reflexión, pues tenemos que investigar, si no sabemos, pues tenemos que investigar ahora que si ya sabemos estamos capacitados y nos sentimos que somos aptos para darle solución pues ya da solución con lo que sea necesario”. (E3M2P16R:2-7)

El proceso de capacitación está diseñado para resolver problemas específicos de la práctica docente, así como para enriquecer los conocimientos sobre un tema en específico. Capacitar es, identificar el problema, reflexionar sobre la práctica, investigar,

crear una capacitación, aprender algo nuevo, poner en práctica lo aprendido y darle solución al problema, la evaluación y el seguimiento, cuestiones que se analizarán más adelante; lo que sí está a la vista es que dependiendo de qué tan buena sea la reflexión del diagnóstico y su análisis es como se podrán buscar las estrategias certeras para la solución de las distintas problemáticas.

En los tres casos se hace mención de que después de que se han identificado las necesidades, es hora de hacer el trabajo investigativo y de establecer las acciones que ayudaran a mejorar la escuela, por consecuencia la planeación encaja totalmente, entendida ésta como una herramienta sistemática y organizativa de una serie de acciones dirigidas bajo objetivos claramente diseñados para satisfacer las necesidades del colectivo. En el primer caso el director habla sobre la búsqueda e investigaciones de alternativas que puedan favorecer, por lo que el plan de capacitación se estructura bajo una rigurosidad certera y basada en la experiencia de la labor educativa. El IPAP (s/f) señala que esta parte del proceso “está destinada a establecer la estrategia y el plan de acción correspondientes para subvenir las necesidades de capacitación identificadas en la fase precedente”. (p.37), la experiencia de los maestros designa que después de la reflexión es momento de la búsqueda y establecimiento del cómo, para poder hacer este proceso se deben establecer, objetivos, acciones, responsables, espacios y tiempos, tal vez en las escuelas no se realicen de manera formal, pero aún en la informalidad, cumplen con un fin de mejora educativa, una herramienta de organización de las actividades por realizar y la construcción de un futuro deseado.

Algunas sugerencias sobre las cuestiones que se deben tomar en cuenta del IPAP

(s/f), para los procesos de diagnóstico y planeación son:

Diagnóstico:

- Identificación de competencias requeridas (insumo provisto por el análisis organizacional)
- Identificación de competencias disponibles
- Comparación entre ambas
- Identificación de déficits
- Análisis de los déficits a fin de determinar cuáles podrán ser subsanados por la capacitación y cuáles por otros mecanismos (reclutamiento, rotación, promoción, supervisión, reestructuración, etc.).

Planeación:

- Agrupamiento de necesidades
- Determinación de objetivos direccionales
- Análisis de insumos disponibles
- Elección de cursos de acción

Tomando en cuenta las sugerencias anteriores y sus aspectos por cubrir, sería una buena partida para iniciar con estas fases del proceso, el cual en ocasiones puede resultar difícil, porque no cualquier colectivo se reúne para enfrentar sus necesidades, por lo que podría formar parte del quehacer educativo, para fomentar una visión de mejora, que apoyado de la capacitación pueda cubrir y atender las problemáticas en función de los distintos contextos laborales.

2.3.2 Ejecución y aplicación

Una vez que se han puesto al descubierto los problemas y necesidades de la escuela, en distintos aspectos, y que posteriormente se establecieran objetivos claros y metas alcanzables, es momento de pensar en la puesta en escena de las actividades que

ya fueron planeadas para satisfacer lo antes mencionado. Como el profesor que ejecuta su planeación en el salón de clases, en este caso, la persona que estará al frente fungiendo como facilitador del conocimiento y del aprendizaje entre maestros. En esta investigación sale a la luz, que la participación del director es fundamental ya que es quien se preocupa para que estas actividades se lleven a cabo, sin embargo, también se hace mención de que los maestros deben buscar estos espacios que promueven una oportunidad para aprender algo nuevo y fortalecer sus competencias docentes. La ejecución como tal es la implementación de las acciones planeadas para la capacitación elegida o asignada para el colectivo.

A lo anterior el Director (sujeto informante 1), describe esta parte del proceso de la siguiente manera:

“Lo primero que hice fue leer el manual, luego resumir, ver que me sirve y que no, depurar pues la información y de eso sacar copias y darle un juego a cada compañero, sobre eso pues se los expliqué, igual no voy a decir que de la manera más brillante o de que no quedó ninguna duda porque sinceramente cuando un programa viene nuevo, pues si se cometen algunos errores, pero sobre la marcha ya le vamos agarrando la forma y la manera en cómo hacerlo, y te digo, el primer paso es leer, el segundo sería depurar, y el tercero ya sería brindarles a ellos la capacitación, el material efectivamente, en una reunión, así es, fue en una reunión estaban todos los maestros, y este de la manera más atenta les quise explicar a todos, ya cuando surgía una duda individualizada, se acercaban ellos a mí y ya les explicaba y en su momento cuando estuvimos explicando el programa, ya iba y recorría salón y ver como lo estaban haciendo mis compañeros y a como se los expliqué, así lo hicieron, así lo entendimos vaya, sinceramente”. (E1DP6R:7-21)

Claramente el director señala que después de hacer un proceso de depuración de la información que está próxima a compartirse, los reúne para explicar al colectivo lo más relevante de las nuevas disposiciones, la ejecución de la capacitación alcanza

distintas actividades dentro de las cuales se pueden destacar las siguientes como la DFTG (s/f), menciona: “es propiamente el ejercicio del proceso de instrucción, en el que se desempeñan los instructores, con la participación activa de los capacitandos y en su caso con la intervención de los coordinadores del evento. En la ejecución del evento es recomendable llevar un registro de los participantes y control de su asistencia. Al término de la capacitación se deberán medir los resultados finales del evento para valorar el grado de cumplimiento de sus objetivos” (p.7); crear los espacios para capacitarse, como se ha descrito en el presente documento es un proceso que dentro de su simplicidad está inmerso su complejidad, porque requiere de un verdaderamente esfuerzo humano para llegar hasta aquí, donde se desarrollan las actividades y acciones planteadas durante el proceso de planeación y organización. Al finalizar la capacitación, conviene que se compartan las experiencias para validar de alguna manera que los objetivos fueron alcanzados, y posteriormente ponerlo en práctica como señala el director, visitar los salones para observar cómo se está llevando a la práctica, es aquí donde entra el proceso de aplicación de la capacitación, del cual se hablará más adelante.

El docente 1, (sujeto informante 2) comenta sobre lo que el directivo hace para desarrollar las capacitaciones:

“Crea sus propias sus diapositivas, luego nos cita a una reunión y ya en la reunión empieza a exponer, porque lo hace de esa forma, exponer sobre cómo vamos a realizar el trabajo, como vamos a rellenar ciertos documentos, eee... sobre los nuevos programas que hay en la escuela”. (E2M1P5R:17-21)

El docente reconoce que su directivo trabaja para prepararlos, y que en estas actividades para apoyarlos el elabora su material, el cual comparte por medio de una exposición, hecho que confirma la ejecución de las capacitaciones realizadas bajo su gestión, pero además el docente 1 (sujeto informante 2) agrega:

“Recientemente sobre el nuevo modelo educativo, él se tomó la molestia de leerlo y explicarnos en diapositivas lo que era el nuevo modelo educativo, porque como sabemos han estado cambiando y si no nos actualizamos en ese aspecto, pues no vamos a saber en qué consiste el nuevo modelo educativo”. (E2M1P5R:21-25)

El directivo que tiene el deseo de que su colectivo mejore pedagógicamente, va a procurar tener elementos para apoyar a sus maestros, la lectura puede ser la opción más cercana al conocimiento y al descubrimiento de nuevas formas de apoyar a los docentes y contagiar a los mismos a que lean sobre lo que su práctica les exige en la actualidad. A partir de estas lecturas muy particulares, pero que forman parte de la labor educativa, el director hace del proceso de ejecución una manera práctica de dar a conocer los cambios en el sistema educativo nacional.

Por otra parte, el docente 1 (sujeto informante 2) menciona lo importante que es primero recibir el apoyo del directivo, su orientación, para después poder aplicar lo aprendido:

“Nos facilitó las recomendaciones para realizar este trabajo, tuvo una exposición previa antes de realizarla, no nos aventó como un trabajo desconocido, sino ya teniendo conocimiento y por parte de él nos lo compartió a nosotros de esta manera pudimos desarrollar esta prueba”. (E2M1P6R:13-17)

Como parte del apoyo que el director hace para con sus docentes, señala el sujeto informante 2, que antes de enviarlos al trabajo considera acertada la forma en que los orienta para comunicar y poder realizar los cambios que actualmente van surgiendo en el trabajo de aula y administrativo, entre otras; generalmente por los referentes analizados, el directivo utiliza exposiciones en el proceso de ejecución y anteriormente se comentaba sobre el apoyo individualizado y práctico, lo que les da un panorama más fortalecido a los maestros para evitar errores en el proceso de aplicación de la capacitación.

Para el caso del docente 2 (sujeto informante 3), comparte:

“Antes del seguimiento se clasifican las fechas si se va a hacer algún taller o alguna actividad con los alumnos, alguna actividad con padres. Al momento de compartir este queda todo esto analizado ya este las actividades posteriores que se van a realizar, quién las va a organizar todo eso”. (E3M2P6R:6-10)

A diferencia de los anteriores, el hace mención del seguimiento y aclara que antes de hacer el seguimiento de la capacitación, se estructura la modalidad de capacitación y los participantes, que forman parte de la ejecución de las actividades de capacitación, después de realizarlas se deben asignar responsables de las acciones que permitan dar continuidad a lo aprendido. El resultado empírico de los tres sujetos, relaciona la ejecución y aplicación, como actividades o acciones consecuentes que se deben formalizar ya que de alguna manera es la práctica que el colegiado hace antes de elaborar cualquier nueva disposición, el paso de lo teórico a lo práctico, en donde pueden participar no solo los docentes sino también los padres de familia y los alumnos, bajo la coordinación del director de la escuela. La aplicación, es la fase donde se ponen a

prueba los nuevos conocimientos en función de las necesidades del colectivo y posteriormente inicia el proceso evaluativo.

2.3.3 Evaluación y seguimiento

Como todo proceso que inicia y llega a la culminación de su propósito, la capacitación finaliza con el proceso de evaluación, donde se hace un análisis general de todo lo planeado y realizado durante todo el trabajo de las acciones establecidas, además de que se valora, qué tan viable fue y en dado caso de que haya tenido resultados favorables, se pueden recuperar y mejorar las actividades y si no lo fue, sería conveniente repensar para corregir los errores y volver a iniciar en la búsqueda de la mejora de la institución.

El IPAP (s/f), describe la evaluación de la capacitación como una fase que tiene la finalidad de:

Proveer una ponderación global de la actividad en cuanto a su eficacia y eficiencia para la consecución de los objetivos fijados.

Tal evaluación, que abarcará no sólo los resultados obtenidos sino el comportamiento de todos los factores intervinientes (insumos), permitirá reajustar el plan original para optimizar los logros de la actividad y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles... Constituye la actividad de evaluación propiamente dicha, realizada a partir de la información provista en la etapa anterior. Su resultado deberá arrojar una estimación precisa y fundamentada de la actividad de capacitación en términos de eficacia (grado de obtención de los objetivos, es decir, logros efectivos) y de eficiencia (comportamiento de los recursos asignados, de la planificación y del dispositivo de organización y administración establecido). (p.42)

Esta reflexión final tiene que incluir cómo fue el funcionamiento del proceso capacitador, las debilidades y fortalezas del mismo, además de buscar nuevas estrategias que les permitan iniciar de nueva cuenta con el proceso, ya que puede algunas actividades en nuestro sistema educativo son repetitivas en cada ciclo escolar, o tal vez en otros casos una vez que se haya dado solución a la problemática, tendrá que darse seguimiento a las actividades o a lo aprendido, para que no queda como algo aislado, sino más bien para retroalimentar el deseo de mejorar en la práctica docente.

La actividad evaluativa corresponde desde los docentes, como también del director, pero, ¿cómo realiza el director esta actividad?, el director (sujeto informante 1), señala:

“Tal cual directamente yo no los evalúo, sino me ayuda el profesor o la profesora en que aspecto, yo me doy cuenta si funcionó o no al momento de los resultados con los alumnos, ahí pues yo lo evalúo si fue bueno o fue malo de lo que se les comentó o proporciono a los compañeros, eee... si viene la observación, las observaciones siento yo son básico en todo, si no tenemos buena observación, no vamos a detectar lo bueno y lo malo no, si funcionó o no funcionó”. (E1DP7R:1-7)

La observación y el análisis de los resultados son parte de la evaluación donde el director aprovecha este espacio para identificar el avance que hay en los alumnos, donde se cerciora de que el apoyo y orientación que se le brindó se aprovecha para mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje o cuando se trata de la implementación de nuevos programas, la observación va dirigida hacia la forma en como fueron adquiridos estos aprendizajes y su práctica. Otro espacio que el director utiliza es al momento de entregar los resultados mensuales porque de alguna u otra manera revelan que tan fructífero es el proceso de capacitación o la rendición de cuentas al colectivo.

Para el caso del seguimiento, el Director (sujeto informante 1), comenta:

“En su momento cuando estuvimos explicando el programa, ya iba y recorría salón y ver como lo estaban haciendo mis compañeros y a como se los expliqué, así lo hicieron, así lo entendimos vaya, sinceramente”. (E1DP6R:18-21)

Como parte del proceso de evaluación, el director realiza visitas y acercamientos a sus docentes para verificar que la capacitación brindada cumplió con su objetivo, darle seguimiento a los docentes brinda una oportunidad de ubicar algunos aciertos y errores, además de algunas adaptaciones como parte de la creatividad de cada maestro. El seguimiento permite establecer nuevos acuerdos y la retroalimentación de los objetivos de las capacitaciones.

El docente 1 (sujeto informante 2) comenta sobre la actividad evaluativa en el proceso de capacitación del director:

“La evalúa en el sentido de que se va viendo los resultados que hemos tenido bimestralmente al principio del ciclo escolar mostramos un bajo rendimiento en lo que era lecto-escritura con el paso de los bimestres y de acuerdo a los proyectos que hemos realizado para el mejoramiento de esto, se ha tenido un balance ya más claro del tercer bimestre que llevamos y ahí es donde el director va evaluando los momentos en que los docentes hemos estado pues desarrollando nuevas estrategias didácticas para el mejoramiento de este aspecto, ahora, los resultados influyen mucho en nuestra actitud también porque al principio del ciclo escolar sabemos que los alumnos van bajos y ahorita en estas alturas, ya los alumnos tienen un progreso, nos gratifican a nosotros que sabemos que estamos haciendo un buen trabajo que estamos empleando los recursos que nos han proporcionado en las capacitaciones y esto a su vez contagia el ánimo a todos los compañeros docentes”. (E2MIP7R:1-14)

El director evalúa los resultados de las capacitaciones bimestralmente al entregar el balance de calificaciones en la escuela, ahí se muestra el avance que han tenido los alumnos con el paso del tiempo y se evidencia qué tan funcional han sido las capacitaciones y cuáles serían las nuevas alternativas por acordar. Cuando los resultados son positivos de alguna manera motiva a los docentes a seguir practicando el enriquecimiento de sus competencias.

Además, el docente 1 (sujeto informante 2), agrega que como parte del seguimiento realiza algunas acciones:

“Para ser más claro, pide evidencias fotográficas, del trabajos o de las actividades que hemos estado realizando y pues con ello se da cuenta si hemos estado realizando lo que él nos comentó u orientó, o sea, permite a él considerar si estamos haciendo bien el trabajo e incluso entra los salones de clase y se sienta al final del grupo y obvio como a todos nos da un poco de temor de que la presencia de una persona más sobre todo si es nuestro jefe inmediato que es el director”.
(E2M1P7R:15-20)

Entregar evidencias del trabajo realizado forma parte también de la capacitación, de esta forma el director certifica que las actividades se estén realizando en tiempo y forma en lo acordado. Por otra parte, la visita a los salones de clase y la observación se utilizan para evaluar la práctica, para apoyar a docente con sugerencias sobre la misma y compartir las experiencias con el colectivo.

Por último, el docente 2 (sujeto informante 3), comenta sobre la evaluación y el seguimiento en la capacitación haciendo mayor énfasis en el segundo:

“Se le da un cierto entonces seguimiento con otras actividades posteriores, y si no da resultado o las actividades fallaron, se buscan nuevas estrategias que puedan dar resultado, se entraría como en un seguimiento y ya pues cada determinado tiempo según este lo que se haya previsto pues se hace un análisis de que efecto tuvo, cuál fue el resultado de todo esto, de todas las actividades”. (E3M2P6R:11-16)

El docente 2, comenta más sobre que en la fase de evaluación es más importante el seguimiento ya que permite hacer una retrospectiva de lo que se está haciendo y que resultados se están obteniendo, de los efectos que tuvo y la búsqueda de nuevas estrategias para dar solución a las distintas problemáticas que aún permanecen en la escuela. Al final, el docente 2 (sujeto informante 3), describe:

“Más que evaluar es como darle ese seguimiento no, porque, en un taller tu vienes a aprender algo que te va a hacer apto para solucionar algo no, entonces, como te venía mencionando, lo que se trata en la mayoría de las capacitaciones pues es eso, resolver problemas, no podemos decir –tengo diez- o con un número evaluarlo no, sino aquí lo que sería es como verificar el avance que se ha tenido en cuanto a esa capacitación, en qué nos ha ayudado, este, cómo estamos aplicando dentro del salón y cómo va funcionando. Es como darle un seguimiento, como un tipo de rubrica”. (E3M2P7R:1-8)

Cuando se da seguimiento a las capacitaciones, al momento de evaluar no se trata de asignar una calificación de los resultados, sino de verificar los avances que se han tenido, en qué ha funcionado y cómo ha sido su aplicación, se pueden utilizar rubricas o listas de cotejo para hacer un balance de los resultados y buscar o enriquecer las alternativas para renovar la capacitación y por ende el proceso, trazar nuevos objetivos e iniciar con nuevas actividades que permitan satisfacer las necesidades del colectivo.

Capítulo 3. Los beneficios de la capacitación Docente

3.1 La capacitación: una herramienta para enfrentar las problemáticas pedagógicas

El contenido de este capítulo estará enfocado totalmente al análisis de los resultados empíricos dirigidos a la segunda pregunta de investigación, ¿cuáles son los beneficios de la capacitación docente en una escuela primaria?, al igual que el capítulo anterior es resultado de las entrevistas realizadas a los tres sujetos informantes, los cuales comparten algunas reflexiones sobre las virtudes y dificultades con las que se han encontrado en el camino de la práctica docente con respecto a la capacitación.

Después de haber profundizado sobre el concepto de capacitación y su funcionamiento práctico en la escuela primaria como proceso, se pueden plantear algunos cuestionamientos, ¿al final para qué me servirá capacitar a un grupo de docentes constantemente?, ¿cuáles podrían ser los resultados de practicar esta forma de trabajo en una escuela?, ¿por qué considero que la capacitación puede apoyar la labor directiva y docente?, visto desde una perspectiva crítica, es necesario aclarar que la capacitación no es relativamente la solución a cualquier tipo de problema, sin embargo, puede ser un proceso que apoye continuamente a la mejora de las distintas necesidades, la capacitación está compuesta de distintos elementos que la hacen una herramienta considerable para la mejora de la educación actual, además de su forma práctica y al

alcance de cualquier institución, siempre y cuando se tenga la disposición al trabajo en equipo.

A lo anterior Jaureguiberry (s/f), señala el para qué sirve la capacitación:

La capacitación se torna una necesidad cuando existe una brecha en la performance, es decir una brecha que impide, dificulta o atrasa el logro de metas, propósitos y objetivos de una organización y esta es atribuible al desarrollo de las actividades del personal.

Los nuevos conocimientos implican siempre, nuevas responsabilidades en todas y cada una de las acciones inherentes al rol que desarrolla la persona en la organización. Estas nuevas responsabilidades están en general relacionadas con la posibilidad que le dan los conocimientos a las personas que puedan tomar decisiones propias, que antes dependían de un superior o de un par capacitado anteriormente, siempre dentro de la función específica que desempeña en la organización y para la cual está siendo capacitado. (p.1)

El autor se enfoca a los nuevos conocimientos que formarán parte del trabajo, en este caso de una escuela, tanto del directivo como de los docentes, además agrega que éstos serán la base para que de manera autónoma puedan tomar decisiones de acuerdo a sus necesidades, en otras palabras los resultados de la capacitación pueden aportar un nuevo camino hacia la solución de una problemática y encausa las acciones para cumplir con los objetivos del colectivo para con la institución.

Normalmente las principales dificultades de la educación básica inciden en los resultados de los alumnos, por lo que director y docentes se esfuerzan por mejorar el aprendizaje de los alumnos y todo esto genera una serie de propuestas en la búsqueda de alternativas de solución. El colectivo opta por transportar estas ideas correlacionarlas y elaborar un plan que será ejecutado mediante un proceso, que en este caso es la

capacitación. Como mencioné anteriormente, vista la capacitación como proceso es una herramienta que puede ser utilizada para concretar dichas ideas, más no refiere la solución absoluta. Irigoín (1998), afirma que:

En la mayoría de los casos no hay una solución, sino que la solución es compleja y generalmente se construye en base a varias soluciones parciales. Por ejemplo, la capacitación puede ser parte de la solución, puede contribuir, pero no puede considerarse que es toda la solución para un problema complejo que tiene que ver con aspectos diversos como los señalados. (p.32)

Por este motivo, es necesario aclarar que la capacitación es un apoyo al colectivo para poder organizar sus ideas y poder ejecutarlas para lograr diversos objetivos, los cuales normalmente se enfocan a las problemáticas pedagógicas de la escuela, por lo que la convierte en una herramienta práctica y al alcance de cualquier escuela.

3.2 Los beneficios para el directivo y los docentes

Utilizar el proceso de capacitación implica diversas acciones las cuales promueven distintas situaciones que favorecen las competencias docentes y directivas, por lo que la capacitación además de favorecer los resultados de una institución, como primer objetivo tiene la mejora de sus integrantes, tanto del capacitando como del capacitador.

Jaureguiberry (s/f), hace mención de lo que implica capacitar, pero a su vez forma parte de los beneficios del director y los docentes:

La capacitación, implica una serie de puntos que por ser indiscutibles para que la misma sea exitosa podemos llamar principio, ya que aceptamos sin necesidad de demostrar y estos son:

La actitud de investigación. Esta actitud debe estar presente en ambos lados de la capacitación. No siempre quien da una capacitación sabe todo lo que le plantean en las consultas, esto no debe ser tomado como una cosa negativa o molesta, al contrario debe aprovecharse para mostrar el espíritu de investigación que posee quien da la capacitación y a su vez despertar el de los participantes. Si no se da por este medio lo mismo debe ser motivado desde el encargado de capacitar hacia los capacitados mediante tareas que no le lleven esfuerzos extra, principalmente de tiempo extra laboral, pero que hagan realizar a los participantes observaciones especiales y toma de notas de acontecimientos, hechos, situaciones o realidades que son habituales pero que esconden importante información para el desarrollo de los conocimientos sobre los temas que se están tratando. (p.2)

Para buscar soluciones resulta necesario investigar en distintas fuentes, impulsadas bajo experiencias que han dado resultado. Esta actividad favorece el acervo del docente y lo ayuda a clarificar las dudas con respecto a las dificultades o retos que su práctica implica. La investigación en la capacitación podría plantearse como una acción permanente, antes, durante e incluso después del proceso, porque permitirá apoyar las decisiones personales y del colectivo para alcanzar los objetivos, además de que argumenta el porqué de la planeación en la capacitación.

El director (sujeto informante 1), comenta sobre un beneficio de la investigación en la capacitación:

“Porque a veces cometemos por la misma inexperiencia cometemos errores, porque no tenemos la capacitación adecuada y eso nos ayuda a ser autónomos porque investigamos, preguntamos, pero si considero que debería de haber una capacitación intensiva o por lo menos en línea”. (E1DP11R:36-39)

La autonomía también forma parte de ésta, porque cuando la iniciativa es personal, es uno mismo quien se encarga de realizarla con el fin de buscar alternativas que puedan aportar de manera positiva a la práctica, ya sea por parte del director a sus docentes o viceversa. Para el caso del directivo quien tiene el deseo de apoyar a sus maestros es quien se apropia de las necesidades de la escuela para poder hacer uso de la investigación además de promoverla.

En otro caso el Director (sujeto informante 1), agrega:

“Al final de que ya el compañero docente haya aplicado la orientación que se le proporcionó viene la evaluación, cómo lo hiciste, si lo hiciste a como yo te di la idea o aplicaste algunas variantes, que es lo más sensato, y ver pues, y si no funciona pues entre los dos seguir investigando seguir buscando hasta dar en el punto, dar en el clavo de la problemática que se presenta”. (E1DP5R:29-34)

Como muestra de que la investigación será utilizada desde principio, hasta las modificaciones que se realizarán en el momento de la evaluación de la capacitación para mejorarla, será esta acción la que clarifique, argumente y además proporcione seguridad para tomar decisiones con respecto a lo que necesitan el director, los docentes, los alumnos e incluso los padres de familia.

El docente 1 (sujeto informante 2) señala:

“Busca que los docentes conozcan o se tomen la tarea de investigar nuevas estrategias didácticas que favorezcan estos aspectos que se marcan en el Programa de Estudios que es el 2011”. (E2MIP2R:34-36)

En el área laboral del docente quien se ocupa de las situaciones que a diario descubre en las aulas de clase, cuando se inician en la práctica del uso del proceso de capacitación para mejorar las áreas donde se tiene bajo desempeño; se da a la tarea de reforzar sus conocimientos y habilidades y a la vez desarrolla con eficiencia el Programa de Estudios, donde claramente se describen las situaciones que el docente debe manejar al enfrentarse a la enseñanza de las distintas materias, también refuerza sus competencias docentes y apoya al directivo para que la escuela funcione con normalidad y rinda buenos frutos, sin embargo, es la investigación la que proporciona un camino más claro hacia los saberes docentes y adentra al sujeto mediante la capacitación para la búsqueda de alternativas por parte del docente o director, según el interés en común.

El Docente 2 (sujeto informante 3) describe claramente que la segunda acción después de reconocer que existen dificultades es la investigación:

“Primero sería identificación de la problemática, de ahí sería este investigar, investigación acerca de todo lo que podamos tener sobre la problemática, investigar, de ahí sería compartir entre compañeros ya en una plenaria, o sea compartir, compartimos todo lo que se investigó, información, vivencias, posibles actividades, estrategias para dar solución al problema”. (E3M2P6R:1-6)

La investigación teórica es fundamental en la capacitación, ya que permitirá reforzar el proceso y además el curriculum del colectivo. El proceso de capacitación permite hacer espacios para indagar de acuerdo a los objetivos trazados, claro está como el uso de una receta cuando se desea preparar el platillo y se desconoce el procedimiento, aunque el proceso educativo es más complejo, existen referentes empíricos que pueden apoyar al director para una mejor gestión y al docente para

mejorar su práctica docente. La investigación respalda que las actividades que están por realizarse han sido utilizadas en otros contextos y que vale la pena intentar y arriesgarse a concretarlas en la educación brindada en la escuela.

Retomando lo que se favorece en el proceso de capacitación según Jaureguiberry

(s/f), menciona:

La responsabilidad. Los participantes de una capacitación deben reflejar responsabilidad. Esto es para quien capacita y para quien es capacitado. Una actitud irresponsable de quien imparte la capacitación dará a quienes reciben la capacitación una imagen de poca importancia a los temas que se traten, una actitud irresponsable de los participantes dará la imagen de poca importancia que dan estos al tema. Esta responsabilidad, debe darse en todos los aspectos, entre los que podemos citar:

- la puntualidad - la imagen - el entorno - la organización - el material a entregar - actitudes siempre positivas - el vocabulario utilizado - la duración debe ser la prometida - la realidad del mensaje que se da - la realidad de los ejemplos que se utilizan. (p.2)

Por consecuencia, capacitar implica un compromiso también moral, que sea un reflejo de las acciones de sus integrantes, porque si la finalidad es para el bien común, los resultados pueden ser favorables, pero si desde el inicio del proceso existen arbitrariedades, esto puede causar desconfianza y descontento o la inconformidad de los participantes activos. La responsabilidad como un valor que representa la formalidad del trabajo directivo y docente se puede fortalecer si cada integrante asume la problemática como suya y trata de darle solución.

El Director (sujeto informante 1) comenta sobre lo importante que es su imagen en este aspecto:

“Más que nada el que da el ejemplo para que ellos lo sigan, o lo hagan y lo perfeccionen”. (E1DP8R:19-20)

En el capítulo anterior comentaba sobre la opinión del director sobre la figura que representa, su imagen y su autoridad, así como de su liderazgo. En repetidas ocasiones menciona sobre la enseñanza con el ejemplo, señala que resulta efectivo en una escuela predicar con este en el sentido de que a los conocimientos es importante añadirle las actitudes y los valores y en este caso se resalta la responsabilidad como eje fundamental en el proceso de capacitación, lo que no indica la perfección pero que si promueve el esfuerzo compartido para fortalecer estos aspectos en sus docentes y a su vez en su persona. Otros que menciona también son la confianza y la comunicación, los cuales se ponen en práctica constantemente.

El Docente 1 (sujeto informante 2) relaciona esta responsabilidad con la que le compete al Director para orientarlos en la práctica para después volverlas propias:

“Entre esa exposición hizo una demostración con una maestra sobre cómo se le iba a ir preguntando a los niños, como se iba a ir anotando en los registros porque también se tenía que hacer eso”. (E2MIP6R:7-9)

Cuando en la capacitación el colectivo observa y conoce claramente los detalles que forman parte de su trabajo los hace propios y los vuelve una responsabilidad que debe hacer funcionar durante su labor educativa, aprender de las experiencias de otros o

del conocimiento compartido en grupo puede despertar el sentido de compromiso que requiere la función desde el puesto que se desempeña en la escuela.

El docente 2 (sujeto informante 3), menciona que esta responsabilidad debe ir dirigida con el fin:

“De apoyar, de interesarse, de querer que nosotros nos superemos, de que la institución avance, de que crezcamos como docentes, como equipo”. (E3M2P9R:8-10)

Es responsabilidad de todos ver por el bienestar de todos los que conforman la institución, su reflexión se dirige más hacia el deber que tienen por mantener a flote el barco, y que el crecimiento docente mediante el uso de la capacitación en vez de ser visto como una estrategia debería ser vista como un compromiso personal responsable para mejorar colectivamente.

Jaureguiberry (s/f), también menciona la participación, el pensamiento crítico y la capacidad de trabajar en conjunto para la mejora colectiva como parte fundamental que se debe promover en el proceso de capacitación:

La participación. Es fundamental que todos los capacitandos participen en forma activa de las acciones que se desarrollan en los cursos. Por ello, además de exposiciones magistrales, es necesario que todas las capacitaciones tengan un espacio programado para permitir la participación de todos los integrantes del curso.

El espíritu crítico, sobre lo que se aprende debe estar presente, sino aparece espontáneamente, deberá ser incitado, con preguntas como son:
- Qué les parece? - Lo habían pensado así? - Cómo les parece que podría hacerse? - Será ésta la mejor manera? - Cuántas otras formas conocen de hacer esto? - Será ésta la única forma de hacer esto?

La gestión Cooperativa. Esto se logra a través de la resolución de temas propuestos en grupos. Los grupos en forma general llevan a la resolución

de temas de manera muy práctica y completa, el aporte de todos lleva a resoluciones completas de problemas complejos y ayuda a la capacitación de la organización. (p.2)

La diversidad de ideas y formas de pensar enriquece al grupo que se envuelve en la capacitación y fortalece la intervención del director al momento de brindarla. Por tal razón los beneficios mencionados anteriormente tienen función en este punto porque ponen en práctica el conocimiento empírico y teórico de los docentes generando un conjunto de ideas y saberes combinados dirigidos a un propio fin. Cuestionar lo que se está aprendiendo genera nuevas ideas e incluso concreta pensamientos que en ocasiones pueden ser confusos para otros, este diálogo enriquecido es lo que hace funcionar las acciones por hacer en la institución.

El director (sujeto informante 1), comparte:

“Mi beneficio es saber cómo está trabajando mi compañero, de manera colectiva es al momento de brindarle una capacitación a los docentes en general, salen ideas, salen opiniones, salen dudas de cada uno de ellos, ya lo trabajamos ahí en colectivo, igual es un beneficio porque al momento de que cada compañero da su punto de vista identificas quien lo entendió bien, de la manera en como interpretan la información da la pauta para ver si quedo claro o quedan algunas lagunas por ahí en cuanto a las capacitaciones que se les están brindando”. (E1DP13R:8-14)

La participación activa del colectivo y el pensamiento crítico del mismo ayuda al director a conocer las distintas formas de trabajo que se llevan a cabo en las aulas, pero a la vez refuerza la enseñanza de acuerdo a la capacitación que se esté recibiendo. Valerse de estos dos aspectos genera espacios más reflexivos y maduros en la cuestión educativa, el intercambio de opiniones e ideas esquematiza posibles soluciones a las problemáticas o fortalece los aciertos puestos en práctica.

El Docente 1 (sujeto informante 2), describe lo que realizan cuando llevan a cabo una capacitación en la escuela, lo que incluye la participación:

“Cuando estamos realizando la capacitación, ahí sí pide participación de lo que estamos viendo y ahí sí todos tomamos apuntes de todo para hacerlo más práctico y tener así una socialización sobre el tema de lo que estamos viendo”. (E2M1P5R:42-45)

La participación activa de la capacitación promueve la convivencia, aunque las opiniones no siempre son bien vistas, forma parte del pensamiento crítico que se establece en un grupo para desarrollar bien las temáticas a tratar, aunque se debe mantener la convivencia sana y pacífica en el colectivo para aprovechar las experiencias compartidas y crear un ambiente de apoyo y mejora para la escuela. El docente 1 (sujeto informante 2), agrega:

“Tenemos un director que tiene la iniciativa pues nosotros nos fortalece en los aspectos sociales, académicos, intelectuales para nuestros alumnos y beneficia a la convivencia escolar también”. (E3M2P9R:10-12)

Para él, la iniciativa del directivo es el detonante para que ellos puedan llevar a cabo estas actividades, el deseo de contribuir a mejorar los resultados de la escuela desde sus docentes fortaleciéndolos en todos los aspectos, una manera de participación como parte de una responsabilidad laboral, pero también ética.

Por otra parte, el Docente 1 (sujeto informante 2), también menciona sobre los beneficios de esta socialización en el proceso de capacitación y de la importancia de participar en el trabajo con el director de la escuela:

“Si trabajas de la mano con tu director y tus compañero de escuela, esto promoverá a crear una nueva relación y socialización de estrategias didácticas, de beneficios escolares, prácticamente te ayudará a ti como docente a compartir lo que ya sabes y a recibir información de los compañeros de trabajo”. (E2M1P16R:45-49)

Un intercambio de saberes entre maestros enriquece el curriculum de los mismos y prepara en el cumplimiento de los objetivos de la educación pública y la educación de calidad. Tener la iniciativa de actuar a favor de la escuela corresponde a las actividades cotidianas del colectivo y el director de la escuela, pero también este actuar resultan necesarias las observaciones como parte del pensamiento crítico de lo que se hace y está por concretarse en los salones de clase.

En la opinión del Docente 2 (sujeto informante 3), compartir al momento de participar beneficia al docente:

“Nosotros mismos como docentes nos encargamos de investigar, nos repartimos el trabajo, nos encargamos de investigar una parte cada quien y ya venimos a exponerlo o de las experiencias que hemos tenido en otras escuelas e incluso con nuestra misma familia las damos a conocer en colectivo y mayormente pues siempre es de gran ayuda porque de todas las vivencias de todas las participaciones de los demás compañeros pues ahí tienes que ir rescatando o algo te tiene que ir sirviendo”. (E3M2P3R:21-27)

Colaborar con las actividades para enfrentar las necesidades del colectivo y la escuela puede basarse en la distribución de responsabilidades para agilizar y dinamizar el trabajo y el aprovechamiento de las experiencias de los compañeros, cada uno es competente en distintas áreas y compartir estas experiencias en plenaria o en el trabajo diario puede ser favorable para los que aun necesitan aprender y viceversa. La

participación y la actitud crítica tiene que ser vista como una oportunidad para aprender y no para menospreciar el trabajo docente, en los espacios del proceso de capacitación fortalecen los aprendizajes de todo el colectivo, incluido el director, escuchar y dialogar también forman parte de ésta, en función del dominio de estas habilidades y actitudes cada integrante aporta a la mejora de las problemáticas en una escuela.

3.2.1 Reflexión y mejora de la práctica directiva y docente

En algún momento de la vida laboral educativa seguramente nos hemos detenido para hacer un análisis bastante reflexivo de lo que estamos haciendo y si esa es la forma correcta o si existen otras, sin embargo, normalmente no hay claridad con respecto a las formas de trabajo, porque existen diversidad de prácticas y que bueno sería conocer un poco de todo. La experiencia que se va adquiriendo con el paso del tiempo forja al docente como único, porque genera sus propios ambientes en el salón de clases, al igual que un director con su colectivo en la escuela. La experiencia respalda la práctica, pero además aprender cosas nuevas puede ser aún más enriquecedor.

En función del proceso que realiza un docente para impulsarse por medio de la capacitación se mencionan algunos beneficios de la capacitación, Latorre (s/f), señala:

En la capacitación de los docentes se deben crear las condiciones que revitalicen y consideren la enseñanza como espacio de reflexión, discusión y análisis. A través de la investigación los docentes adquieren comprensión y conocimiento educativo de la enseñanza que puede utilizar para mejorar su práctica docente.

Pensamos que la investigación de los docentes en el aula lleva a generar:

- Autodesarrollo profesional.
- Una mejor práctica profesional.
- Mejoras en la institución educativa.
- Unas mejores condiciones sociales. (pp.16-17)

El deseo de mejorar y la actitud de los integrantes del colectivo impulsan a los integrantes del colectivo, incluido el director a dimensionar la situación en cuanto a necesidades se refiere, por lo que dentro del proceso de capacitación se cuestionan sobre la manera en cómo se labora cotidianamente, para identificar las áreas donde se deben fortalecer los aprendizajes propios para mejorar los resultados escolares. Este primer paso de reflexión, lleva a la investigación y esta misma fortalece las ideas de cada uno que en colaboración de todos logran concretar mejores formas de enseñar o de realizar la labor que corresponde.

El Director (sujeto informante 1), comenta:

“Al momento de que yo capacito o nos capacitamos, porque nos capacitamos unos con otros, siento yo que te da la pauta para enmendar el error en tu práctica docente o si no tenías errores pues que bueno, pero lo puede enriquecer”. (E1DP14R:1-4)

Darle un nuevo rumbo a la práctica docente mediante un proceso autoevaluativo y de coevaluación, apoya las decisiones de los docentes para que hagan una revisión exhaustiva de cómo se han desarrollado siendo agentes mediadores de aprendizajes o en el caso del director como líder y administrativo; corregir los errores que se cometen durante el transcurso del servicio abre las puertas a mejorar las necesidades personales y colectivas y enriquecer las buenas prácticas.

Posteriormente, el Director (sujeto informante 1), habla sobre cuál es su objetivo al promover la capacitación lo que revela parte de estos beneficios:

“Mi objetivo es mejorar la práctica que ellos tienen, en cuanto a su trabajo cotidiano docente, un objetivo principal es eso mejora constante de nuestra práctica docente sería lo central, una capacitación es para ello es para mejorar, para ver, promover, dar ideas a nuestros compañeros a cada uno de ellos”. (E1DP15R:1-5)

El objetivo central del director al promover la capacitación es la mejora constante de la práctica de su colectivo docente, el apoyo directo e indirecto a los maestros para que tengan las herramientas necesarias con miras a la solución de las problemáticas del contexto. Las anteriores surgen de la observación y el diálogo que logra establecer durante su trabajo como líder del colectivo, por otra parte esto refleja uno de los deseos del directivo, el cual es que los docentes a su cargo tengan el apoyo necesario para que en su labor educativa tengan un sustento en cuanto a las experiencias se refiere y que los resultados sean favorables para todos, aunque al final dependa de cada uno que tan preparado desea estar para enfrentarse a los retos educativos. Propiciar los espacios para reflexionar sobre la práctica e implementar acciones para mejorar tanto es un proceso personal, como colectivo que el director propicia para que se pueda poner en marcha el proceso de capacitación.

El docente 1 (sujeto informante 2) desde su punto de vista comenta:

“Favorece a que los docentes mencionen o digan al director en que hemos fallado o como se puede mejorar estas áreas de bajo desempeño”. (E3M2P3R:9-11)

Mediante la actividad de reflexionar sobre el trabajo escolar, al mismo tiempo se refuerza la comunicación porque existirá mayor confianza entre el maestro y el director para externar sus dificultades y comunicar sus necesidades, ya que a veces el temor frena estas posibilidades de mejora. Los docentes cooperan compartiendo lo que viven todos los días en clases y esto da un panorama más amplio al director para que se haga de algunas estrategias para fortalecer estas áreas en su institución.

El Docente 1 (sujeto informante 2), coincide con respecto al objetivo principal del director y comenta:

“La capacitación ayuda al docente a mejorar las estrategias didácticas, la metodología que va a llevar para ser mediador de un aprendizaje”. (E2M1P4R:5-7)

El maestro resguarda cúmulo de conocimientos, los cuales en ocasiones no explota, porque no tiene el estímulo para hacerlo, al capacitarse en distintas áreas reforma sus antiguas prácticas y las renueva para mejorar sus estrategias y su metodología, por consecuencia favorece el desempeño en la práctica tanto directiva como docente, pero en el mayor de los casos está dirigida a mejorar las competencias docentes.

Por último el Docente 2 (sujeto informante 3), señala que la reflexión es primordial para poder solucionar un problema:

“Primero qué tenemos que hacer, identificar el problema, eso lo hacemos a través o dónde, a través de la práctica o analizando nuestra situación docente, después, que viene de realizarla o esa reflexión, pues tenemos que investigar, si no sabemos, pues tenemos que investigar ahora que si ya sabemos estamos capacitados y nos sentimos

que somos aptos para darle solución pues ya da solución con lo que sea necesario”.
(E3M2P16R:2-6)

De alguna forma sensibiliza en la reflexión de la práctica para identificar lo que se está haciendo bien y enriquecerlo y lo que no está funcionando para buscar alternativas que sustituyan esas prácticas, esto hace a los docentes aptos para solucionar problemas como menciona el Docente 2, con la autonomía para mejorar continuamente tomando decisiones que impulsen el desarrollo del docente y los alumnos.

El Docente 2 (sujeto informante 3), señala que la capacitación te dirige a un crecimiento personal:

“Creces como persona, creces este, a nivel de conocimientos, estas más preparado, pues eres apto para resolver pues las problemáticas que se ven o dependiendo de la capacitación que se dé ya vas a ser apto para enfrentar ese tipo de situaciones”.
(E3M2P13R:1-4)

Reflexionar sobre el trabajo escolar implica un deseo de mejorar, de aceptar que probablemente has cometido algunos errores en el camino laboral pero que estás dispuesto a crecer en el área que desempeñas para realizar un mejor trabajo; implica conocerse a sí mismo e identificar las áreas de oportunidad así como las fortalezas, reconocer que debemos retroalimentarnos continuamente y prevenir situaciones futuras, en virtud de esto, el crecimiento no solo es en habilidades, también en conocimientos, actitudes y valores que te impulsan a desempeñarte correctamente en la escuela, a estar apto de realizar distintas actividades educativas.

3.2.2 Actualización e innovación

Como parte de los beneficios que podemos encontrar en la elaboración de esta investigación se encuentra la actualización y la innovación, en el primer caso hace referencia a la decisión de continuar preparándose con respecto a los cambios que tienen que ver con la labor directiva y docente, en otras palabras, continuar con el deseo de aprender día con día. Para el segundo caso, consiste en la capacidad de crear o diseñar formas propias de desempeñar el puesto donde se encuentra laborando, hacerse de un conjunto de acciones que den resultados favorables con la única finalidad de mejorar una institución.

A lo anterior, Sanguino (1990), afirma:

El concepto de actualización conlleva necesariamente la idea de lograr un “ajuste”. Por lo tanto, hemos de entenderla como un proceso activo en el que la evolución es la condición más importante y necesaria de cumplir, de lo contrario no se podría completar el componente que por añadidura se encuentra inscrito dentro del concepto de actualización, el cual es el perfeccionamiento. (p.53)

Considerando la actualización como un beneficio de la actualización o como parte del resultado de dicho proceso, hace referencia al deseo de mantenerse al margen de los cambios en cuanto al puesto que desempeña, porque puede surgir tanto de una dificultad, como de las ganas de seguir aprendiendo.

Por otra parte, Martínez (2008), define la innovación como:

El deseo y la acción que mueven a un profesor, a una profesora o colectivo de profesores y profesoras, a intentar realizar mejoras en su práctica profesional, con la finalidad de conseguir la mejor y más amplia educación para sus alumnos y alumnas. (p.79)

Aunque a primera instancia pareciera que la actualización y la innovación son iguales, no lo son, cada una tiene sus características particulares, pero una podría ser resultado de otra. Prepararse continuamente, podría impulsar la mejora de formas de trabajo ya existentes, a reforzarlos o en otros términos, adaptarlos al contexto donde se encuentra el directivo o el docente. La innovación tiene una particularidad, la cual se centra en la mejora de cualquier situación a la que sea dirigida.

El Director (sujeto informante 1), menciona:

“Nosotros la profesión docente es como la del médico, día con día van surgiendo enfermedades nuevas, así somos nosotros los maestros, año con año, ciclo con ciclo vamos descubriendo nuevas cosas, nuevos retos a los que nos tenemos que enfrentar, por ejemplo, ahorita cualquier niño te utiliza una Tablet, un celular en ida y vuelta como decimos, a veces hasta nosotros los maestros nos ganan de cómo manejar ciertos juegos, ciertos programas. Siento yo, que si me quedo en lo atrasado, que no me actualice en cuanto al manejo de aparatos tecnológicos no lo puedo implementar con mis alumnos, ahorita la mayoría de los niños, tiene acceso a internet, por qué no dejar como docente primero ver un video y ya luego decirle a mis alumnos si quieren más información y para reafirmar algún tema darle algún tipo de video para que ellos lo vean, ya desde ahí me estoy actualizando pues, siento que la capacitación tiene que ver mucho en la actualización”. (E1DP10R:23-35)

Un ejemplo de actualización puede ser el manejo de aparatos electrónicos, la educación actual se está introduciendo en el uso de la tecnología para agilizar las prácticas educativas y además, las que tienen que ver con el área administrativa y de

gestión, el colectivo como señala el Director necesita mantenerse actualizado en lo que compete a la evolución educativa para desarrollar actividades donde se manipule y utilicen las herramientas electrónicas que favorezcan los aprendizajes de los alumnos y refuercen las habilidades y conocimientos del colectivo de la escuela. La actualización es un resultante de la capacitación, estar al tanto de lo que sucede día con día, aprender de éstas y mejorarlas para encontrar las formas adecuadas de enfrentar los nuevos retos educativos.

Con respecto a la innovación, el Director (sujeto informante 1), comenta:

“Por ejemplo en aplicar algún contenido de “x” “y” asignatura, matemáticas por ejemplo, ir dejando un poco lo tradicional o lo que se usaba anteriormente e implementar métodos novedosos se dejan de lo arcaico, con lo que nosotros aprendimos a leer y escribir, pero siempre y cuando englobar cosas del pasado porque ni todo lo nuevo es bueno, ni todo lo viejo es malo sino complementado, siento yo”. (E1DP9R:7-12)

Algunos beneficios que se obtienen al practicar el proceso de capacitación docente son: mejorar las prácticas, innovar y utilizar nuevos métodos o técnicas; combinar el pasado con el presente en base a las experiencias y la investigación y trasladarlo a la reflexión de lo que se quiere para un futuro, promueve el desarrollo personal profesional.

El Docente 1 (sujeto informante 2), señala que la actualización consiste en:

“Modificar estrategias didácticas que sean innovadoras y en el desarrollo cognitivo de los niños, porque no es lo mismo hacer una suma cotidiana, a mostrarle al niño el juego del cajero, la tiendita, con otro tipo de nivel, porque se supone que los niños dependiendo el grado escolar tienen un nivel en su enseñanza y en lo que se va a

aprender, ahora, como es una actualización se buscan nuevas estrategias didácticas que fortalezcan los aprendizajes esperados”. (E2M1P2R:20-26)

La capacitación en distintas temáticas te puede aportar nuevas estrategias didácticas que fortalezcan los aprendizajes esperados de los alumnos, al compartir experiencias con personas dentro o fuera de la escuela se aprende algo nuevo que se puede adaptar al trabajo de cada grupo. El docente 1 coincide con el director en que estos espacios pueden ser aprovechados para renovar las estrategias y formas de trabajo de una escuela, y lo relacionan con la actualización, como mencionaba anteriormente en el concepto atreverse a probar con lo desconocido pero que bajo un sustento teórico o práctico puede dar buenos resultados. Al capacitarte te actualizas, no solo en lo práctico, sino también en la teoría, mantener frescos los conocimientos sirve para sustentar el trabajo del aula. Por otra parte, cuando el docente descubre que existen prácticas exitosas que desconocía, en esta interacción de saberes se apropia de algo nuevo que lo impulsa a nuevas prácticas para corroborar lo aprendido y de esta forma se va actualizando en diversas áreas educativas.

Otra de las cuestiones que resalta el Docente 1 (sujeto informante 2), se dirige al apoyo que el Director realiza con el colectivo:

“Uno de los principales objetivos es que su colectivo docente permanezca actualizado y capacitado, por el hecho de que promueve en los docentes a mejorar la práctica docente a tener conocimiento de algunas situaciones que se realizarán, como es el llenado de algunos registros, la elaboración de las gráficas, sobre lo bimestral, los resultados bimestrales que se están dando”. (E2M1P15R:1-6)

Al estar en capacitación continua el docente descubre que todo está en continua evolución y que al formar parte de su trabajo, tiene que adaptarse y aprender para continuar con su labor educativa, ya sea en el trabajo de aula o incluso lo que compete a la parte administrativa, este apoyo del Director como describe, funciona para agilizar el trabajo de relleno de documentos o cuando llegan nuevos programas a la escuela y es necesario enfrentarlos con una buena preparación.

Para el caso de la innovación, El Docente 1 (sujeto informante 2), agrega:

“La capacitación se basa en eso de prepararte para algo que viene, y si tú no la gestionas pues obvio que te vas a quedar en cero o sea que por lo tanto tienes que prepararte, buscar la manera de innovarte en un cierto conocimiento”.
(E3M2P10R:11-14)

La innovación resultante de la capacitación podría generar el interés de los alumnos y del colectivo por descubrir y aprender algo nuevo que sea aplicable a situaciones educativas específicas, como menciona el docente, construir nuevos conocimientos no solo es tarea de los alumnos sino también de quienes están a su cargo, esto los convierte en agentes de cambio, los cuales podrán adaptarse a cualquier situación en la que se encuentren, siempre y cuando tengan la decisión de mejorar su labor.

Al final, el Docente 2 (sujeto informante 3), no abunda en la innovación como tal, pero recalca la importancia de la actualización:

“Porque si nos damos cuenta hoy en día los alumnos necesitan de nuevos conocimientos ya este eee... podríamos decir que anteriormente pues no se utilizaban las herramientas que ahora se necesitan, necesitamos estar actualizados ver las

nuevas necesidades que nos, que, bueno que nos piden a nosotros como maestros y a nuestros alumnos porque no son las mismas herramientas, las mismas necesidades las mismas capacidades que podrían necesitar hace diez años un ejemplo está en que hace diez años no utilizábamos mucho lo que eran los aparatos electrónicos, hoy en día pues es un, es este, es primordial, son elementos primordiales que nosotros como docentes tenemos que saberlos manejar para luego poder aplicarlos en clase o enseñar a manejarla a los alumnos". (E3M2P1R:6-15)

Para el Docente 2, es de vital importancia que su directivo tome en cuenta que los docentes si necesitan apoyo para aprender situaciones de la actualidad y que no son ajenas a la educación. Actualizarse en cuestiones de tecnología forma parte del nuevo currículo del docente y del director, pero de manera general, la actualización y la innovación serán forjados bajo criterios de mejora que se apeguen a la realidad y sean eficaces para fortalecer las prácticas en un futuro.

3.2.3 Trabajo colaborativo

Uno de los grandes retos de trabajar en una escuela se concentra en el apoyo de todos los que forman parte del colectivo, para lograr los objetivos que se tienen en mente. Convencer o de alguna manera llegar a un acuerdo para que todos colaboren es una tarea bastante compleja, ya que todos tienen distintas formas de pensar con respecto al trabajo educativo, sobre todo porque las experiencias son distintas y en trayectorias diversas; aunque colaborar forma parte de una responsabilidad laboral, debería considerarse más bien como una de las actitudes que ofrezca cualquier docente o director para mejorar los resultados de una escuela. La capacitación docente es un proceso que requiere de mucho esfuerzo y de la colaboración de todos, por lo que de

alguna u otra forma requiere del apoyo del colectivo para lograr lo planeado, no solo se trata de delegar responsabilidades, sino más bien de aportar en lo que se tienen fortalezas para reforzar la de los compañeros. Trabajar colaborativamente implica tener conocimiento de los objetivos y acciones que se plantean, participar activamente y ayudar a los compañeros en distintas áreas, desde los conocimientos, hasta las habilidades.

A lo anterior, Guitert (2000), define:

El trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. (p.4)

Trabajar colaborativamente requiere de compromiso y esfuerzo en común, desarrollar acciones para beneficio de todos, es una de las acciones que promueve el Director por medio de la capacitación, la cual consiste en involucrar positivamente a todos, aprovechar sus competencias y hacerlas aplicables al contexto, como menciona el autor, de tal manera que se pueda enriquecer el colectivo con la colaboración de todos.

El Director (sujeto informante 1), comenta:

“Bueno uno de los beneficios es eee... tratar de estar o trabajar en una sintonía saber yo director como está trabajando mi compañero docente de la manera en que ellos trabajan yo poder intervenir siento yo, para mi es conocer estrategias que el maestro emplea en su grupo, bueno eso en mí, en el compañero docente cuando hay más de un grupo en la misma escuela se pueden trabajar actividades correlacionadas en ambos grupos para que ambos grupos vayan trabajando a la par”. (E1DP13R:1-7)

Tener conocimiento del trabajo que realiza el maestro dentro del salón de clases es un beneficio para el director, que sucede cuando se trabaja de manera colaborativa, porque de manera directa o indirecta se mantiene al tanto de lo que su colectivo está implementado para mejora de la escuela, así como también da pauta para ser el mediador de estas actividades. Guitert (2000), menciona:

El trabajo colaborativo se caracteriza por:

- La fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo.
- La motivación y el deseo de alcanzar el objetivo propuesto.
- El establecimiento de relaciones simétricas y recíprocas.
- La responsabilidad individual compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.
- La heterogeneidad en relación a las características de las personas que conforman el grupo.
- La asignación de tareas a cada uno de los miembros en función de sus conocimientos, habilidades y posibilidades.
- El manejo de habilidades comunicacionales.

(p.4)

Colaborar para lograr los objetivos, apoyándose entre colectivo también es resultado de trabajar en capacitaciones, ya que todos aportan recursos y experiencias que apoyan a todos los docentes de la institución, que requiere de convivir con distintas competencias que el docente puede explotar para colaborar con la mejora de la escuela.

El Docente 1 (sujeto informante 2), menciona que dentro de las actividades existe la participación y colaboración del colectivo:

“Entre esa exposición hizo una demostración con una maestra sobre cómo se le iba a ir preguntando a los niños, como se iba a ir anotando en los registros porque también se tenía que hacer eso, fue práctica, presencial, teórico y práctico”.
(E2M1P6R:7-10)

El colectivo tiene la disposición de cooperar con las buenas intenciones del director para con el colectivo, aunque hay cuestiones que son completamente parte del sistema y que estar preparado es primordial, aún más cuando todos participan para lograr estos retos de la educación actual.

El Docente 1 (sujeto informante 2) comparte los beneficios que considera obtiene al trabajar con el proceso de capacitación e incluye el apoyo en el colectivo:

“De manera personal porque te vas empapando de nuevas estrategias didácticas y metodologías y esto te ayuda a emplearlos en diversos contenidos, de manera colectiva porque tu compartes aquello que te está dando resultados y orientas a tus compañeros docentes a cómo realizar este trabajo”. (E2MIP13R:7-11)

En cuestión de conocimientos, colaboras en que tus compañeros puedan conocer lo que estás haciendo para mejorar tus resultados y viceversa, al igual que el director puede aprender de las experiencias de sus docentes y ellos de su líder. En este compartir, también se refuerzan la convivencia y la confianza, que forma parte del trabajo colaborativo y el trabajo en equipo, poder trabajar en conjunto requiere de saber escuchar, observar y aportar reflexiones que fortalezcan las experiencias de todos.

El Docente 2 (sujeto informante 3), hace un comentario general sobre los beneficios del colectivo donde menciona la importancia de trabajar en sintonía con los compañeros:

“En colectivo pues al estar todos trabajando, ahora sí que en la misma sintonía pues vamos a ir avanzando pues no solamente con nuestros alumnos sino como escuela se va a ver el avance en el nivel educativo y pues se va a ver el avance en el interés de los alumnos, en la convivencia entre alumnos, en la convivencia padres-maestros, maestros-alumnos, maestros-maestros”. (E3M2P13R:7-11)

A todo lo anterior, el trabajo que se realiza en la institución refleja que existen la decisión de querer mejorar la escuela y se esclarece que una de las opciones que han utilizado es el consenso mediante el trabajo colaborativo, apostándole al uso de la autoevaluación y coevaluación reflexiva, el compartir ideas y opiniones, para dar solución a distintas problemáticas o satisfacer distintas necesidades, implementar distintas acciones compartidas y mejorar como colectivo, como profesional.

3.2.3 Mejora en el proceso de enseñanza- aprendizaje

Hacia donde van dirigidos los esfuerzos de un director por mantener capacitados continuamente a su colectivo, al involucrarlos en un proceso donde se comparte y se aprende de uno y de todos. De manera personal considero que cualquier tipo de esfuerzo educativo con un objetivo claro, siempre estará apuntando a la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Aunque existen otros intereses en común o más superficiales, como la administración o infraestructura, equipamiento, entre otros.

Esta visión del Director por conseguir de la escuela un centro educativo que garantice en la mayoría de sus alumnos la calidad educativa, es contagiada a su colectivo al hacerlos partícipes de los objetivos y acciones en cuestión. Namo (2005), enlista una serie de características de las escuelas eficaces, dentro de las cuales rescato algunas que durante el desarrollo de la investigación se han descrito:

De manera general, dichos estudios han buscado las características de las escuelas eficaces –aquellas en las cuales el aprendizaje es exitoso–. La conclusión es que esas escuelas poseen rasgos en común, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. **LIDERAZGO PEDAGÓGICO:** Profesionalmente competente, firme, propositiva, que valora el desempeño tanto del equipo escolar como el de los alumnos.
2. **AUTONOMÍA INSTITUCIONAL:** Capacidad de elaborar su proyecto pedagógico y responsabilidad en la rendición de cuentas.
3. **VISIÓN Y METAS COMPARTIDAS:** Claridad y unidad de propósitos, colaboración y consistencia.
4. **CENTRADA EN CONTENIDOS BÁSICOS:** Poca dispersión y objetivos definidos con el mayor grado de precisión posible.
5. **AMBIENTE FAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE:** Ordenado, atractivo, donde el uso del tiempo, del espacio y de los recursos está orientado prioritariamente hacia los objetivos del aprendizaje.
6. **ALTAS EXPECTATIVAS:** Indispensables para crear una cultura de éxito, deben expresar con claridad la convicción de que los alumnos son capaces de lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.
7. **SEGUIMIENTO DEL PROGRESO DEL ALUMNO:** Continuidad en la retroinformación y en las estrategias para superar dificultades.
8. **EVALUACIÓN INSTITUCIONAL:** Evaluación de la escuela y estudio de los programas de los alumnos.
9. **REFUERZO POSITIVO:** Reglas claras y compartidas, derechos y responsabilidades bien definidos.
10. **CAPACITACIÓN CENTRADA EN LA PRÁCTICA:** Con foco en los resultados y dificultades, que involucre al equipo como un todo y con cierto control de la propia escuela respecto de los contenidos y metodologías de la capacitación.
11. **FACILITACIÓN DE LAS INSTANCIAS CENTRALES DEL SISTEMA:** Asesoría técnica y apoyo para implementar decisiones e iniciativas tomadas por la escuela o con su participación y seguimiento para asumir responsabilidades por los resultados.
12. **COLABORACIÓN CON LA FAMILIA:** Claridad en la comunicación de objetivos, participación y soporte de los padres. (p.29)

Según la aportación de Namó, una escuela eficaz dentro de sus amplias características incluye, autonomía, visión, objetividad, seguimiento de los alumnos y además menciona la capacitación, tomada esta aportación del autor como un sustento de que el trabajo que el director y su colectivo se han permitido desarrollar, aunque requiere

mejorar, se encuentra en un buen camino. Esta eficacia de la que se comenta, será el reflejo de los resultados de los alumnos, que al final una escuela es formadora de estudiantes que puedan desenvolverse de manera competente y autónoma en la sociedad.

El Director (sujeto informante 1), comenta que uno de los beneficios son:

“Como institución el aprovechamiento de los alumnos, al final lo que buscamos es que la mayoría de los alumnos aprendan los contenidos, si uno se capacita puede tener buenos resultados, no siempre pero hay que tener la didáctica y el tacto para transmitir el conocimiento, hay que practicarlo”. (E1DP13R:15-18)

Además de conocer las prácticas educativas de los docentes y compartir experiencias en la escuela se busca que mediante las distintas capacitaciones, cuando los maestros se preparan continuamente, exista un mejor aprovechamiento de los alumnos, que los resultados de la escuela sean mejores en cuanto a aprendizajes se refiere.

Describe también el Director (sujeto informante 1), que el objetivo debe estar bien definido:

“Desde el momento en que ya observé e investigué, tengo que diseñar materiales para una capacitación todo con el fin de la mejora de los alumnos”. (E2M1P16R:10-12)

Al experimentar con nuevas formas de trabajo, el director se arriesga a tener distintos resultados, teniendo claro que en el aula existe una diversidad de alumnos y que tal vez a un docente le funcione y a otro no, pero capacitar no termina ahí, más bien hay que hacer uso del seguimiento y la modificación de las estrategias o acciones, pero nunca desviarse del objetivo que es la mejora de los aprendizajes. En este ejercicio de

renovación, si mejoran los docentes, existe una alta probabilidad, que los alumnos también tengan mejores resultados educativos.

El Docente 1 (sujeto informante 2), menciona:

“Si la mayoría del colectivo está apto para una capacitación pues a esto es funcional porque a la escuela le favorece en el sentido de que la mayoría de sus alumnos podrá tener un buen desempeño escolar debido a que los maestro que asistieron a la capacitación, pues tienen otras ideas, otras formas de inducir al aprendizaje mediante lo que ya han escuchado en la capacitación”. (E2M1P4R:10-15)

Dentro de estos referentes empíricos, encontramos una relación cuando se hace mención de la importancia que el docente esté preparado para que los alumnos tengan buenos resultados, lo que lleva a la reflexión de la necesidad en la preparación que cuando se lleva a cabo con buenos fines, puede modificar y enriquecer las prácticas de enseñanza a favor de la educación. La capacitación se puede reflejar en el aprovechamiento de los alumnos, los cambios no son fáciles de aceptar, pero con el tiempo nos adaptamos a distintas formas de trabajar o de inducir aprendizajes, si son atractivas e innovadoras pueden tener buenos resultados.

Asimismo, el Docente 1 (sujeto informante 2), refiere:

“De manera colectiva porque tu compartes aquello que te está dando resultados y orientas a tus compañeros docentes a cómo realizar este trabajo y dentro de la escuela pues a quién ayudas, a tus alumnos, a fortalecer sus aprendizajes a concretar su desarrollo cognitivo porque ellos ya tienen un conocimiento y tú como docente vas a ser mediador de un aprendizaje y este aprendizaje tú lo vas fortaleciendo con las capacitaciones o sea con las cosas que te van enseñando, que vas adquiriendo en ella”. (E2M1P13R:10-15)

Una vez concretado el proceso de capacitación, el esfuerzo del docente y del director, será retribuido con el aprovechamiento de los estudiantes, con las mejoras de la escuela, si los objetivos planteados se cumplen promoverá una mejor visión de lo que significa enseñar y el compromiso de ser maestro, por lo tanto, el docente tendrá un mejor interés por que sus alumnos se encaucen bien en su desarrollo integral o de manera general podrá atender de una mejor manera las dificultades de su práctica.

Como comentario final el Docente 2 (sujeto informante 3), señala:

“Se va a ver el avance en el nivel educativo y pues se va a ver el avance en el interés de los alumnos, en la convivencia entre alumnos, en la convivencia padres-maestros, maestros-alumnos, maestros-maestros, sí, eso sería en lo colectivo y en lo institucional, obviamente que al estar bien tu como persona está bien todo tu colectivo la institución tiende a subir a mejorar”. (E3M2P13R:10-14)

La capacitación, no es la solución de los problemas, pero el proceso apoya a los docentes a dirigir las ideas y objetivos de forma colaborativa, considerando que un directivo desea que su escuela sea la que tenga los mejores resultados, como lo es en este caso, se puede apoyar de ésta para que se concreten las metas planteadas. La mejor satisfacción que pueden tener los docentes, como bien mencionan, será que la institución mejore pedagógicamente, en didáctica, en metodología, técnicas, estrategias, ética, administración y brindar una educación realmente adecuada y funcional a los tiempos venideros, de calidad.

Conclusiones

Durante el transcurso de la investigación, su análisis y reflexión, resultaron una serie de conceptos que considerablemente se apegan a la capacitación docente, la experiencia rescatada de un colectivo que se incursiona en la práctica de la misma ha llevado esta indagación cualitativa a rescatar algunas ideas centrales sobre las interacciones de un grupo de docentes y un directivo hacia la mejora de su institución escolar. Por lo tanto, dentro de las siguientes conclusiones menciono algunas reflexiones sobre las estrategias del directivo para promover la capacitación docente y a la vez parte de sus beneficios, en función de la experiencia investigada.

El liderazgo del director, fundamental para mantener involucrados a su colectivo en las actividades para cumplir los objetivos elaborados y, así poder solucionar las problemáticas. El director con características de líder, se ocupa de su labor y se compromete con la calidad de la educación en la escuela, además, propicia espacios donde se comparte y aprende, que refuerza con su experiencia y la investigación que realiza para predicar con el ejemplo. En cuestión de evaluación, la transforma en una oportunidad para mejorar y no para señalar al compañero, al contrario busca el apoyo necesario para reformar las acciones e intentar de nueva cuenta con nuevas técnicas o estrategias.

En cuestiones de gestión, como prioridad tiene el aprendizaje de los alumnos y su bienestar. El trabajo directivo que promueve el monitoreo del trabajo docente a la vez favorece la eficacia de las prácticas, esos acercamientos al maestro para hacer sugerencias que estén centradas hacia el cumplimiento del desarrollo de las competencias de los alumnos. En cuestión de capacitación, la gestión es vista como el trabajo que realiza el director para apoyar a la institución, buscar apoyo fuera o en el mejor de los casos dentro de la misma, la cual es rica en experiencias que pueden crecer con la participación de todos.

De acuerdo a los resultados de la investigación, una escuela que se adentra en la práctica del proceso de capacitación toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir el enfoque de su capacitación; es decir, a dónde va dirigida la capacitación, a qué área, mediante un proceso riguroso de identificación de problemáticas constantes.
- Definir la forma en como desarrollará las actividades de capacitación, en otras palabras, la modalidad que esté al alcance de la posibilidades de la institución.
- Hacer reuniones para definir las necesidades, los objetivos a lograr, investigar, compartir información, así como de experiencias y la planeación en general de las acciones que se implementarán para reforzar el trabajo en la escuela.
- Iniciar con las capacitaciones programadas, crear espacios de participación y reflexión en base a las temáticas a tratar, que propicie la buena convivencia y el establecimiento de acuerdos.

- La ejecución de lo aprendido por parte de los docentes y también del directivo. Adecuar a la diversidad de grupos de clase y reforzar de acuerdo al criterio propio.
- El directivo tiene la obligación de cerciorarse que los maestros estén laborando y observar las mejoras que han hecho al trabajo, además de sus acercamientos para apoyar y reforzar las decisiones de los mismos o hacer sugerencias que puedan guiar sus esfuerzos. Para el director, darle un seguimiento a las actividades significa ayudar a su colectivo a mejorar su práctica.
- Al final, la evaluación del impacto de las acciones implementadas, la observación y participación de todos para compartir las experiencias y la elaboración de mejoras o la búsqueda de nuevas formas que fortalezcan la pedagogía, metodologías, estrategias y técnicas de la escuela.

Hablar de beneficios, que han experimentado este grupo de maestros conecta el proceso anterior con algunos resultados favorables. Una vez más, recalco que la capacitación docente no es la solución universal de las problemáticas de una escuela, sin embargo, puede ser adoptada para que los esfuerzos por mejorar los resultados de una escuela sean organizados, sin perder el camino durante el proceso. Como primer condición se encuentra atreverse a compartir lo que se sabe y enseñar de las competencias desarrolladas a lo largo de la experiencia en la educación. Darse la oportunidad de buscar fuera de la escuela algunas opciones que pongan algunas alternativas en la mesa de planeación y posteriormente vivenciar que:

- Favorece la investigación, porque permite que el docente busque estrategias de solución, además de poder sustentar el trabajo que desea realizar.
- Favorece la responsabilidad, orientada en el cumplimiento de buenos resultados en la labor educativa del área en que se encuentre.
- Introduce al colectivo en un proceso de participación activa, donde todos aportan esfuerzos, materiales, conocimientos y apoyo al director y sus compañeros. Por otra parte, favorece el diálogo e intercambio de ideas, sugerencias, que forman parte del pensamiento crítico y la convivencia.
- Involucra al docente a revisar su práctica desde un punto de vista crítico, al análisis, reflexión y autoevaluación de la experiencia, identificar las fortalezas y las debilidades, para renovarlas y lograr un mejor trabajo con el apoyo de los demás.
- Al adentrarse en distintas temáticas en la capacitación docente, el colectivo experimenta, que como agentes de la educación nunca se deja de aprender, por tanto, resulta necesario mantenerse en continua preparación y mejorar el trabajo de los demás docentes cuando se trate de aplicarlos en clase; para el caso del director refuerza su liderazgo.
- Fomenta la colaboración de todos los integrantes para cumplir con los objetivos planteados durante el proceso de planeación.
- Concentra las acciones para que sus resultados sean una mejor educación para los alumnos y por consecuencia, que éstos tengan un mejor desempeño escolar, que mejoren sus condiciones educativas y sus aprendizajes.

La capacitación docente, en esta institución surgió de la necesidad de querer mejorar la escuela por parte del director, pero esta decisión también puede ser tomada por los maestros en sus distintas modalidades. Capacitar, implica atreverse a implementar nuevas formas de trabajo y enriquecerlas con la participación de todo el colectivo, vista como un proceso de mejora puede ser una herramienta que apoye la gestión escolar del director.

Referencias

- Camargo Abello, Marina (s/f). “Las Necesidades de Formación Permanente del Docente”, en Educación y Educadores, Volumen 7, Universidad de la Sabana, Facultad de Educación.
- Campoy, Aranda Tomás J., (2009). “Técnicas e Instrumentos Cualitativos de Recogida de Datos”. Recuperado de: http://www.unifab.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf.
- Carrillo, Lourdes (s/f). “La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas”, en Punto de Vista, Facultad de Filosofía y Letras/Universidad Autónoma de Chihuahua.
- CNNMéxico (2014). “1 de cada 4 maestros mexicanos no se siente preparado para su labor: OCDE”, recuperado de: <http://www.m.cnnmexico.com/nacional/2014/06/25/1>
- Fernández Pita, S., (2002). “Investigación Cuantitativa y Cualitativa”, Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística, Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo, A Coruña (España) Cad Aten Primaria.
- Guitert, M. y Giménez, F. (2000). “Trabajo Cooperativo en Entornos Virtuales de Aprendizaje”. En SANGRÁ, A. *Aprender en la Virtualidad*. España: Gedisa.
- Herdoza, Magdalena (s/f). “Capacitación Docente”, en Strengthenmg Achievement in Basic Education (SABE) Project.
- IPAP (2015). “Guía para la Elaboración de Planes de Capacitación”, Dirigida a los Referentes de Capacitación de los Municipios de la Provincia. Subsecretaria para la Modernización del Estado de Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/sites/default/files/repositorio/GUIA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DE%20PLANES%20DE%20CAPACITACION.pdf>
- Irigoin, M. E. (1998). “La Gestión de la Capacitación en las Organizaciones”, Ministerio de Salud, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión. Lima, Perú.
- Jaureguiberry, Mario (s/f). “¿Qué es la capacitación?”, Facultad de Ingeniería Industrial Seguridad e Higiene, recuperado de: <http://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>.

- Latorre, Antonio (2008). “La Investigación-Acción”, Conocer y Cambiar la Práctica Educativa. Barcelona: GRAO. Recuperado de:
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2016/08/La-investigacion-accion-Conocer-y-cambiar-la-practica-educativa.pdf>
- Martinez B., Jaume (2008). “Pero ¿Qué es la Innovación Educativa?”, Cuadernos de Pedagogía, N° 375, Universidad de Valencia.
- Namo de M., G. (2005). “Profesores para la Igualdad Educativa en América Latina”, Protagonismo Docente en el Cambio Educativo. Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, Revista PRELAC, UNESCO. Santiago, Chile.
- Rodríguez G. G., Gil F. J., y García J. E., (1996). “Metodología de la Investigación Cualitativa”. Granada: Ediciones Aljibe.
- Sanguino M., Socorro Del C. (1990). “Un Programa de Capacitación y Actualización Docente como Medio para la Profesionalización de la Enseñanza”, Educación y Ciencia Vol. 1 No. 1, recuperado de:
<http://www.educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/download/12/pdf>
- Santos Guerra, Miguel A., (2000). “Dirección Escolar e Innovación Educativa”, en Revista de Educación. XXI, Universidad de Málaga.
- Secretaría de Educación Pública (2009). “Antología de Gestión Escolar”, Programa Nacional de Carrera Magisterial, Séptima Impresión, México, D.F.
- Secretaría de Educación Pública, (2010). “Estándares de Gestión para la Educación Básica. Módulo III”, en Programa de Escuelas de Calidad, Alianza por la Calidad de la Educación, México, D.F.
- Secretaría de Educación Pública, (2011). “Estándares de Gestión para la Educación Básica”, Subsecretaría de Educación Básica Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad, México, D.F.
- STPS (s/f). “Implementación del Proceso capacitador”, Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato, recuperado de:
http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- Torres, Rosa M., (s/f). “Nuevo Rol Docente: ¿Qué Modelo de Formación, para qué Modelo Educativo?” recuperado de:
http://www.ub.edu/congresice/actes/9_rev.pdf

Vezub, Lea F., (2005). “Tendencias Internacionales de Desarrollo Profesional Docente. La experiencia de México, Colombia, Estados Unidos y España”, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Anexos

Anexo 1. Guión de entrevista Director

NÚMERO: 01

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

LUGAR DE APLICACIÓN: _____

FECHA DE REALIZACIÓN: _____

TIEMPO DE DURACIÓN: _____

HORA DE INICIO: _____

HORA DE TÉRMINO: _____

CLAVE: _____

ENTREVISTADOR: _____

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Para usted qué es la capacitación docente?
2. ¿Cómo conoce usted las necesidades de capacitación que tiene su colectivo docente y cómo podría diseñar una capacitación?
3. ¿Por qué cree que es importante gestionar la capacitación?
4. ¿Qué disposición hay en el colectivo docente para las capacitaciones?
5. ¿De qué manera capacita a su colectivo docente o que estrategias realiza para dar a conocer los nuevos programas en la escuela?
6. ¿Podría ejemplificar o mencionar el orden que aplica en el proceso de capacitación?
7. ¿Cómo evalúa los resultados de una capacitación?
8. ¿Considera que la figura del director influye en el proceso de capacitación? ¿Por qué?
9. ¿Considera que como director debe promover la capacitación del personal docente? ¿Por qué?
10. ¿Qué entiende por gestión de la capacitación?
11. ¿Qué impacto tiene la capacitación docente en la nueva reforma y se ve reflejado en su centro escolar?
12. ¿Qué entiende por gestión académica?
13. ¿Qué beneficios se pueden obtener de la capacitación docente?
14. ¿Considera que la capacitación mejora el desempeño docente? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles son los principales objetivos de realizar una capacitación con el personal docente?
16. ¿Qué relación existe entre la reflexión de la práctica, la investigación y la capacitación?

Anexo 2. Guión de entrevista Docente

NÚMERO: 02

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____
LUGAR DE APLICACIÓN: _____
FECHA DE REALIZACIÓN: _____
TIEMPO DE DURACIÓN: _____
HORA DE INICIO: _____
HORA DE TÉRMINO: _____
CLAVE: _____
ENTREVISTADOR: _____

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Por qué cree que es importante que el director gestione la capacitación para el personal docente?
2. ¿Para usted qué es la capacitación docente?
3. ¿Cómo conoce el director sus necesidades de capacitación o las del colectivo docente y cómo gestiona una capacitación?
4. ¿Qué disposición hay en el colectivo docente para las capacitaciones?
5. ¿De qué manera le capacita su director o que estrategias realiza para dar a conocer los nuevos programas en la escuela?
6. ¿Podría ejemplificar o mencionar el orden que aplica su director en el proceso de capacitación?
7. ¿Cómo evalúa su director los resultados de una capacitación docente?
8. ¿Considera que la figura del director influye en el proceso de capacitación? ¿Por qué?
9. ¿Considera que como director debe promover la capacitación del personal docente? ¿Por qué?
10. ¿Qué entiende por gestión de la capacitación?
11. ¿Qué impacto tiene la capacitación docente en la nueva reforma y se ve reflejado en su centro escolar?
12. ¿Qué entiende por gestión académica?
13. ¿Qué beneficios se pueden obtener de la capacitación docente?
14. ¿Considera que la capacitación mejora el desempeño docente? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles son los principales objetivos del director al realizar una capacitación para el personal docente?
16. ¿Qué relación existe entre la reflexión de la práctica, la investigación y la capacitación

Anexo 3. Matriz de entrevista Director

MATRIZ DE ENTREVISTA

ENTREVISTA NO. 1

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	TESTIMONIOS O HECHOS	COMENTARIOS
1 ¿Qué estrategias utiliza el director para promover la capacitación docente en una escuela primaria?	Capacitación docente Platicas Herramientas de trabajo Trabajar dificultades de su experiencia docente.	Capacitación docente para mi es eee... darle platicas, herramientas a los compañeros eee...para trabajar con ellos dudas que tengan en cuanto a su experiencia docente, el trabajo que tienen en el aula. La capacitación en si siento que es eso brindar una herramienta a los compañeros que uno tiene bajo su cargo. (E1DP1R:1-5)	Claramente el director concibe la capacitación como el hecho de aportar un extra a los docentes para que puedan realizar su trabajo eficientemente, esto puede surgir de sus propias experiencias que del salón de clases se extraen. Estar a cargo de un colectivo no es tan sencillo, pero el director puede apoyar al docente brindándole opciones para que pueda desempeñarse mejor en la escuela.
	Observación Métodos que no dan resultados. Intervención aportando experiencias de la práctica docente.	Me voy a enfocar en primer año, cuando van a trabajar lo que es lecto-escritura de lo poco o mucho que uno como director tenga, cuando veo que están fallando o veo que el método que ellos están implementando no les dando resultados que ellos pensaban ahí intervengo yo aportando algún tipo de idea llámese de algo que yo haya empleado en mi práctica docente y ya que ellos la apliquen y este, para ver si les funciona y lograr el objetivo que tienen. (E1DP1R:6-12)	Cuando un docente ejerce su labor se enfrenta a muchas situaciones pedagógicas de la cuales el director forma parte ya que está pendiente del trabajo de los mismos en caso de que requieran de su apoyo, fundamentalmente de su experiencia docente, una ventaja de los directores que antes de ocupar su cargo, ejercieron como maestros de grupo es que pueden orientar el trabajo del aula de sus docentes en base a sus propias experiencias durante su servicio.
	Observación en la convivencia cotidiana de	Creo yo que a través de la observación y la convivencia cotidiana que tengo con mis	Algunas de las estrategias que utiliza el director para conocen las necesidades de sus

	<p>las necesidades o dificultades.</p> <p>Experiencia para el diseño de las capacitaciones.</p>	<p>compañeros me voy dando cuenta de las necesidades que ellos puedan presentar o las dificultades que tengan, en muchas ocasiones no es directamente con contenidos, sino puede ser igual sobre cómo tratar a padres de familia o conducta en los alumnos, este... siento yo que de la observación parto para poder darle alguna capacitación, alguna estrategia de cómo abordar cierta situación y en cuanto a cómo diseño las capacitaciones, pues soy muy espontaneo, sinceramente no soy de las personas que investiga mucho, sino de la experiencia, yo tengo mi lema que es: "de la escuela de la vida se aprende mucho" y siento yo que de mi experiencia es donde trato de intervenir y trato de diseñar una capacitación para ellos. (E1DP2R:1-11)</p>	<p>docentes, son la observación y la convivencia cotidiana; en el primer caso, por acercarse directamente al salón de clases para hacer un diagnóstico visual de la forma de trabajo en clase y los aspectos que mayor dificultad generan; en el segundo caso, por la buena comunicación que existe entre el director y los docentes, de tal forma que en cada encuentro cotidiano pueda escuchar las situaciones que tal vez estén causando dificultades en el salón de clases o pueden ser también del ámbito social en la relación maestro- tutor, así como de conducta en los alumnos. Para poder abordar las problemáticas es necesario conocerlas, para así poder diseñar una capacitación o estrategia apoyada de la experiencia adquirida en los años de servicio.</p>
	<p>Importante gestionar la capacitación</p> <p>Vivencias del colegiado surgen dificultades</p> <p>Apoyo áreas de educación especial</p> <p>Buscar una persona externa que comparta sus conocimientos.</p>	<p>Considero muy importante gestionarla porque como decía no soy una persona que investiga a fondo en cuanto capacitaciones, no es porque no quiera sino que vaya a lo que el largo del día a través de las trayectorias las vivencias que tenemos como colegiado, van surgiendo ciertas dudas, ciertas cosas, que a veces no puedes resolver y ya es donde nos apoyamos por ejemplo, si tenemos el área de educación especial ya hablamos directo con ellos y este...que bajen, aterricen una capacitación para todo el colegiado, considero yo que es muy importante eee... gestionarla o buscar siempre una persona externa que nos dé un punto de vista diferente, porque</p>	<p>Es necesario gestionar la capacitación, porque en ocasiones el tiempo y el trabajo no permite diseñarlas, sin embargo se hacen los espacios para llevarlas a cabo, cuando una persona ajena a la escuela pero que ha tenido excelentes experiencias docentes llega a la institución sirve de mucha ayuda ya que enriquece la experiencia de los docentes que desconocen otras alternativas educativas. En ocasiones en la escuela existen problemáticas que difícilmente el docente puede resolver y se requiere el apoyo de personas profesionales en el tema para ayudar al docente a enfrentar estas situaciones,</p>

		siempre nosotros pues vemos desde dentro del contexto en el que nos manejamos, pero que venga otra persona abre el panorama también. (E1DP3R:1-11)	mayormente se acude al área de USAER con psicología, lenguaje o área cognitiva para que atiendan mediante capacitaciones las problemáticas de la escuela.
Gestionar la capacitación es buscar, localizar, conseguirla. Capacitación son herramientas para enfrentar trabajo.	Otro sinónimo o sería, eee... buscar fue la que te mencioné, localizar, identificar o señalar, apropiarse, jalar, traer, conseguir, la capacitación (herramientas) para enfrentarse al trabajo cotidiano. (E1DP3R:12-14)	Gestionar está apegado al hecho de buscar apoyo a distintos sujetos expertos en situaciones educativas, localizar centros donde se puedan tomar capacitación por iniciativa propia, señalar aspectos donde se puede mejorar, apropiarse de nuevos conocimientos, traer a la escuela experiencias que enriquezcan el trabajo docente mediante la capacitación dotar al docente de competencias bajo el apoyo de la dirección escolar para mejorar el trabajo en el aula.	
Colegiado joven que se adapta al rol. Disposición de los compañeros. Abiertos a escuchar críticas constructivas, ideas y sugerencias. Ambiente de armonía. Libertad Confianza	Mira ahí la verdad no me puedo quejar para nada porque, estoy trabajando con un colegiado muy joven, la mayoría de mis compañeros tienen de 35 años para debajo de hecho tengo de 25, haz de cuenta que tengo entre 25 y 35, hay una que es mayor pero se adapta al rol que hemos establecido como colegiado y la disposición la tienen cada uno de los compañeros, independientemente del comportamiento por así decirlo o la formación que tengan, que no todos somos de la misma generación, pero que están abiertos a escuchar críticas constructivas, ideas, dar sugerencias, no están cerrados y eso me ha permitido que yo pueda entablar ese ambiente de armonía con ellos que de la libertad y la confianza de poder señalar algún error, de la manera más educada	Los directores en ocasiones trabajan para sus compañeros con el fin de mejorar los resultados de la institución, pero juega un papel importante las relaciones de convivencia y el liderazgo establecido para motivar a sus docentes a incursionar en nuevas prácticas y aprender algo nuevo. En este caso se menciona que una de las ventajas es que la mayor parte del colectivo es joven lo que le da un toque especial al colectivo ya que lo dota de experiencia y del ímpetu de implementar situaciones novedosas en la escuela. En esta interacción el director aprovecha a realizar las observaciones pertinentes a los docentes en un margen de confianza, libertad y respeto sobre cuestiones	

	Respeto	obviamente y sé que no lo van a tomar a mal. Se basa en la confianza y el respeto, son las dos principales armas que hemos usado y que nos permite que todos los maestros puedan estar abiertos a las necesidades y dudas que tengan. (E1DP4R:1-14)	que hay que mejorar en la escuela, estas estrategias igual permiten que el docente se acerque a dialogar con el director para expresar sus necesidades.
	Amor a la profesión apertura la disposición a la capacitación.	Va más allá del amor que le sientan al trabajo porque, ahí donde estamos laborando hay licenciados normalistas, y hay otros que son de ciencias de la educación, independientemente de donde hayan trabajado, inclusive no vienen todos de la misma normal, siento yo que se aberturan pues, algunos vienen de la particular, pero eso no es motivo de que se cierren, sino que ya es de ellos como que integro en cada uno de nosotros. (E1DP4R:15-20)	La disposición al trabajo de capacitación está íntegramente ligado a la pasión por la carrera docente y va más allá de la preparación o de la institución donde se hayan formado, es cuestión de iniciativa para aprender cosas que apoyen el trabajo escolar.
	<p>Cuando existe una dificultad hay intervención del director.</p> <p>Identificación del problema mediante la observación.</p> <p>Compartir estrategias al docente de su experiencia para su aplicación.</p> <p>El director recibe la capacitación de la</p>	<p>Cuando veo que están teniendo alguna dificultad trato de intervenir, bueno primero identificar el problema, después de que lo identificamos, porque es tanto el que vea las perspectivas y ya, yo le doy mi punto de vista, de que estemos en común acuerdo, de que él también, el maestro se sienta identificado con el problema que yo observo, ya eso me da la pauta para darle una estrategia para aplicarlo, como una guía que me ha funcionado a mí, ciertamente no todos los grupos son iguales pero si siento yo que en algo les hade apoyar lo que yo les doy y... ahora de lo que se aplicó del SISAT es uno de los programas que implementaron, una actividad más que nada, donde llevaron lo que era lectura, comprensión y</p>	<p>El director de la escuela interviene cuando lo cree pertinente, siempre y cuando haya una dificultad de por medio la cual de forma individual no se puede resolver sino mediante el trabajo en equipo, en la colaboración maestro-director, se identifica el problema mediante la observación y se acepta la dificultad, se analizan sus causas y posibles soluciones, se intercambian ideas y experiencias, se llegan a acuerdos sobre los mismos, se comparte alguna estrategia que haya dado buenos resultados para aplicarla en el aula. El trabajo del director también es comunicar, transmitir, compartir información fresca sobre el acontecer de la educación</p>

<p>supervisión.</p> <p>Lectura profundizada.</p> <p>Explicar cómo es la aplicación.</p> <p>El director debe bajar la información al colectivo y buscar los espacios.</p>	<p>razonamiento matemático, este... de la capacitación que tuve yo en la supervisión, de esa manera, yo se los bajé a ellos, pero yo tuve que leer un poquito más a fondo para tratar de explicarles a los demás cómo aplicarlo, cómo hacerlo, ciertamente un compañero siempre me decía que otras zonas, en otros Estados, zonas era, municipios daban esta capacitación a todo el colectivo, y lamentablemente a nosotros nada más nos capacitaron a los directores, y ya nosotros bajábamos la información a ellos pues, pero si trato de hacer mis espacios para brindarles a ellos la información. (E1DP5R:1-19)</p>	<p>pública, sus nuevos acuerdos, leyes, programas etc., para esto tiene que asistir con su jefe inmediato que es el supervisor y aprender de ahí, después retomar lo más relevante, estructurar de nuevo la información y llevarla a su colectivo docente, al cual tiene que ir mejor preparado para poder atender las dudas que surjan y apoyarse de sus compañeros docentes; es importante organizar el tiempo y hacer los espacios para llevar a cabo la explicación de estas nuevas disposiciones de la educación.</p>
<p>Retirar a los grupos</p> <p>Trabaja en la dirección la información.</p> <p>Llamados Urgentes para proporcionar información dentro del horario de clases.</p> <p>Acercamiento individualizado.</p>	<p>A veces retiramos una media hora antes los grupos, porque si yo estoy trabajando con mis maestros en la dirección por así decirlo donde les voy a dar información los grupos pues con el calor del tiempo y todo pues sí como que las emociones suben y más cuando no está el maestro puede surgir algún accidente hay veces que si urgentemente los tengo que llamar para darles alguna información durante el horario de clases es inevitable, no podría yo retirar a los grupos, ahora si trato de no fragmentarlos mucho o bien este... ya me voy y me acerco a ellos, cuando es individualizada ya voy y me acerco a ellos, porque se me hace más factible a mi ir a su grupo a llamarlos a ellos. (E1DP5R:20-28)</p>	<p>El director de la escuela tiene que utilizar distintas estrategias para promover la mejora de sus maestros y la capacitación, organizar el tiempo es fundamental, buscar los espacios para poder llevar a cabo estas actividades respetando el tiempo de los alumnos dedicado exclusivamente al aprendizaje y también el de los docentes, y de alguna manera compensar el tiempo que se utiliza para la preparación de los maestros. El acercamiento al aula de clases también forma parte del trabajo del director, las pequeñas charlas con los maestros en el salón de clases para compartir alguna información, material, etc.</p>
<p>Seguimiento</p> <p>Evaluación</p>	<p>Es como la planeación no, le damos un seguimiento al final de que ya el compañero docente haya aplicado la orientación que se le</p>	<p>Reconocer que la capacitación también debe seguir un proceso de planeación de las acciones a realizar, guía y direcciona los</p>

	<p>Análisis de las variantes</p> <p>Investigación</p>	<p>proporcionó viene la evaluación, cómo lo hiciste, si lo hiciste a como yo te di la idea o aplicaste algunas variantes que es lo más sensato y ver pues, y si no funciona pues entre los dos seguir investigando seguir buscando hasta dar en el punto dar en el clavo de la problemática que se presenta. (E1DP5R:29-34)</p>	<p>objetivos y propósitos de la misma. Al aplicar las actividades, es necesario darle seguimiento para, y al término de estas realizar una pequeña evaluación sobre el funcionamiento, las adecuaciones y sus resultados. Si se muestra avance buscar la manera de enriquecer y si no son buenos, continuar investigando hasta encontrar otras alternativas aplicables.</p>
	<p>Capacitaciones desfasadas por parte de la supervisión</p> <p>Leer los manuales de los nuevos programas.</p> <p>Resumir la información</p> <p>Repartir un juego de material impreso a los docentes.</p> <p>Explicación del material.</p> <p>Brindar la capacitación en una reunión.</p> <p>Aclarar dudas de forma individualizada.</p>	<p>La supervisión nos la dio a groso modo, con decirte que no se podía ni instalar el programa, no sabía cómo instalarlo pues, desde ahí vemos nosotros como directores, nos dimos cuenta, una, estaba desfasado porque tenía fecha de noviembre y nosotros lo aplicamos ahora en febrero, ahora, desde ahí hay un gran desfase, y te digo, te repito, tuve que leer el manual y sacar copias y darles juegos a mis maestros. Lo primero que hice fue leer el manual, luego resumir, ver que me sirve y que no, depurar pues la información y de eso sacar copias y darle un juego a cada compañero, sobre eso pues se los expliqué, igual no voy a decir que de la manera más brillante o de que no quedó ninguna duda porque sinceramente cuando un programa viene nuevo, pues si se cometen algunos errores, pero sobre la marcha ya le vamos agarrando la forma y la manera en cómo hacerlo, y te digo, el primer paso es leer, el segundo sería depurar, y el tercero ya sería brindarles a ellos la capacitación, el material efectivamente, en una reunión, así es, fue en una reunión estaban todos</p>	<p>Muchas veces nuestro Sistema Educativo falla en el intento de compartir la información a sus autoridades educativas, y esta cadena se va repitiendo hasta llegar a las escuelas donde los directores son quienes tienen que darle solución los problemáticas que se vienen presentando desde arriba. La adaptación de la información es una estrategia que utiliza el director para poder realizar una capacitación en la escuela, modificar las formas sin perder de vista los propósitos de ésta, leer detalladamente, analizarla, depurar la información y realizar la capacitación. Al realizar la capacitación es necesario hacer uso del apoyo individualizado y practico con los docentes que tengan dudas al respecto, iniciar con las actividades, y dar seguimiento al trabajo de aula.</p>

	Seguimiento	los maestros, y este de la manera más atenta les quise explicar a todos, ya cuando surgía una duda individualizada, se acercaban ellos a mí y ya les explicaba y en su momento cuando estuvimos explicando el programa, ya iba y recorría salón y ver como lo estaban haciendo mis compañeros y a como se los expliqué, así lo hicieron, así lo entendimos vaya, sinceramente. (E1DP6R:1-21)	
	Disposiciones Horarios laborales Cantidad de alumnos Organización Planteamiento Colectivo Supervisión Dirección Aplicación Veraz Resultados Estrategias Errores	Sinceramente este si fue un poco complicado por las disposiciones que marca, que quieren que se haga en horarios laborales y te digo, en grupo por ejemplo que tiene cuarenta alumnos un maestro, si yo salgo para tomarle lectura en voz alta a un alumno, los otros 39 se me van a matar en el grupo, ciertamente si hubo, siento yo que ahí fue donde nos costó y como planteábamos en colectivo, ya nosotros en la dirección, y las supervisiones, las supervisiones y las direcciones perdón, planteábamos ideas de cómo hacerlo pero lamentablemente como esto ya viene cerrado de qué manera aplicarlo, nos decían que los apliquen a la hora del receso, pero un niño aunque sea muy hábil o aplicado esa media hora para ellos es sagrada aunque el niño sea muy bueno me va a contestar rápido aunque tenga errores porque él lo que quiere es salir, falseamos en veracidad porque no se midió realmente el avance que tiene cada uno de estos niños en estos rubros. (E1DP6R:23-37)	Es necesario calcular la dimensión de las actividades y el tiempo que se llevarán, para poder organizar el horario en donde serán aplicadas, ya que muchos de los fracasos radican en la falta de tiempo o el exceso del mismo. Las actividades deben estar apegadas a una planificación con tiempos de realización, para que las probabilidades de que no funcionen sean pocas y se puedan generar los espacios exclusivos y así tener buenos resultados.
	Evaluación mediante el análisis de los resultados	Tal cual directamente yo no los evalué, sino me ayuda el profesor o la profesora en que aspecto,	La observación y el análisis de los resultados son parte de la evaluación donde el director

de los alumnos. Observación para detectar el funcionamiento de la capacitación.	yo me doy cuenta si funcionó o no al momento de los resultados con los alumnos, ahí pues yo lo evalúo si fue bueno o fue malo de lo que se les comentó o proporciono a los compañeros, eee... si viene la observación, las observaciones siento yo son básico en todo, si no tenemos buena observación, no vamos a detectar lo bueno y lo malo no, si funcionó o no funcionó. (E1DP7R:1-7)	identifica el avance de los alumnos, donde se cerciora de que el apoyo que se le brindó está rindiendo frutos, así como al momento de entregar los resultados mensuales.
Confianza Problemática Platica con docentes Opciones de intervención Material Funcionamiento Mejora de los alumnos	La confianza que hay en los maestros, ellos van y me dicen -sabe que, sí me funcionó- te doy un ejemplo, segundo grado, niños que no saben ni leer, ni escribir, después de que se platica con los maestros y les doy algunas opciones para trabajar con esos niños o algún material, este algún material impreso, ya ellos después de una semana o varios días, ya los maestros me dicen, -fíjate que- por ejemplo Juanito, -ya me está empezando a leer o a identificar letras- desde ahí quiere decir que si me está funcionando, tardado pero si funciona, que lo que queremos al final es la alfabetización, por ejemplo en segundo grado. (E1DP7R:8-16)	Establecer ambientes de confianza en la escuela y en el colectivo docente puede ser una estrategia a utilizar por el director, ya que no solo permitirá al maestro expresar alguna situación problemática en su salón de clases, sino también pedir el apoyo al director de la escuela, además de entablar una comunicación efectiva centrada en la mejora de los alumnos.
El director es el apoyo del docente.	Para mí, siento que sí, siento que si es correlacionado de hecho nosotros como directores como les he dicho a mis compañeros, no soy el que tiene el fute en la mano no, sino siento yo en mi labor, siento yo que somos un apoyo, somos esa descarga, el puerto seguro vaya a donde puede llegar el maestro, saber que en vez de tiranizar lo podemos apoyar que se va a sentir cobijado en cuanto alguna duda o problema tenga, yo por eso siento que si o es muy importante esa	Darle otra visión a la dirección escolar en la actualidad es lo que se necesita para no estandarizar al líder en que solo le compete hacer trabajos administrativos, sino más bien ser el apoyo inmediato del docente, ya que se encuentran en el mismo contexto, tienen el conocimiento del mismo y pueden buscar posibles soluciones trabajando en equipo.

		relación. (E1DP7R:17-22)	
	Compañeros Confunden Evidencia Maestros Experiencia en grupo Apoyo Necesidad Confianza Relaciones Positivo Figura de autoridad Respeto Dialogo Consejo	Muchos compañeros lamentablemente se confunden este de hecho inclusive dejan en evidencia en muchas ocasiones a nuestros compañeros maestros, y yo vengo de allá, vengo de grupo pues, y sé que es atender grupo, primer año con 39 o 38 alumnos sé que es algo complicado y si el maestro pide apoyo es porque realmente lo necesita y tiene la confianza más que nada, si la relación y el apoyo, hay veces que entre vaciladas sale algo positivo, porque si, no hay que ser como que... la figura de la autoridad es de respeto pero puedes ganarte el respeto sin ser tirano, o sin ser este... sí sin tener la vara en la mano pues, el respeto a través del dialogo, el consejo, siento yo y me ha funcionado mucho. (E1DP7R:23-32)	Una de las bondades de la dirección escolar es que antes de ser director, tuviste que ser maestro de grupo, cuando un directivo sigue este proceso y ejerce su labor en su área resulta ser más empático a la hora de apoyar a sus compañeros, porque de alguna manera ha experimentado lo que implica el trabajo de aula, hace muestra de sus conocimientos y vivencias y utiliza sus experiencias para enriquecer las de su colectivo.
	Imagen del director influye desde el aspecto personal. Un líder ayuda, motiva, incentiva, que da ánimos para buscar la capacitación.	Sí, siento yo que, si influyo, bueno, la imagen del director influye porque si mis compañeros ven que uno es dejado, hasta en su aspecto personal van a decir -bueno y este en que me va a ayudar si mira, al golpe de vista-... yo siempre he dicho vendemos imagen, somos como modelos a seguir vaya, y si tenemos un buen líder un buen jefe que nos ayuda, nos motiva, nos incentiva, tal vez no económicamente pero, si con un vamos tu puedes o vamos hazlo, siento yo que sí los ayuda a ellos, como que ellos sienten esos ánimos para seguir adelante y de buscar pues la capacitación. (E1DP8R:1-8)	La figura del director influye desde su imagen, sus actitudes, aptitudes, las acciones que realiza en la escuela, etc., es un agente que predica con el ejemplo, para poder apoyar a sus docentes a mejorar la práctica tiene que dar muestra de que él igual mejora continuamente, se busca que el director de la escuela sea coherente con lo que desea para su escuela y de esta manera poder promover la capacitación.
	Autoridad	Más que autoridad siento que es un líder, un líder	Una de las maneras en que un directivo puede

Líder Apoyo Docentes Situaciones Padres de familia Enseñar Ejemplo Practiquen y Perfeccionar	que te repito yo soy mucho del apoyo a los docentes, me gusta apoyarlos ante cualquier situación, me gusta ser como ese escudo, sin ser esa puerta de golpe tanto de los maestros como de los padres de familia, un líder es el que ayuda el que enseña, más que nada el que da el ejemplo para que ellos lo sigan, o lo hagan y lo perfeccionen. (E1DP8R:15-20)	impulsar la mejora de su institución es apoyando a sus docentes como líder, tratando de que su ejemplo sea un motivo a seguir para continuar preparándose y poder enfrentar los retos de la educación actual.
Promover la capacitación de manera personal. Motivación Proyección de seguridad Confianza	Considero que, si yo debo de promoverla, principalmente en mi persona tengo que ir un paso delante siempre de mis compañeros eee... porqué, porque como te digo uno motiva, uno proyecta a ellos desde la seguridad que yo tenga ya les estoy influyendo en ellos esa seguridad esa confianza para que ellos puedan avanzar en cuestiones de su práctica docente. (E1DP9R:1-5)	Es necesario promover la capacitación de manera personal como director de una escuela para que el colectivo observe y analice el interés que hay para incluirlos en un plan de mejora, motivarlos a innovar a realizar una práctica distinta en base a la confianza y lo más importante, estudiar la teoría para después practicarla.
Gestión de pláticas, material educativo, manejo de situaciones. Promover la gestión de la capacitación.	Por gestión, buscar, atraer, como decíamos hace rato, eee... pláticas llámese por ejemplo de algún material educativo para mis compañeros docentes o sí para eso, o este por ejemplo también, como le decía desde un principio, cómo manejar una situación que tienen maltrato en casa, intrafamiliar o extrema pobreza siento yo que en eso, en capacitarlos en cuanto a cómo tratarlos, siento yo que desde ahí estoy promoviendo la gestión con mis compañeros. (E1DP10R:1-7)	Se concibe a la gestión como el hecho de buscar la manera de apoyar al colectivo ante cualquier situación o en otras palabras que mediante un trabajo continuo buscar mejoras para la escuela en distintos rubros, gestionar la mejora de una institución y sus actores.
Sugerencias la capacitación o talleres. Consejo Técnico analizan mensualmente dificultades de los	Hay veces que ellos como compañeros sugieren que tipo de capacitación se les puede dar o qué tipo de talleres, inclusive en Consejo Técnico que se hacen al final del mes, hay veces que, en asuntos generales, englobamos algunas cosas que	Como director es importante escuchar la opinión del colectivo, para poder tomar una decisión, con respecto a una problemática ya que en ocasiones pueden sugerir cuestiones que se ignoran esto enriquece la formación en

docentes. Búsqueda de soluciones en colectivo	estén pasando, o que le estén afectando a los compañeros y ya si son dos o tres que se repiten pues ya buscamos solución a eso o la manera de cómo atacar ese problema. (E1DP10R:8-13)	la capacitación.
Descarga de grupos Hablar Libertad Consejo Técnico	Es un espacio que tenemos con descarga de grupo que nos permite hablar libremente, siento que el Consejo Técnico sí ayuda porque el tiempo te lo permite. (E1DP10R:19-22)	Compartir las experiencias del salón de clases en el Consejo Técnico Escolar puede ser el espacio donde se tomen decisiones para promover la capacitación en la escuela.
Trabajo en equipo Reforma Educativa Normalidad Mínima Ruta de Mejora Detallan las actividades a trabajar. Estrategia Global Trabajo entre pares	Al momento de trabajar en equipo todos nosotros reflejamos, vemos la integración que la reforma ha traído en estos tiempos, anteriormente de la normalidad mínima, de hecho en la Ruta de Mejora eee... detallamos algunas actividades de la normalidad mínima que vamos a trabajar, los materiales, que la convivencia escolar, alfabetización si nosotros planteamos buenas actividades pues van a dar buenos resultados y siento yo que si de las actividades que hemos hecho de tanto la Estrategia Global como de la Ruta de Mejora que se implementó el trabajo entre pares si hemos dado resultados y positivos. (E1DP11R:1-9)	Se considera a la Reforma Educativa como positiva desde el punto de vista del Consejo Técnico Escolar, ya que es un espacio creado para análisis y la toma de decisiones frente a las distintas problemáticas que hay en una escuela. Trabajar con la Ruta de Mejora Escolar, la Estrategia Global y conocer la Normalidad Mínima, son actividades que guían a los colectivos a tener mejores resultados con sus alumnos, para enfocar las acciones a la mejora de la calidad educativa desde la visión de los docentes.
Actualización Lectura	Lo que si tengo claro es no despegar los pies de la tierra, como te decía no ser una persona tirano, o porque ya estoy en este cargo yo me lo sé todo, no me lo sé todo, no me considero el más sabio pero tampoco el que menos sabe, pero trato de actualizarme, de buscar cuando menos, de leer, de alimentarme. (E1DP11R:19-23)	Como docentes hay que mantenerse asentado en la realidad y ser humanista, comprender que no lo sabemos todo pero que podemos enriquecer nuestras competencias docentes, algo muy importante que hay que practicar es la lectura, ya que por medio de esta se pueden abrir muchas puertas al conocimiento.
Director idóneo Nula capacitación	Ahora que fui director idóneo no, no nos han brindado, igual a los primeros cuarenta cuando	Uno de los problemas de las nuevas disposiciones de la Reforma Educativa es que

<p>Primeros lugares Cursos Asignaciones Desfasado</p>	<p>nos asignaron, automáticamente entraron a que tomen un curso después de las posteriores asignaciones ya no se dieron ningún curso, claro que si me siento un poquito desfasado. (E1DP11R:32-35)</p>	<p>no ha sido equitativa e igualitaria para los docentes ya que son pocos los que han llevado el proceso como tal y que mayormente son los primeros lugares en el examen, de alguna manera los demás aun en su lugar ejercerán su trabajo.</p>
<p>Los Centros de Maestros pueden brindar información sobre talleres, diplomados.</p>	<p>Ciertamente hay los centros de maestros y podemos llegar y preguntar sobre algún taller, diplomado o algo así no, pero por el tiempo a veces como el mexicano que todo se lo lleva por lo más fácil, y ya cuando vemos las cosas un poquito como duras o más apretadas es que buscamos las alternativas mientras no damos por buscar. (E1DP11R:40-43)</p>	<p>Una opción para buscar la capacitación es el centro de maestros de la localidad, hay que tener la iniciativa para acercarse y puede ser un recurso humano al que puede acudir el director de la escuela a realizar su gestión.</p>
<p>Contexto Labor docente Padre Alumno Reuniones Piezas fallan Objetivos nulos Reforma Influye</p>	<p>Siento que juega un papel importante el contexto principalmente donde nos desarrollamos como docentes, porque sabemos que la labor docente es un triángulo, donde hay padre, alumno y maestro eee... como he dicho en las reuniones, si alguna de las tres falla no se va a llevar a cabo el objetivo que queremos alcanzar para cada uno de los grados. Siento yo que la reforma si influye de alguna manera, pero por otra parte estamos nosotros como humanos, como docentes, ambas juegan un papel importante. (E1DP11R:44-50)</p>	<p>Más allá de la influencia de la Reforma en tempos actuales está la del contexto, aquel al que pertenecen el alumno, el tutor, el docente y el director, si uno de estos no cumple con su función automáticamente lo demás falla por lo que hay más peso en la implementación de nuestras responsabilidades, que las de las nuevas disposiciones de la ley.</p>
<p>Académico tiene relación con los contenidos Gestión de academias en las distintas asignaturas</p>	<p>Lo académico yo lo aterrizo en cuanto a los contenidos, creo no equivocarme, siento yo que academias vendría siendo por ejemplo si busco una capacitación o una gestión en este caso porque es la palabra gestión, voy a gestionar de alguna asignatura, por ejemplo de español, de qué</p>	<p>La gestión académica, se aterriza como la búsqueda del conocimiento fuera de la escuela, con un recurso humano o agente capacitador que comparta sus experiencias dentro de la institución al colegiado.</p>

		manera puedo emplearlos cuentos ya hablando de una actividad concreta en todos los grados, yo siento que esta gestión sería a la academia que es español u otra asignatura, que igual se pueden elaborar cuentos o historietas con otras asignaturas en los grados superiores e inferiores. Siento que gestionar en lo académico es como una actividad y englobarla en los seis grados. La gestión académica es más hacia lo que se va a trabajar con los alumnos. (E1DP12R:1-11)	
	Reflexión y observación Aportar Maestro Material Investigar Solución del problema Diseñar Capacitación Mejora de los alumnos	La reflexión lo hacemos de la observación, después de esto trato de aportarle algo a mi compañero maestro algún material y buscar con otros compañeros sobre que les está funcionando, y ahí me vuelvo investigador, todo enfocado a la solución del problema. Desde el momento en que ya observé e investigue, tengo que diseñar materiales para una capacitación todo con el fin de la mejora de los alumnos. (E1DP16R:6-12)	En el proceso de capacitación se relacionas aspectos como la observación, la reflexión de la práctica e identificación de la problemática, la búsqueda de soluciones dentro o fuera de la escuela, el diseño de la capacitación todas con el único fin de la mejora de los alumnos.
2 ¿Cuáles son los beneficios de la capacitación docente en una escuela primaria?	Capacitación brinda herramienta a los docentes	La capacitación en si siento que es eso brindar una herramienta a los compañeros que uno tiene bajo su cargo. (E1DP1R:3-5)	Uno de los beneficios de la capacitación es que te proporciona nuevas formas para enfrentarte al trabajo educativo de manera más práctica.
	Observación Capacitación Estrategia Abordar	Siento yo que de la observación parto para poder darle alguna capacitación, alguna estrategia de cómo abordar cierta situación. (E1DP2R:5-7)	La observación de la práctica beneficia al directivo ya que puede presenciar las dificultades en el aula y le da la pauta para poder dar sugerencias pedagógicas a sus docentes.
	Gestionar Persona externa Compartir	Es muy importante eee... gestionarla o buscar siempre una persona externa que nos dé un punto de vista diferente, porque siempre nosotros pues	Un beneficio de la capacitación es que le abre las puertas a las personas que han tenido prácticas exitosas para que puedan

Conocimientos Contexto limitado Aprenden cosas nuevas	vemos desde dentro del contexto en el que nos manejamos, pero que venga otra persona abre el panorama también. (E1DP3R:8-11)	compartirlas con el colectivo y poner en marcha nuevas prácticas educativas, conocimientos y habilidades.
Capacitación Herramientas Enfrentar Trabajo cotidiano	La capacitación (herramientas) para enfrentarse al trabajo cotidiano. (E1DP3R:13-14)	La capacitación favorece al docente porque le brinda herramientas diversas para su trabajo educativo, para diversificar sus actividades en el aula.
Docente Orientación Evaluación Aplicación estricta Adaptación Investigar Encontrar solución	Al final de que ya el compañero docente haya aplicado la orientación que se le proporcionó viene la evaluación, cómo lo hiciste, si lo hiciste a como yo te di la idea o aplicaste algunas variantes que es lo más sensato y ver pues, y si no funciona pues entre los dos seguir investigando seguir buscando hasta dar en el punto dar en el clavo de la problemática que se presenta. (E1DP5R:29-34)	La capacitación es flexible ya que se adapta a los distintos niveles educativos, es cuestión de utilizar la creatividad para adaptar a cada situación los conocimientos nuevos.
Correlacionado Directores Apoyo Descarga Maestro Cobijado Dudas Problema	Para mí, siento que sí, siento que si es correlacionado de hecho nosotros como directores como les he dicho a mis compañeros, no soy el que tiene el fute en la mano no, sino siento yo en mi labor, siento yo que somos un apoyo, somos esa descarga, el puerto seguro vaya a donde puede llegar el maestro, saber que en vez de tiranizar lo podemos apoyar que se va a sentir cobijado en cuanto alguna duda o problema tenga, yo por eso siento que si o es muy importante esa relación. (E1DP7R:17-22)	El apoyo del director a sus docentes en un beneficio de la capacitación, al ver el director que no tienes otras alternativas, trata de ayudarte con su propia experiencia o se da a la atarea de gestionar la capacitación.
Líder Ayuda Enseña con el ejemplo Docentes Continúen innovando	Un líder es el que ayuda el que enseña, más que nada el que da el ejemplo para que ellos lo sigan, o lo hagan y lo perfeccionen. (E1DP8R:19-20)	Durante la práctica de los nuevos aprendizajes de una capacitación cada docente puede enriquecer la práctica, puede mejorar lo que aprendió con el uso de sus propias experiencias.

	<p>Mejorar la práctica docente</p> <p>Innovación de métodos</p> <p>Englobar pasado y presente y enriquecerlo.</p>	<p>Mejorar la práctica docente, por ejemplo en aplicar algún contenido de “x” “y” asignatura, matemáticas por ejemplo, ir dejando un poco lo tradicional o lo que se usaba anteriormente e implementar métodos novedosos se dejan de lo arcaico, con lo que nosotros aprendimos a leer y escribir, pero siempre y cuando englobar cosas del pasado porque ni todo lo nuevo es bueno, ni todo lo viejo es malo sino complementado, siento yo. (E1DP9R:6-12)</p>	<p>Algunos beneficios de la capacitación docente son, mejorar las prácticas, innovar, nuevos métodos, y combinar el pasado con el presente, con miras a un futuro bastante complejo.</p>
	<p>Capacitación continua Actualizando</p>	<p>Siento yo que entre todos nos capacitamos continuamente, nos vamos actualizando, no nos quedamos estancados. (E1DP10R:13-14)</p>	<p>La actualización es un resultante de la capacitación, estar al tanto de lo que sucede día con día y tener las formas adecuadas para enfrentarlas.</p>
	<p>Profesión docente</p> <p>Actualización en uso y manejo de las tecnologías</p>	<p>Nosotros la profesión docente es como la del médico, día con día van surgiendo enfermedades nuevas, así somos nosotros los maestros, año con año, ciclo con ciclo vamos descubriendo nuevas cosas, nuevos retos a los que nos tenemos que enfrentar, por ejemplo, ahorita cualquier niño te utiliza una Tablet, un celular en ida y vuelta como decimos, a veces hasta nosotros los maestros nos ganan de cómo manejar ciertos juegos, ciertos programas. Siento yo, que si me quedo en lo atrasado, que no me actualice en cuanto al manejo de aparatos tecnológicos no lo puedo implementar con mis alumnos, ahorita la mayoría de los niños, tiene acceso a internet, porque no dejar como docente primero ver un video y ya luego decirle a mis alumnos si quieren más información y para reafirmar algún tema darle algún tipo de video</p>	<p>Un ejemplo de actualización puede ser el manejo de aparatos electrónicos, la educación actual se está introduciendo en el uso de recursos electrónicos para agilizar las prácticas, es necesario que el docente se mantenga al margen de la evolución tecnológica para desarrollar actividades con apoyo de éstas.</p>

		para que ellos lo vean, ya desde ahí me estoy actualizando pues, siento que la capacitación tiene que ver mucho en la actualización. (E1DP10R:23-35)	
	Trabajo en equipo Reforma	Siento yo que, al momento de trabajar en equipo, todos nosotros reflejamos, vemos la integración que la reforma ha traído en estos tiempos. (E1DP11R:1-2)	El trabajo en equipo también es resultado de trabajar en capacitaciones, ya que todos colaboran aportando recursos y experiencias que apoyan a todos los docentes del grupo.
	Inexperiencia Capacitación adecuada Autonomía Investigamos Preguntamos	Porque a veces cometemos por la misma inexperiencia cometemos errores, porque no tenemos la capacitación adecuada y eso nos ayuda a ser autónomos porque investigamos, preguntamos, pero si considero que debería de haber una capacitación intensiva o por lo menos en línea. (E1DP11R:36-39)	La autonomía también forma parte de ésta, porque cuando la iniciativa es personal, es uno mismo quien se encarga de realizar todo el proceso desde identificar el problema, investigar, buscar una capacitación, y darle seguimiento.
	Beneficios Trabajo colaborativo Comunicación Observación Intervención Conocer Estrategias Maestro Actividades correlacionadas	Bueno uno de los beneficios es eee... tratar de estar o trabajar en una sintonía saber yo director como está trabajando mi compañero docente de la manera en que ellos trabajan yo poder intervenir siento yo, para mi es conocer estrategias que el maestro emplea en su grupo, bueno eso en mí, en el compañero docente cuando hay más de un grupo en la misma escuela se pueden trabajar actividades correlacionadas en ambos grupos para que ambos grupos vayan trabajando a la par. (E1DP13R:1-7)	Tener conocimiento del trabajo que realiza el maestro dentro del salón de clases es un beneficio para el director porque se mantiene al tanto de lo que su colectivo está implementado para mejora de la escuela, así como ser el mediador de estas actividades.
	Beneficio personal Saber Trabajo Beneficio colectivo Capacitación	Mi beneficio es saber cómo está trabajando mi compañero, de manera colectiva es al momento de brindarle una capacitación a los docentes en general, salen ideas, salen opiniones, salen dudas de cada uno de ellos, ya lo trabajamos ahí en	El director obtiene el beneficio de conocer las prácticas educativas de sus docentes, el trabajo en colectivo para compartir experiencias en la escuela, y un mejor aprovechamiento de los alumnos cuando los

<p>Docentes Compartir ideas Trabajo colaborativo Identificar Comprensión Interpretación Información Beneficio institucional Aprovechamiento de los alumnos Buenos resultados Didáctica</p>	<p>colectivo, igual es un beneficio porque al momento de que cada compañero da su punto de vista identificas quien lo entendió bien, de la manera en como interpretan la información da la pauta para ver si quedo claro o quedan algunas lagunas por ahí en cuanto a las capacitaciones que se les están brindando, como institución el aprovechamiento de los alumnos, al final lo que buscamos es que la mayoría de los alumnos aprendan los contenidos, si uno se capacita puede tener buenos resultados, no siempre pero hay que tener la didáctica y el tacto para transmitir el conocimiento, hay que practicarlo. (E1DP13R:8-18)</p>	<p>maestros se preparan continuamente.</p>
<p>Capacitación colectiva Corregir errores de la práctica docente Enriquecer</p>	<p>Al momento de que yo capacito o nos capacitamos, porque nos capacitamos unos con otros, siento yo que te da la pauta para enmendar el error en tu práctica docente o si no tenías errores pues que bueno, pero lo puede enriquecer. (E1DP14R:1-4)</p>	<p>Darle un nuevo rumbo a la práctica docente, corregir los errores que se cometen durante el transcurso del servicio y enriquecer las buenas prácticas.</p>
<p>Mejorar la práctica y el trabajo cotidiano docente Promover y compartir ideas con los compañeros.</p>	<p>Mi objetivo es mejorar la práctica que ellos tienen, en cuanto a su trabajo cotidiano docente, un objetivo principal es eso mejora constante de nuestra práctica docente seria lo central, una capacitación es para ello es para mejorar, para ver, promover, dar ideas a nuestros compañeros a cada uno de ellos. (E1DP15R:1-5)</p>	<p>El objetivo central del director al promover la capacitación es la mejora constante de la práctica de su colectivo docente, el apoyo directo e indirecto a los maestros para que tengan las herramientas necesarias con miras a la solución de las problemáticas del contexto.</p>
<p>Observación Investigación Diseñar materiales Mejora de los alumnos</p>	<p>Desde el momento en que ya observé e investigué, tengo que diseñar materiales para una capacitación todo con el fin de la mejora de los alumnos. (E1DP16R:10-12)</p>	<p>Además de mejorar los docentes, por ende mejoran los alumnos de la institución, experimentan nuevas estrategias.</p>

Anexo 4. Matriz de entrevista Docente 1

MATRIZ DE ENTREVISTA

ENTREVISTA NO. 2

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	TESTIMONIOS O HECHOS	COMENTARIOS
1 ¿Qué estrategias utiliza el director para promover la capacitación docente en una escuela primaria?	Capacitación Mejora en el desempeño derivado de la práctica. Temas para abordar. Mejorar las estrategias didácticas	La capacitación es aquella donde se busca que el docente tenga una mejora en su desempeño y este se deriva de la práctica, porque como bien sabemos, la practica hace al docente y si tenemos una buena capacitación dependiendo de los temas que se quieran abordar, ya sea de lecto-escritura, matemáticas, algo sobre educación alimenticia, se tiene que buscar este... aspectos para mejorar las estrategias didácticas que empleamos dentro del salón de clases. (E2M1P1R:1-7)	Una de las ventajas de capacitarse es que te especializas en una situación que en algún momento te causó dificultades o que ha cambiado y necesitas adaptarte de nueva cuenta, por otra parte en un tema de interés, así como también buscar nuevas estrategias para innovar la práctica docente esto mejora el desempeño en el salón de clases y en la escuela en general, siempre y cuando forme parte de la práctica cotidiana, para consolidar los nuevos conocimientos.
	Nuevas pruebas SISAT Capacitación Formatos Registro Educación especial Saber atender Necesidades	También existe sobre las nuevas pruebas que están habiendo ahorita como la del SISAT debemos de tomar una capacitación de acuerdo a los formatos que hay que rellenar, es un registro en el cual piden ciertas características, también está, que si algo sobre educación especial, porque dentro de la escuela tenemos niños con educación especial y también se debe de buscar esta capacitación para saber cómo atender las necesidades de los niños que tenemos de educación especial dentro del grupo. (E2M1P1R:8-14)	La capacitación puede ser utilizada para compartir información sobre los nuevos programas que se implementan en las escuelas, el llenado de formatos, registros, etc.; con respecto a las Necesidades Educativas Especiales (NEE), un apoyo significativo para aprender a atender a los alumnos con otras necesidades más específicas.

	<p>Director mantiene el liderazgo</p> <p>Entrega de resultados de las evaluaciones</p> <p>Detectar los desniveles</p> <p>Buscar estrategias para mejorar el desempeño</p> <p>Aportar conocimientos a los docentes</p>	<p>Es importante, porque el director es quien mantiene el liderazgo aquí en la escuela, y aquí entregamos resultados de las evaluaciones, ahora si tomando en cuenta lo académico, pues se deriva que en este aspecto académico, cuando se presentan los resultados y hay algún desnivel, ya sea en lecto-escritura, pensamiento matemático, que son los que más tienen realce en la educación de los niños, en ocasiones, porque hay que ser conscientes de que hay que buscar una estrategia por la cual los docentes mejoren su desempeño dentro del aula de clase y esto es buscando nuevas estrategias didácticas, empapando a los maestros de nuevos conocimientos sobre cómo desarrollar este tipo de enseñanza en las asignaturas. (E2M1P2R:1-10)</p>	<p>El liderazgo es una de las características del director que le permiten establecer ambientes de aprendizaje entre su colectivo donde la capacitación sea gestionada con el fin de apoyar a los docentes en su práctica educativa. Después de hacer entrega de los avances en los grupos el director analiza la información y detecta las áreas donde no se muestran avances, de esta se deriva la búsqueda de estrategias que mejoren el desempeño dentro del aula, adquirir nuevos conocimientos para impulsar la enseñanza de las asignaturas.</p>
	<p>Docentes deben tener iniciativa de buscar la actualización</p> <p>Buscar otra Metodologías para la enseñanza</p> <p>Innovación de estrategias didácticas</p>	<p>Como docentes tenemos que tener la iniciativa de buscar una actualización porque sabemos que esto es de actualizarnos, porque sabemos que debemos estar al margen porque de seguir en lo mismo no podremos buscar otra metodología para la enseñanza y creo que al tomar la iniciativa para que nuestros compañeros docentes se mantengan al tanto de la innovación ya sea de estrategias didácticas, es nuestro deber pedir una actualización de distintos aspectos ya sea, lo académico, lo social, la convivencia escolar, porque como parte de nuestro trabajo es buscar resultados dentro de la escuela. (E2M1P2R:11-18)</p>	<p>La preparación continua forma parte del docente que necesita estar a la vanguardia de lo que la educación actual exige, estar abiertos a los cambios y a los esfuerzos que éstos requieren. Es importante ir desarrollando nuevas prácticas y compartirlas con los compañeros docentes y de alguna manera promover la innovación en busca de una mejora en el desempeño tanto de los docentes como de los alumnos, los cambios pueden ser</p>

	La actualización en lo académico, social, de convivencia escolar		académicos, sociales, de convivencia, metodológicos y pedagógicos.
	<p>Entrega de resultados de calificaciones</p> <p>Se elaboran registros de los resultados y elaboración de gráficas</p> <p>Nivelar los aprendizajes de los alumnos</p> <p>Consejo Técnico se analizan rasgos para elaborar un proyecto</p> <p>Gestionar apoyo de otras instancias como el Psicólogo, USAER</p>	<p>Bien. Sabemos que bimestralmente nosotros entregamos resultados de las calificaciones de los alumnos y se hace un registro y se hacen gráficas en las cuales se toman en cuenta los aspectos en los que se está fallando a nivel cognitivo, sabemos que si nosotros no ponemos de nuestra parte para nivelar los aprendizajes de los alumnos pues no podremos tener un avance, ahora, conocemos que cada mes tenemos en mentado Consejo Técnico. En este consejo técnico se toman en cuenta estos rasgos en los cuales se realiza un proyecto para que, en el siguiente mes o siguiente bimestre, estos estándares de calificaciones suban, que a su vez favorece a que los docentes mencionen o digan al director en que hemos fallado o como se puede mejorar estas áreas de bajo desempeño, este a su vez tomando en cuenta a su colectivo busca la manera de crear una capacitación dependiendo en la asignatura en la que se esté bajo, ahora, el docente, como lo mencione desde un principio, sino toma la iniciativa de promocionar esto, de tomar una actualización o una capacitación, pues si nos mantenemos callados pues no va a pasar nada, o sea propiamente me haré de mi trabajo, pero si yo contagio a los compañeros con la idea de buscar una capacitación y mejorar en los aspectos que en el bimestre fallamos podremos salir adelante como escuela y, ahora, al gestionar una capacitación se busca el apoyo de otra instancia, como la que en la escuela tuvimos hace dos semanas con el maestro de psicología, perdón, el psicólogo que trabaja en la USAER de nuestra zona, este llevo con un taller de cómo manejar conductas dentro del aula de clases</p>	<p>La entrega de resultados bimestrales es una estrategia utilizada por la dirección escolar para analizar la información obtenida de los balances en gráficas que señalan los aspectos de mejora y de poco avance, las cuales mayormente se analizan durante los Consejos Técnicos Escolares (CTE), para mejorar estos aspectos se elaboran proyectos donde se registren las estrategias a utilizar para elevar estos resultados en la escuela. Estos espacios ayudan al director a escuchar las inquietudes de su colectivo, para mencionar en que se ha fallado y que posibles soluciones hay para las mismas. Los docentes comparten sus logros y dificultades lo que permite entre director y docentes promover la gestión de la capacitación en la escuela.</p>

		ahora en este aspecto nos ayudó porque como bien sabemos dentro del aula de clases tenemos niños que son traviosos, que son inquietos y que hay que buscar una manera de poder atender su necesidad, el maestro nos apoyó y nos instruyó a como trabajar con estos niños, entonces, cuando un docente o la mayoría del colectivo tiene ese ímpetu, pues hay que buscar la manera de que el director gestione por otros lados para que nos vengan a ayudar en los problemas que tenemos porque cotidianamente capacitaciones hay. (E2M1P3R:1-29)	
Escuela Maestros Apáticos Antigüedad laborando Conocen Programas Estudio Manejo estrategias didácticas Poca disposición Capacitación	el de de	En la escuela como en todas las demás creo que existen maestros que aún son apáticos en este aspecto porque comúnmente ya tienen años laborando conocen el programa de estudios saben cómo manejar e algunas estrategias didácticas pero lo que pienso yo que no les ayuda es que se cierran en este aspecto de no capacitarse como ya lo había repetido, la capacitación ayuda al docente a mejorar las estrategias didácticas, la metodología que va a llevar para ser mediador de un aprendizaje y si seguimos con lo tradicional, pues no podremos fortalecer esos aprendizaje esperados que busca el programa de estudios que nos enmarca la Secretaría, ahora, si la mayoría del colectivo está apto para una capacitación pues a esto es funcional porque a la escuela le favorece en el sentido de que la mayoría de sus alumnos podrá tener un buen desempeño escolar debido a que los maestro que asistieron a la capacitación, pues tienen otras ideas, otras formas de inducir al aprendizaje mediante lo que ya han escuchado en la capacitación. (E2M1P4R:1-15)	A diferencia del director el docente tiene otra perspectiva sobre la disposición hacia la capacitación sobre sus compañeros docentes, pero señala que de alguna u otra manera todos se tiene que adaptar, sobre todo cuando se entiende que lo que se hace tiene una finalidad, que es mejorar el desempeño docente, en cuanto a metodologías, estrategias y combinar lo de antaño con lo actual, retomar lo que sirve para impulsar una nueva práctica docente eficiente.
Juventud de los maestros		Influye mucho la juventud digamos, los maestros que ya tiene más años de servicio, pues no podemos compararlos	La combinación de la experiencia de maestros con muchos años de

	<p>Nuevas ideas, estrategias didácticas y metodología</p> <p>Buscar estrategias para promover el aprendizaje por medio de juegos, cantos</p> <p>Utilizar diversidad de procedimientos y materiales</p> <p>Ímpetu del docente influye en el trabajo escolar</p>	<p>con los que estamos recientes y el hecho es de los que estamos nuevos, digamos así, tenemos otras ideas sobre estrategias didácticas, sobre metodología en cambio los que ya tienen años de antigüedad aún siguen con lo tradicional como lo mencionaba y podemos decir que lo tradicional con lo moderno pues no va, uno tiene que buscar ciertas estrategias didácticas que promuevan el aprendizaje, ya sea juegos, cantos, cambiándole las sumas, las restas porque si seguimos con lo tradicional, obvio vamos a hacer al niño sistemático y al volverlo sistemático no va a tener un progreso porque nada más, lo ahorillará de la forma que le enseñes la respuesta, cuando al niño sabemos bien que puede hallar la respuesta utilizando una diversidad de cosas, de procedimientos, contando con palitos este... con sus dedos, utilizando otro tipo de suma, ahora, todo esto depende del ímpetu que le dé el docente a su trabajo escolar. (E2M1P4R:16-29)</p>	<p>servicio y los que van iniciando parcialmente en la labor docente genera un resultante que favorece a la institución, de un lado se encuentra la vasta experiencia en el ámbito educativo y del otro el ímpetu y el deseo por poner en marcha nuevas formas, ideas, estrategias y de seguir aprendiendo. A la dirección escolar le ayuda que exista esta diversidad en la escuela ya que la explota positivamente de tal forma que pueda ser motivo de combinar los conocimientos, habilidades, actitudes para la mejora de la institución.</p>
	<p>Profesional Vocacional Cumplir Programa de Estudios Registros Preocupa Alumnos Busca</p>	<p>Sabemos que hay dos tipos de maestros, aquel que solamente tiene lo profesional, y aquel que está en lo vocacional, yo considero que lo profesional se refiere a aquel maestro que nada más trata de cumplir con su Programa de Estudios y con entregar gráficas y registros, y aquel maestro que lo hace por vocación, que enseña por vocación es aquel que se preocupa por los alumnos, que busca la manera de que todos vayan al mismo nivel. (E2M1P4R:30-35)</p>	<p>La vocación tiene cabida en la capacitación, ya que si educas por vocación tendrás la disponibilidad de prepararte continuamente con el fin del desarrollo profesional y de apoyar de una mejor manera a los alumnos.</p>
	<p>Director efectivo idóneo</p> <p>Saber cómo se encuentra la escuela</p>	<p>El director que tenemos en la escuela es un director efectivo, salió con esta nuevas evaluaciones para promoción de dirección, debido a su juventud, porque está joven el maestro, se da cuenta de cómo se encuentra la escuela y como las estamos poniendo a estas fechas a tal manera de</p>	<p>Una de las ventajas de la Reforma Educativa es que les brinda la oportunidad a docentes jóvenes de mediante una evaluación ascender a un cargo de director, como lo es el</p>

	<p>Capacita en el llenado de documentos y la forma de realizar alguna actividad de programas nuevos.</p> <p>Capacitación sobre la forma de elaborar exámenes, Ruta de Mejora</p> <p>Consejos Técnicos</p>	<p>que él nos capacita que si con los de prospera que llega que hay que rellenar documentos, con lo de SISAT, que fue la evaluación de lectura, escritura y pensamiento matemático, con la forma en que debemos de realizar los exámenes bimestrales, eee... sobre el trabajo del colectivo docente, sobre la ruta de mejora, porque eso es lo que se toca en los Consejos Técnicos. (E2M1P5R:1-9)</p>	<p>caso de la institución. Ser docente joven alimenta el deseo del colectivo con la energía de querer hacer el trabajo escolar cotidiano efectivamente, adaptándolo a la visión del ímpetu de un profesor idóneo. El deseo por demostrar que un docente con pocos años de servicio se puede desempeñar en el área directiva, impulsa a que exista un buen funcionamiento en una institución, de observar, cuestionar, apoyar, y capacitar a los docentes continuamente.</p>
	<p>Director preocupa y se ocupa por y para el desempeño de su colectivo</p>	<p>El docente siempre va a tener la preocupación de que su colectivo siempre lleve un buen desempeño. (E2M1P5R:10-11)</p>	<p>Los directivos que son líderes y que impulsan el desarrollo de sus compañeros docentes siempre estarán pendientes de que todos tengan las mismas oportunidades de desarrollarse profesionalmente y sobre todo, de apoyarse mutuamente y como equipo con el único fin de que tengan un mejor desempeño en el aula.</p>
	<p>Los resultados bimestrales impulsan la búsqueda de estrategias para el buen desempeño de los alumnos.</p>	<p>Cada bimestre se entregan resultados de todo y dependiendo de esos resultados se busca una nueva estrategia para elevar estos resultados y se tenga un buen desempeño de los alumnos. (E2M1P5R:12-14)</p>	<p>La evaluación no solo es un instrumento de medición, al igual que la rendición de cuentas, más bien son espacios creados para buscar y acordar alternativas, que dependiendo de sus resultados,</p>

	<p>El director se apoya del maestro de Educación Especial Trabajo colaborativo Liderazgo Elabora el material visual e impreso Capacitación Participación activa del colectivo para socializar el tema</p>	<p>Ocasionalmente en la escuela a quien más busca o acude el director en con el maestro de educación especial, porque comparten el mismo, la misma aula para la dirección y educación especial son mancuerna en ese aspecto, el director es quien se toma muy enserio su papel de líder, más que director es líder, él es quien desarrolla las diapositivas, quien saca las copias de lo que tengamos que leer y ahí en ese aspecto es donde a nosotros no nos da responsabilidades sino cuando estamos realizando la capacitación, ahí si pide participación de lo que estamos viendo y ahí sí todos tomamos apuntes de todo para hacerlo más práctico y tener así una socialización sobre el tema de lo que estamos viendo. (E2M1P5R:36-45)</p>	<p>Además del apoyo que se le brinda la directora en la escuela, él también en base al liderazgo que va desempeñando en el transcurso de su experiencia, establece un proceso para capacitar a los maestros donde aporta desde su propia lectura hasta la explicación de esta, un líder que procura no sobrecargar el trabajo de los docentes, sino agilizar la información bajo su filtro de lo que es aplicable en la institución.</p>
	<p>Elabora el material Toma la iniciativa Demostración practica Exposición</p>	<p>Para esta prueba del SISAT primero dieron una guía, de hecho, él nos había comentado que había que leer una guía y que había que sacarle copia, pero te repito él se toma la iniciativa de realizarlo porque está joven, realiza sus diapositivas de acuerdo a lo que dice la guía del SISAT y empieza, nos cita a una junta, en la junta tocamos ese punto del SISAT y de acuerdo a sus diapositivas empezó a explicar cómo íbamos a realizar esta evaluación y luego entre esa exposición hizo una demostración con una maestra sobre cómo se le iba a ir preguntando a los niños, como se iba a ir anotando en los registros porque también se tenía que hacer eso, fue práctica, presencial, teórico y práctico; al final nos pidió hacer un breve ejercicio de lo que era el SISAT porque eran tres momentos lectura, escritura y pensamiento matemático; nos facilitó las recomendaciones para realizar este trabajo, tuvo una exposición previa antes de realizarla, no nos aventó como un trabajo desconocido, sino ya teniendo conocimiento y por parte de él nos lo compartió a</p>	<p>El director haga uso teórico y práctico de lo que está por implementarse, de repartir la información impresa o digital y al momento de reunir a los docentes, practicar las actividades como estrategia para unificar criterios y no cometer errores en los casos donde no se interprete o comprenda la información de la misma manera. Corresponde a los docentes hacer los apuntes y observaciones necesarias para llevarlo a la práctica en el salón de clases. Socializar las nuevas disposiciones mejora el trabajo práctico y despeja las dudas, tanto del director como de los maestros, primero hay que estudiar</p>

		nosotros de esta manera pudimos desarrollar esta prueba. (E2M1P6R:1-17)	lo que no se conoce y practicarlo.
Evaluación en base a los resultados de las estrategias utilizadas Realizan proyectos Los buenos resultados influyen en la actitud.		La evalúa en el sentido de que se va viendo los resultados que hemos tenido bimestralmente al principio del ciclo escolar mostramos un bajo rendimiento en lo que era lecto-escritura con el paso de los bimestres y de acuerdo a los proyectos que hemos realizado para el mejoramiento de esto, se ha tenido un balance ya más claro del tercer bimestre que llevamos y ahí es donde el director va evaluando los momentos en que los docentes hemos estado pues desarrollando nuevas estrategias didácticas para el mejoramiento de este aspecto, ahora, los resultados influyen mucho en nuestra actitud también porque al principio del ciclo escolar sabemos que los alumnos van bajos y ahorita en estas alturas, ya los alumnos tienen un progreso, nos gratifican a nosotros que sabemos que estamos haciendo un buen trabajo que estamos empleando los recursos que nos han proporcionado en las capacitaciones y esto a su vez contagia el ánimo a todos los compañeros docentes. (E2M1P7R:1-14)	El director evalúa los resultados de las capacitaciones bimestralmente al entregar el balance de calificaciones en la escuela, ahí se muestra el avance que han tenido los alumnos con el paso del tiempo y se evidencia qué tan funcional han sido las capacitaciones y cuáles serían las nuevas alternativas por acordar. Cuando los resultados son positivos de alguna manera motiva a los docentes a seguir practicando el enriquecimiento de sus competencias.
Evidencias fotográficas de las actividades Considera la implementación del trabajo en el aula Visita a los grupos		Para ser más claro, pide evidencias fotográficas, del trabajos o de las actividades que hemos estado realizando y pues con ello se da cuenta si hemos estado realizando lo que él nos comentó u orientó, o sea, permite a él considerar si estamos haciendo bien el trabajo e incluso entra los salones de clase y se sienta al final del grupo y obvio como a todos nos da un poco de temor de que la presencia de una persona más sobre todo si es nuestro jefe inmediato que es el director. (E2M1P7R:15-20)	Entregar evidencias del trabajo realizado forma parte también de la capacitación, de esta forma el director certifica que las actividades se estén realizando. Por otra parte, la visita a los salones de clase y la observación se utilizan para evaluar la práctica, para apoyar a docente con sugerencias sobre la misma.
Dialogo con el docente que tiene		Creo que ya sería un poco más directo hablar con el profesor que tiene ese problema de aprendizaje en su grupo, o sea en	Cuando el director identifica que la práctica no está siendo ejecutada de

	<p>alguna dificultad en el salón de clases</p> <p>Orientación para mejorar la práctica</p>	<p>qué está fallando, por qué no está mejorando sería orientarlo a que mejore su práctica docente. (E2M1P7R:28-31)</p>	<p>la forma correcta, de manera personal entabla una charla con el docente para sugerir algunos puntos de mejora donde el maestro tiene que hacer un esfuerzo por hacer nuevos intentos hasta encontrar uno que se acomode a las necesidades de su grupo.</p>
	<p>El director influye Responsabilidad Analiza las calificaciones Es pieza clave para la mejora del desempeño</p>	<p>Influye por el hecho de que él es quien se preocupa por el colectivo y se preocupa por la educación que están recibiendo los alumnos que están a su cargo porque claramente eso es, están a su cargo y viéndolo al análisis de las calificaciones bimestrales, pues se toma la molestia de anotar, de considerar, en qué estamos fallando en cómo mejorar esta situación y claramente él es pieza clave para que los docentes tengan un mejor desempeño dentro de sus aulas de clase. (E2M1P8R:1-7)</p>	<p>El director de la escuela influye en el proceso de capacitación porque se encarga de darle seguimiento a lo aprendido y considerar los resultados, además cumple la función de observar en que se está fallando y buscar posibles soluciones a las dificultades en colaboración con sus docentes.</p>
	<p>Recurre a personas especializadas en temas o problemáticas diversos. Mediador de la gestión Preocupa por que su colectivo</p>	<p>En la escuela tenemos problemas serios de convivencia escolar, prácticamente a quien recurrimos que acción tomar es con él, entonces ha llegado el psicólogo de la zona, el maestro de lenguaje de la zona para apoyarnos en ese aspecto, o sea, él es mediador de la gestión que nosotros le pidamos, que si necesitamos educación sexual, alimenticia, que tenga que ver algo con servicio médico pues él ha gestionado. Quien ha gestionado este aspecto pues es el director, es claramente una pieza clave dentro del colectivo docente quien tendrá la preocupación de que su colectivo docente esté capacitado para ciertos aspectos dentro de la escuela. (E2M1P8R:9-20)</p>	<p>La gestión de la capacitación se puede dar a través del director, cuando los docentes identifican una problemática o el propio director, una dificultad que está fuera de las manos de los maestros es cuando se recurre a personas profesionales en el tema, por ejemplo, un psicólogo, maestro de lenguaje, etc. Cuando un profesionista especializado en la problemática llega a la escuela fortalece la práctica de los docentes.</p>
	<p>Maestros autónomos en la</p>	<p>En realidad quien la debe de promover somos nosotros como colectivo docente, pero el director como toma la</p>	<p>Promover la capacitación no solo es tarea del director sino también do</p>

	promoción de la capacitación	<p>iniciativa, también entra entre lo que es esa mancuerna entre docentes y director, y cuando la iniciativa surge de él pues claramente va a promover una capacitación para el personal y es preciso porque hay ocasiones en las que algunos directores, porque en las escuelas que yo he trabajado no toman esta iniciativa de gestionar que si alguna capacitación y pues por lo menos los maestros ni se toman la molestia de eso –a pues ya fallamos en este aspecto, y qué podemos hacer, no pues nada pues el director no dice nada, pues nada- y de ahí no pasa, pero en este caso que tenemos un director que tiene la iniciativa pues nosotros nos fortalece en los aspectos sociales, académicos, intelectuales para nuestros alumnos y beneficia a la convivencia escolar también. (E2M1P9R:1-12)</p>	<p>los maestros, ya que son ellos lo que se encuentran dentro del aula y saben de las problemáticas que se viven a diario, es necesario involucrar al director para buscar capacitaciones dentro o fuera de la escuela, pero tener la iniciativa de querer mejorar debe ser el impulso que genere espacios para aprender algo nuevo que apoye la práctica docente.</p>
	Tomar la iniciativa	<p>Influye mucho en este aspecto que al tomar la iniciativa, al tener la actitud de querer mejorar, darle una nueva perspectiva a tu escuela, vas a estar ahí siempre la posibilidad de buscar un mejoramiento, ya sea en lo académico, en lo social, en lo escolar para beneficio de la escuela. (E2M1P9R:22-25)</p>	<p>La iniciativa del director por querer mejorar su institución, su actitud de mostrar que se pueden conseguir buenos resultados le abre las puertas para que su colectivo lo apoye en la implementación de distintas estrategias para elevar el aprovechamiento escolar entre estas la capacitación.</p>
	<p>Conocer las competencias Actualización</p>	<p>Es comprender a raso modo lo que tiene que ver con los aprendizajes esperados de las materias, las competencias que se buscan, tomando en cuenta esto, si como docentes tenemos que buscar la manera de que, de actualizarnos en este aspecto, entonces, tú como docente tienes que buscar una gestión en la cual si te juntas con diversos compañeros del colectivo docente pues buscarás una, digamos, algún lugar, en el centro de maestros, donde tú te puedas</p>	<p>Durante el transcurso de la docencia vamos descubriendo que no es tan sencilla como parece y que siempre es necesario poco a poco ir conociendo todo lo que implica, desde el Programa de Estudios, hasta las estrategias didácticas en el aula, además de las situaciones</p>

		capacitar, ahora en la actualidad ya los docentes presentan exámenes de diagnóstico, desempeño y permanencia, ahora, la capacitación se basa en eso de prepararte para algo que viene, y si tu no la gestionas pues obvio que te vas a quedar en cero o sea que por lo tanto tienes que prepararte, buscar la manera de innovarte en un cierto conocimiento. (E2M1P10R:3-14)	educativas actuales, gestionar la capacitación puede apoyar estos aspectos, el docente se puede acercar al Centro de Maestros para pedir orientación sobre los temas antes mencionados.
Investigar en línea Tutorías Buscar la manera de capacitarte con el director o con otro colectivo Diplomados, talleres. Autónomo Trabajo en equipo Gestión de la capacitación para buscar, resolver o comprender nuevas estrategias o los nuevos programas		De manera personal pues yo puedo decir que tengo que investigar en línea porque al menos para los exámenes que hay ahora tienes que ir directamente en línea, hay tutorías, de manera personal tú tienes que buscar la manera ya sea con el director o con un colectivo eee... de incluirte a algún diplomado, algún taller que tenga que ver con eso, ahora, si tu como docente no buscas la manera, prácticamente no tienes que depender del director sino que también eres tu quien busca, eee... pues quien sale beneficiado de aquí eres tú pero trabajas en coordinación con los compañeros, pues te capacitas junto con ellos, entonces la palabra gestión por investigar, buscar o hallar ya sea una forma de comprender nuevas estrategias, de comprender lo que es el programa de estudios, de comprender las evaluaciones que vienen para los alumnos, lo que es Planea, SISAT, hasta el hecho de rellenar los documentos de prospera, a veces tenemos errores y si tú no preguntas pues te quedas en las mismas y cometes los errores, entonces esta parte de gestionar se basa en buscar la manera de resolver un conflicto, darle solución a algo que determina alguna circunstancia. (E2M1P10R:15-29)	Capacitarse como menciona el docente se puede realizar de distintas maneras, mediante una tutoría, en línea, diplomados, taller, pero en estos casos la mayoría son por iniciativa propia. El docente necesita seguirse preparando día con día por lo que tiene que buscar distintas opciones donde pueda mejorar sus competencias docentes. En la educación pública resulta un tanto complicado por motivos de tiempo, distancia o por cuestiones económicas, por lo que muchas escuelas optan por hacer encuentros colegiados donde comparten teoría y experiencias sobre su trabajo en el salón de clases.
Tutorías		El impacto que tiene la capacitación en la nueva reforma pues influye mucho en el docente, al presentar el diagnostico dependiendo del porcentaje, del resultado que	La capacitación en la Nueva Reforma tiene cabida con la Evaluación Docente, ya que en el proceso de

		<p>sale, les asignan tutores si no mal me equivoco, estos tutores tienen la responsabilidad de orientar al docente eee... en nivelarlos en los aspectos en que salieron bajos, conozco a maestros que han ido y dicen que las tutorías ni ven los temas que deberían analizar, hay ocasiones en las que ni el tutor llega, llegan al centro de maestros que no hay tutores. (E2M1P11R:1-26)</p>	<p>ingresar al servicio hay que presentar 3 evaluaciones que son también de preparación, el de Ingreso, el diagnóstico y el de desempeño, en los cuales de acuerdo a tus resultados debes cumplir con ciertas capacitaciones brindadas, presenciales o en línea, aunque hay que señalar que el servicio público falla en el intento de querer apoyar a los maestros debido a la gran cantidad de docentes que hay en el servicio no hay abasto de ofertas de capacitación, que con el tiempo puede mejorar.</p>
	<p>La SEP no proporciona capacitaciones a todos</p>	<p>Pero la pregunta es, quién tiene el error, el sistema educativo o el docente, bueno a mi parecer claramente es el sistema educativo, porque, porque no proporciona las capacitaciones, el apoyo al docente en prepararlo para un examen y ahora surge la otra incógnita o me preparo para mi examen o me preparo para dar clases, obviamente tu como maestro que te la pasas dentro del salón de clases. (E2M1P11R:31-36)</p>	<p>La evaluación a docentes abarca aspectos generales sobre los conocimientos del docente, sus habilidades, su reflexión en la práctica y ética profesional, el descontento de los docentes es, si se preparan para dar clases o para presentar exámenes, el docente debe de tener en su preparación profesional como se detalla en el Perfil Parámetros e Indicadores de la Educación Primaria, pero se pueden buscar opciones para reforzar todos estos aspectos y uno de ellos es la capacitación.</p>
	<p>Reforma Educativa</p>	<p>La reforma educativa no es prácticamente educativa sino es</p>	<p>Se ha visto a la reforma como</p>

	<p>Docente se tiene que preparar más en el Programa de Estudios</p>	<p>laboral en cuestiones de que el docente se tiene que preparar más digamos en el conocimiento del programa de estudios, sobre algunas situaciones que tiene que resolver, esto pues para ser franco, creo que repercute en el asunto laboral que docente tiene que hacer porque se está preocupando por algo y hace un lado sus contenidos a tratar sobre su trabajo diario y existe este problema de que la capacitación docente en la nueva reforma no tiene mucho auge porque falla el sistema educativo, entonces al fallar el sistema educativo pues el que no hace por capacitarse es el docente. (E2M1P11R:44-53)</p>	<p>laboral por el hecho de que los docentes han dejado atrás su preparación por distintos motivos lo que ha causado bajas a los docentes en servicio, toda esta situación obliga a los docentes a retomar su preparación continua en distintas instituciones que ofertan apoyo a éstos.</p>
	<p>Revisar el Programa de Estudios</p>	<p>Es mas de desempolvar ese Programa de Estudios que tenemos allá, comúnmente lo utilizamos solamente para planear y ver que aprendizajes esperados se logran, pero es obvio que para presentar un examen no te vas a aprender todos los conceptos de aprendizaje, ni de todas las materias, ni de las competencias por materia o sea, sería algo ilógico exigirle al maestro que se aprenda todos esos aspectos, en cambio, aaa... te ayuda pues porque ya sabrás que estrategias emplear, tanto tiene sus ventajas, como tiene sus desventajas, una de las ventajas que tendría es que el docente empieza a conocer más a fondo sobre lo que dice cada competencia en asignaturas y en sus desventajas al momento de presentar el examen no va a recordar tanta información que ha logrado leer, porque no solo se basa en el Programa de Estudios, sino también en las leyes del Servicio Profesional Docente que hay. (E2M1P11R:54-65)</p>	<p>La evaluación en la Reforma se enfoca más en que el docente conozca detalladamente el Plan y Programas de Estudio 2011, del cual cuando se introdujo al servicio se llevó a cabo una capacitación intensiva, pero que realmente debería estar distribuido durante todo el ciclo escolar para estar en continua capacitación.</p>
	<p>Evaluación</p>	<p>Una evaluación también se refiere aaa... tú como docente cómo estás haciendo tu trabajo y que resultados estás teniendo, o sea prácticamente sería eso. (E2M1P11R:71-73)</p>	<p>Otra perspectiva de la evaluación que para presentarla primero debes llevar un taller, es sobre lo que haces en tu jornada diaria en tus</p>

			actividades de aprendizaje, tus resultados y que acciones vas a tomar para mejorarlas.
Gestión académica Talleres Aprendizaje de los alumnos.	La gestión académica la comprendo por el hecho de traer a nuestro colectivo alguna información, algún taller sobre matemáticas, español, ciencias naturales, sobre algún evento que va a acontecer que tiene que ver con el aprendizaje de los alumnos. (E2M1P12R:1-4)		Por otra parte está la gestión académica, que más allá de buscar docentes se enfoca en la búsqueda de nuevas prácticas innovadoras en el área educativa que permitan fortalecer las actividades de los docentes dentro del salón de clases.
Apoyo externo Gestión de la capacitación	Ahora, tiene que venir desde adentro porque hay que ser honestos, no va a llegar alguna, que siiii... digamos Centro de Salud, bueno, digamos es rara la vez que llegan a impartir cierta capacitación, ahora, si llegase ser así pues claro que la tienes que aceptar, si viene... porque hay un movimiento que viene con algo de ciencias entonces ellos hablan primero con la escuela y te dan un breve taller a ti y ya luego se van con los niños, pero prácticamente, quien gestiona eres tu como docente, y a través de ti el mediador es el director para otras instancias. (E2M1P12R:20-26)		Las dificultades para recibir capacitaciones en la escuela son bastas, son pocas las veces que las dependencias mandan estos apoyos a los docentes, este es un pretexto para que los directores cumplan con su función gestora de tal manera que no sea necesario esperar sino ir en búsqueda de opciones para la mejora de la educación.
Reflexión de la práctica	Con respecto a reflexionar la práctica como mencionaba hace rato, es buscar cuál es tu error al momento de enseñar y si lo estás haciendo bien o lo estás haciendo mal, esto te permite, ahora sigue, investigar cómo tú puedes mejorar esta práctica, si te tomas la molestia de investigar vas a encontrar con diversas formas de inducir un aprendizaje, ahora, esto te permite hacer una reflexión de cómo estas ahorita y cómo estarás después de los resultados que obtengas de las enseñanzas que le das a tus alumnos, ahora, si tú como docente ya te diste cuenta que esos resultados te están dando frutos pues lo promoverás con tus compañeros		Cómo iniciar en el proceso de capacitación, reflexionar sobre el trabajo que desempeñamos implica revisar qué está bien y qué no, para poder investigar sobre lo que no está funcionando y cómo mejorarlo, aplicar lo investigado y después compartir tus experiencias, así como promover tus acciones realizadas.

		de trabajo, al menos en mi caso con la otra maestra de primer grado estamos manejando una metodología de lecto-escritura que era desconocida para otros maestros, pero ya trabajando en equipo hemos ido reforzando este aspecto, de lecto-escritura y ya los niños tienen un gran avance y ya la capacitación se la compartí a ella o sea fue compartir una estrategia didáctica, que a su vez las maestras de segundo grado como igual tenían unos niños con ese retraso en lecto-escritura, pues se compartió este aspecto de intervención de lecto-escritura y se creó la capacitación para mejorar este fundamento. Reflexionar la práctica e investigar sobre cómo mejorarla. (E2M1P16R:1-18)	
	Reflexión de la practica Compartir experiencias exitosas para que el trabajo sea mejor.	Reflexionar la práctica e investigar sobre cómo mejorarla, permite que dentro de tu colectivo docente si tomas la iniciativa de compartir tus experiencias, permite reforzar de manera general ese aspecto de cómo mejorar nuestra practica y a su vez permite que los docentes se sientan en la satisfacción de compartir las experiencias de qué les está dando resultado, qué no y esto favorece a que compartamos ideas de qué hacer y qué no hacer para que nuestro trabajo sea mejor. (E2M1P16R:18-24)	Reflexionar e investigar son estrategias que se utilizan para mejorar el trabajo docente, hacer una mirada retrospectiva de nuestra labor para poder identificar lo que funciona y lo que no, es complicado pero se compensa al descubrir que puedes mejorarlo indagando soluciones aplicables al caso.
	Consejo Técnico Retroalimentación Apoyo externo	Creo que en el Consejo Técnico como lo tenemos cada mes, nos daríamos cuenta de que si el resultado lo que se está dando es bueno o es malo, si llegase a ser bueno que satisfactorio es, pero si llegase a ser malo se tendrían que buscar nuevas capacitaciones que tengan que ver con el problema que estamos teniendo dentro de la escuela ya sea de conducta, aprendizaje, matemáticas, español, inasistencias, tendríamos que buscar una manera de solucionar este problema recurriendo ya a una instancia para que lo que en un principio nos compartimos apoyado	El Consejo Técnico es un espacio que se puede aprovechar para tomar acuerdos sobre la capacitación de distintos temas, os cuales se inclinen a las necesidades del colectivo.

		de otra persona con un poco de más conocimientos, nos oriente sobre qué actividades realizar para que no haya tanto desnivel en cualquiera de estos aspectos. (E2M1P16R:25-34)	
	El director apoya al mejoramiento de desbalances	El docente de manera personal es quien busca solucionar sus problemas desde el salón de clases a su vez con su colectivo docente y de manera general el director es quien apoya al mejoramiento de algunos desbalances que hay dentro de la escuela. (E2M1P16R:36-39)	La identificación de un problema surge de las aulas, se comparte con el colectivo y se analiza la información, se consideran sus posibilidades de solución y posteriormente se pide el apoyo al director para que los oriente sobre sus posibles soluciones o enriquecer sus ideas.
	Liderazgo académico	El director siempre va a tener el liderazgo como nuestro jefe inmediato de buscar una solución de nuestros problemas que tengamos dentro de la escuela, ya sea desde lo académico hasta lo escolar como de convivencia escolar, siempre tendrá la prioridad de darle solución en ese aspecto. (E2M1P16R:39-42)	El liderazgo del director conduce a tener la confianza de que se podrán buscar alternativas para corregir las dificultades educativas.
	Trabajo colaborativo Buena convivencia Socializar estrategias didácticas Compartir lo que sabemos	Si trabajas de la mano con tu director y tus compañeros de escuela, esto promoverá a crear una nueva relación y socialización de estrategias didácticas, de beneficios escolares, prácticamente te ayudará a ti como docente a compartir lo que ya sabes y a recibir información de los compañeros de trabajo. (E2M1P16R:45-49)	El trabajo colaborativo enriquece las experiencias de todos los docentes, crea ambientes de comunicación efectiva donde la información se envía y se recibe para utilizarla en la práctica.
	Gestión de la capacitación Exposición	El director que promueve o gestiona una capacitación, pues él también te ayudará a reforzar lo que tú ya sabes con apoyo de otra persona, también cuenta él porque, como lo mencioné hace rato, si tenemos alguna duda en algún llenado de registros él prácticamente toma la iniciativa de crear una exposición, de ayudarte y explicarte, de esta parte	El director puede apoyar al docente por medio de la participación de otra persona que haya tenido experiencias exitosas en el aula de clases, escuchar, observar y practicar el trabajo que se realiza en

		el director influye en lo que tú haces. (E2M1P16R:49-54)	otras escuelas se vuelve novedoso.
	Capacitación Buscar o recibir actualizaciones Metodologías Programa de Estudios Modelo Educativo Recibir y compartir información Ayudar	Capacitación es buscar o recibir la actualización de alguna manera de trabajar, una metodología, de algún programa de estudios, de algún modelo educativo, es más que nada recibir información y compartir información de lo que tú sabes y lo que te van a mencionar a ti porque como bien sabemos capacitarse depende de uno mismo y si tu tomas en cuenta lo que recibes en tu capacitación claramente vas a llevar a tu salón de clases y vas a tener buenos resultados. Capacitación docente se basa en ayudar a los maestros a buscar nuevas formas de trabajar dentro de su salón de clases y a su vez compartir estas experiencias con su colectivo docente. (E2M1P16R:54-62)	La capacitación incluye una diversificada lista de experiencias por compartir que favorecen la práctica de todos los que participan, esclarece dudas y despierta la creatividad de los docentes para adaptar las ideas a los nuevos grupos, es innovar el trabajo de salón de clases y enriquecer las competencias docentes.
2 ¿Cuáles son los beneficios de la capacitación docente en una escuela primaria?	Capacitación Mejora el desempeño Temas para abordar. Mejorar las estrategias	La capacitación es aquella donde se busca que el docente tenga una mejora en su desempeño, si tenemos una buena capacitación dependiendo de los temas que se quieran abordar, se tiene que buscar este... para mejorar las estrategias didácticas que empleamos dentro del salón de clases. (E2M1P1R:1-7)	Uno de los beneficios de la capacitación es proporcionar nuevas estrategias didácticas que apoyen al alumno y que ayudan al maestro a mejorar su desempeño.
	Saber cómo atender las Necesidades Educativas Especiales	También está, que si algo sobre educación especial, porque dentro de la escuela tenemos niños con educación especial y también se debe de buscar esta capacitación para saber cómo atender las necesidades de los niños. (E2M1P1R:11-13)	La capacitación debe ser utilizada también para saber atender a los alumnos que requieren mayor apoyo, los alumnos con Necesidades Educativas Especiales los cuales deben ser tratados en un marco de inclusión educativa. Aprender a atender la diversidad del aula de clases.
	Actualización Modificar estrategias	Actualización es sobre modificar estrategias didácticas que sean innovadoras y en el desarrollo cognitivo de los niños porque no es lo mismo hacer una suma cotidiana a	La capacitación en distintas temáticas te puede aportar nuevas estrategias didácticas que

	<p>Innovación Desarrollo cognitivo de los alumnos Fortalece los aprendizajes</p>	<p>mostrarle al niño el juego del cajero, la tiendita, con otro tipo de nivel, porque se supone que los niños dependiendo el grado escolar tienen un nivel en su enseñanza y en lo que se va a aprender, ahora, como es una actualización se buscan nuevas estrategias didácticas que fortalezcan los aprendizajes esperados. (E2M1P2R:20-26)</p>	<p>fortalezcan los aprendizajes esperados de los alumnos, al compartir experiencias con personas dentro o fuera de la escuela se aprende algo nuevo que se puede adaptar al trabajo de cada grupo.</p>
	<p>Investigación</p>	<p>La capacitación promueve a que el docente eee... conozca o se apropie de algo y a su vez lo actualice porque es importante mencionar que hay maestros que aún se mantienen en lo en lo antiguo, en lo tradicional y con la reforma educativa en este nuevo Plan de Estudios que salió en dos mil once, tiene otros conceptos sobre lo que es competencia, aprendizajes esperados, a su vez esto busca que los docentes conozcan o se tomen la tarea de investigar nuevas estrategias didácticas que favorezcan estos aspectos que se marcan en el Programa de Estudios que es el 2011. (E2M1P2R:29-36)</p>	<p>Al estar en capacitación continua el docente descubre que existen prácticas exitosas que desconocía, en esta interacción de saberes se apropia de algo nuevo que lo impulsa a la práctica, a corroborar lo aprendido y de esta manera se va actualizando en diversas áreas educativas.</p>
	<p>Dialogo con el director para mejorar las áreas de bajo desempeño</p>	<p>Favorece a que los docentes mencionen o digan al director en que hemos fallado o como se puede mejorar estas áreas de bajo desempeño. (E2M1P3R:9-11)</p>	<p>Favorece a la comunicación y la confianza entre el maestro y el director para externar las problemáticas, las necesidades para la búsqueda de alternativas de solución.</p>
	<p>Buen desempeño escolar</p>	<p>Cuando un docente o la mayoría del colectivo tiene ese ímpetu, pues hay que buscar la manera de que el director gestione por otros lados para que nos vengam a ayudar en los problemas que tenemos porque cotidianamente capacitaciones hay, solamente que como docentes no las buscamos tal vez porque tengamos un trabajo en contra turno o tengamos ocupaciones y no se nos es posible asistir pero si está de nuestra parte debemos de tomar en</p>	<p>Aprender nuevas formas de trabajo, conocer nuevas teorías y nuevas prácticas, ayuda al docente a mejorar su desempeño en la escuela, entendido como realizar las actividades escolares con eficacia y eficiencia.</p>

		consideración asistir y eso nos ayudará a tener un buen desempeño escolar. (E2M1P3R:26-33)	
	Mejorar las estrategias didácticas, metodología y ser un mediador.	La capacitación ayuda al docente a mejorar las estrategias didácticas, la metodología que va a llevar para ser mediador de un aprendizaje. (E2M1P4R:5-7)	El maestro es un cúmulo de conocimientos, los cuales en ocasiones no explota, porque no tiene el estímulo para hacerlo, al capacitarse retoma sus antiguas prácticas y las renueva para mejorar sus estrategias y su metodología.
	Nuevas formas de trabajar en el salón de clases	Si la mayoría del colectivo está apto para una capacitación pues a esto es funcional porque a la escuela le favorece en el sentido de que la mayoría de sus alumnos podrá tener un buen desempeño escolar debido a que los maestros que asistieron a la capacitación, pues tienen otras ideas, otras formas de inducir al aprendizaje mediante lo que ya han escuchado en la capacitación. (E2M1P4R:10-15)	La capacitación se refleja en el aprovechamiento de los alumnos, los cambios no son fáciles de aceptar pero con el tiempo nos adaptamos a distintas formas de trabajar o de inducir aprendizajes, si son atractivas e innovadoras pueden tener buenos resultados.
	Retroalimentación Buen desempeño de los alumnos	El docente siempre va a tener la preocupación de que su colectivo siempre lleve un buen desempeño cada bimestre se entregan resultados de todo y dependiendo de esos resultados se busca una nueva estrategia para elevar estos resultados y se tenga un buen desempeño de los alumnos. (E2M1P5R:10-14)	Al buscar nuevas estrategias y aplicarlas en el salón de clases el director tendrá que mantenerse en constante seguimiento para supervisar que las actividades se realicen bien y los resultados sean positivos, sobre todo que el desempeño del maestro se a el esperado para este tipo de actividades.
	Actualización	Recientemente sobre el nuevo modelo educativo, él se tomó la molestia de leerlo y explicarnos en diapositivas lo que era el nuevo modelo educativo, porque como sabemos han estado cambiando y si no nos actualizamos en ese aspecto,	Al capacitarte te actualizas, no solo en lo práctico sino también en la teoría, mantener frescos los conocimientos sirve para sustentar

		pues no vamos a saber en qué consiste el nuevo modelo educativo, él se tomó la molestia de realizar esto, ahora, en que nos sirve a nosotros, bueno en que vamos a realizar como decía, hemos estado comentando la capacitación se deriva de lo que el docente necesita y la actualización es la manera en la que hay que estar pendiente de las actividades de cómo desarrollarlas, que margen darle de acuerdo a los alumnos, en este caso, si no tenemos conocimiento del nuevo modelo educativo con esto que el director realizó, ahora, sí estamos actualizados. (E2M1P5R:21-31)	el trabajo del aula.
	Participación del colectivo	Cuando estamos realizando la capacitación, ahí si pide participación de lo que estamos viendo y ahí sí todos tomamos apuntes de todo para hacerlo más práctico y tener así una socialización sobre el tema de lo que estamos viendo. (E2M1P5R:42-45)	La participación activa de la capacitación beneficia la convivencia sana y pacífica en el colectivo además de que enriquece de las experiencias compartidas y crea un ambiente de apoyo y mejora para la escuela.
	Práctica de las actividades en colectivo Teoría y práctica	Entre esa exposición hizo una demostración con una maestra sobre cómo se le iba a ir preguntando a los niños, como se iba a ir anotando en los registros porque también se tenía que hacer eso, fue práctica, presencial, teórico y práctico. (E2M1P6R:7-10)	La capacitación puede ser presencial o en línea, favorece en el acceso a ésta en las dos modalidades, en caso de que estés muy retirado o si estás cerca de la misma. También favorece en cuestiones de ensayo y error, ya que además de la teoría analizada en esta se practica antes de aplicarla.
	Teoría y práctica	De esta manera nos dimos cuenta de que no era tan fácil la tarea que teníamos que hacer y nos facilitó las recomendaciones para realizar este trabajo porque, o sea, tuvo una exposición previa antes de realizarla, no nos aventó como un trabajo desconocido, sino ya teniendo	Compartir la información al colectivo antes de realizar las actividades favorece al trabajo en equipo, a la realización de las actividades en una misma sintonía y

		conocimiento y por parte de él nos lo compartió a nosotros de esta manera pudimos desarrollar esta prueba. (E2M1P6R:12-17)	con los mismos objetivos. Además, ayuda en la argumentación de los métodos utilizados.
	Cambio de actitud	Al principio del ciclo escolar sabemos que los alumnos van bajos y ahorita en estas alturas, ya los alumnos tienen un progreso, nos gratifican a nosotros que sabemos que estamos haciendo un buen trabajo que estamos empleando los recursos que nos han proporcionado en las capacitaciones y esto a su vez contagia el ánimo a todos los compañeros docentes. (E2M1P7R:9-14)	Cuando las practicas implementadas comienzan a rendir frutos después de una capacitación, despierta el deseo de querer saber lo que se está haciendo para mejorar la institución y aquí se aprovecha compartir las experiencias.
	Apoyo externo	En la escuela tenemos problemas serios de convivencia escolar, prácticamente a quien recurrimos que acción tomar es con él, entonces ha llegado el psicólogo de la zona, el maestro de lenguaje de la zona para apoyarnos en ese aspecto, o sea, él es mediador de la gestión que nosotros le pidamos, que si necesitamos educación sexual, alimenticia, que tenga que ver algo con servicio médico pues él ha gestionado. (E2M1P8R:9-14)	La gestión es un beneficio de la capacitación en manos del director apoyado de su colectivo, traer a la escuela personas especializadas en distintos temas enriquece los conocimientos y habilidades de los docentes en diferentes áreas educativas.
	Aspectos sociales, académicos, intelectuales y la convivencia escolar.	Tenemos un director que tiene la iniciativa pues nosotros nos fortalece en los aspectos sociales, académicos, intelectuales para nuestros alumnos y beneficia a la convivencia escolar también. (E2M1P9R:10-12)	Fortalece la convivencia entre docentes, las competencias docentes, el aprovechamiento de los alumnos y la convivencia escolar.
	Innovación	La capacitación se basa en eso de prepararte para algo que viene, y si tú no la gestionas pues obvio que te vas a quedar en cero o sea que por lo tanto tienes que prepararte, buscar la manera de innovarte en un cierto conocimiento. (E2M1P10R:11-14)	La innovación en la capacitación genera el interés de los alumnos por descubrir algo nuevo y ayuda a construir su conocimiento.
	Conocer a fondo el Plan y programa de Estudios	En cambio, aaa... te ayuda pues porque ya sabrás que estrategias emplear, tanto tiene sus ventajas, como tiene sus desventajas, una de las ventajas que tendría es que el docente empieza a conocer más a fondo sobre lo que dice	Ayuda al docente a comprender más a fondo los lineamientos del Programa de Estudios con el paso del tiempo y la implementación de

		cada competencia en asignaturas. (E2M1P11R:59-62)	nuevas prácticas.
El desempeño La práctica Mejora el desarrollo de las actividades Metodologías innovadoras Nuevo concepto de enseñar		Fortalecer el desempeño laboral, eee... fortalecer tu práctica docente, se basa claramente en estos aspectos, debido a que al llevar capacitaciones te ayuda a mejorar tu desarrollo de las actividades dentro del salón de clases, a buscar metodologías de enseñanzas nuevas, impacto en el desarrollo cognitivo de tus alumnos. Básicamente capacitarse ayuda al docente a tener un nuevo concepto de lo que es enseñar. (E2M1P13R:1-6)	La capacitación docente cuando se lleva de manera formal y continua fortalece: la práctica docente, mejorar el desarrollo de las actividades con los alumnos y búsqueda de opciones metodológicas en la enseñanza.
Conocimiento de nuevas estrategias y metodologías Trabajo colectivo Fortalecer los aprendizajes de los alumnos		De manera personal porque te vas empapando de nuevas estrategias didácticas y metodologías y esto te ayuda a emplearlos en diversos contenidos, de manera colectiva porque tu compartes aquello que te está dando resultados y orientas a tus compañeros docentes a cómo realizar este trabajo y dentro de la escuela pues a quién ayudas, a tus alumnos, a fortalecer sus aprendizajes a concretar su desarrollo cognitivo porque ellos ya tienen un conocimiento y tú como docente vas a ser mediador de un aprendizaje y este aprendizaje tú lo vas fortaleciendo con las capacitaciones o sea con las cosas que te van enseñando, que vas adquiriendo en ella. (E2M1P13R:7-15)	Favorece la orientación del colectivo mediante el intercambio de ideas enfocadas a mejorar el desarrollo cognitivo de los alumnos.
Actualización Mejorar la practica		Uno de los principales objetivos es que su colectivo docente permanezca actualizado y capacitado, por el hecho de que promueve en los docentes a mejorar la práctica docente a tener conocimiento de algunas situaciones que se realizarán, como es el llenado de algunos registros, la elaboración de las gráficas, sobre lo bimestral, los resultados bimestrales que se están dando eee... el objetivo del director es siempre buscar que su colectivo docente tenga un desempeño favorable con respecto a lo educativo con su escuela. (E2M1P15R:1-8)	Favorece el trabajo administrativo del docente para agilizar el trabajo de relleno de documentos o nuevos programas de en las escuelas.

	<p>Reforzar la practica</p> <p>Compartir ideas</p>	<p>Permite que dentro de tu colectivo docente si tomas la iniciativa de compartir tus experiencias, permite reforzar de manera general ese aspecto de cómo mejorar nuestra practica y a su vez permite que los docentes se sientan en la satisfacción de compartir las experiencias de qué les está dando resultado, qué no y esto favorece a que compartamos ideas de qué hacer y qué no hacer para que nuestro trabajo sea mejor. (E2M1P16R:18-24)</p>	<p>Compartir experiencias reales de lo que funciona en nuestra práctica docente y prevenir sobre lo que no puede funcionar o los posibles errores que se pueden cometer en el proceso.</p>
	<p>Búsqueda de soluciones</p> <p>Apoyo externo</p>	<p>Buscar una manera de solucionar este problema recurriendo ya a una instancia para que lo que en un principio nos compartimos apoyado de otra persona con un poco de más conocimientos, nos oriente sobre qué actividades realizar para que no haya tanto desnivel en cualquiera de estos aspectos. (E2M1P16R:30-34)</p>	<p>Gestionar a las instancias cercanas a la escuela para tratar asuntos claramente profesionales sobre diferentes temáticas en una reunión con los docentes.</p>
	<p>Socialización de estrategias didácticas</p>	<p>Si trabajas de la mano con tu director y tus compañero de escuela, esto promoverá a crear una nueva relación y socialización de estrategias didácticas, de beneficios escolares, prácticamente te ayudará a ti como docente a compartir lo que ya sabes y a recibir información de los compañeros de trabajo. (E2M1P16R:45-49)</p>	<p>Intercambio de saberes entre maestros enriquece el curriculum de los docentes y prepara en el cumplimiento de los objetivos de la educación pública y la educación de calidad.</p>

Anexo 5. Matriz de entrevista Docente 2

MATRIZ DE ENTREVISTA

ENTREVISTA NO. 3

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	TESTIMONIOS O HECHOS	COMENTARIOS
<p style="text-align: center;">1</p> <p>¿Qué estrategias utiliza el director para promover la capacitación docente en una escuela primaria?</p>	<p>Capacitación docente</p> <p>Cursos</p> <p>Talleres</p> <p>De manera personal o grupal</p>	<p>La capacitación docente para mí sería preparar a través de cursos o talleres a nivel personal o grupal en cuestiones para ser apto de resolver alguna problemática o alguna situación en la que se encuentre o que se tenga una dificultad. (E3M2P1R:1-4)</p>	<p>La docencia es una labor donde se aprende todos los días de las experiencias cotidianas, éstas pueden ser aprovechadas por los colectivos para elaborar capacitaciones grupales, y de manera personal buscar la forma de prepararse continuamente, de tal manera que con el paso del tiempo sirva para resolver situaciones que de la educación surgen.</p>
	<p>Actualización</p> <p>Necesidades</p> <p>Nuevos conocimientos</p> <p>Nuevas herramientas</p> <p>Piden</p> <p>Maestros</p> <p>Alumnos</p> <p>Capacidades</p> <p>10 años atrás</p> <p>Aparatos electrónicos</p> <p>Primordial</p> <p>Saber utilizar</p> <p>Aplicarlos en clase</p> <p>Enseñar su manejo</p>	<p>Pues serían de actualización, porque si nos damos cuenta hoy en día los alumnos necesitan de nuevos conocimientos ya este eee... podríamos decir que anteriormente pues no se utilizaban las herramientas que ahora se necesitan, necesitamos estar actualizados ver las nuevas necesidades que nos, que, bueno que nos piden a nosotros como maestros y a nuestros alumnos porque no son las mismas herramientas, las mismas necesidades las mismas capacidades que podrían necesitar hace diez años un ejemplo está en que hace diez años no utilizábamos mucho lo que eran los aparatos electrónicos, hoy en día pues es un, es este, es primordial, son elementos primordiales que</p>	<p>Las capacitaciones que brinden una actualización a los docentes serían las más relevantes, en acuerdo con lo que la actualidad nos exige, a partir de las necesidades de las escuelas, buscar aquellas capacitaciones que nos proporcionen competencias, por ejemplo, para el manejo aparatos electrónicos y su aplicación didáctica.</p>

Alumnos	nosotros como docentes tenemos que saberlos manejar para luego poder aplicarlos en clase o enseñar a manejarla a los alumnos. (E3M2P1R:5-15)	
Capacitarnos Medios electrónicos Actualizar Internet Alumno Descargar información diversa Aptos Enfrentar Implementación de la tecnología	Al capacitarnos para utilizar los medios electrónicos, este, nos tenemos que actualizar, en qué, en todo lo que viene de por medio en tener en la mano un uso electrónico, porque ahorita con el uso del internet, pues cualquier alumno puede agarrar algún aparato electrónico y bajar, no sé, infinidad de cosas, y este pues, ahí tenemos que ser aptos nosotros para poder enfrentar, enfrentar pues todo este, como se llama, todo esto que resulta a partir de implementar una nueva situación o una nueva cuestión. (E3M2P1R:18-24)	El hecho de aprender a utilizar medios o electrónicos mediante la capacitación, ayuda al docente a actualizarse en el ámbito tecnológico del cual la educación actual ya forma parte, el uso del internet como una herramienta para la enseñanza en el aula, la investigación que abre panoramas distintos y enriquece la cultura si se utiliza de una forma correcta, de esto se debe aprender para poder guiar el trabajo con los alumnos en la enseñanza.
Capacitación Importante Más capacitados Mejores docentes Conocimiento de los alumnos Nuevas dificultades Dificultad	La capacitación es importante en todos los la aspectos porque entre más capacitado estemos pues se supone que somos mejores docentes. Por qué es importante, porque a medida que vamos conociendo a los nuevos alumnos, nos vamos encontrando con nuevas dificultades, que en ocasiones o tenemos dudas o no los podemos resolver. (E3M2P2R:1-5)	La capacitación es de vital importancia porque mejora las competencias docentes en distintos aspectos, resulta práctica porque resulta de una realidad contextual escolar donde las problemáticas están a la orden del día y las cuales se pueden enfrentar con una buena preparación empírica, teórica y práctica.
Capacitación interna por parte de los docentes Gestión del director en la capacitación Identificar necesidades dentro de la escuela	Puede venir por parte de uno de los de nosotros como docentes, porque pues el director puedeee..., pues su trabajo, pues es estar igual en cuestión de gestionar cosas para la escuela y ver que la escuela esté bien, pero, realmente quienes vemos que necesitamos algo entre el grupo o vemos que una situación está fallando o vemos que necesitamos o tenemos un problema y que no tenemos la manera de resolverlo somos los docentes dentro del aula	La capacitación se puede dar al interior o exterior de la escuela, puede venir dentro o fuera del colectivo, aprovechar el conocimiento de los compañeros en distintas áreas es importante para enriquecer el trabajo en el aula, porque ahí es donde se tiene el conocimiento de las necesidades de la institución, lo que hace falta por aprender, esto empuja hacia la

		porque es donde vamos a ver la problemática donde vamos a ver las necesidades que nosotros ocupamos, lo que nos falta, lo que debemos de aprender, lo que necesitamos y a partir de identificar esta parte es que podemos desarrollar, bien o capacitación o un taller. (E3M2P2R:9-18)	implementación de la capacitación o talleres para resolver las problemáticas.
	<p>Problemáticas se comunican al director</p> <p>Si las problemáticas son repetitivas el director interviene para enfrentar la situación</p>	Todas las situaciones, todas las problemáticas se pasan al director él está en conocimiento, pues el director al darse cuenta que una misma situación se viene replanteando en varios salones o en varios grupos pues ahí se dará cuenta de que es necesario hacer algo para enfrentar esta problemática. (E3M2P2R:19-22)	La dirección de la escuela debe estar informada de las situaciones que surgen en los salones, con los docentes y en la escuela en general, el colectivo comunica la dificultades al director, no con el fin de que el las solucione, sino para que de alguna manera pueda apoyarlos a la búsqueda de opciones de solución aplicables a la situación presentada, en base a la experiencia o la investigación de alternativas.
	<p>Identifica una problemática</p> <p>Buscar una solución</p> <p>Compartir las actividades y las experiencias que han dado resultados</p> <p>Diseñar la capacitación</p> <p>Taller</p>	Cómo conoce el director las necesidades, bueno, como te venía diciendo al tener una problemática, repetitiva ahí se va a dar cuenta que, que necesitamos de algo para solucionarlo, de ahí es donde nosotros vamos a partir para estar alerta y decir -no, oye cómo resuelvo esto o me hace falta esto y como lo puedo obtener- ya sea que uno propio uno solo por sí mismo inicie, se inicie en la búsqueda de una capacitación o de solución a una problemática, pero lo correcto sería -está bien yo busqué como resolver este problema, pero le voy a compartir a mis compañeros a través de actividades, a través de experiencias que me han dado resultado-, pues para ver si a ellos les puede dar el mismo	El director identifica cuando una problemática se presenta en la escuela repetitivamente, se da cuenta de que hay una necesidad dentro del colectivo y hay que darle solución. Cuando se presenta una dificultad en la escuela los docentes se movilizan y tratan de investigar y comunicar sus hallazgos, la capacitación puede abrir las puertas a la solución de distintos problemas. Compartir conocimientos abre el panorama para distintas soluciones, así como actividades que den buenos resultados, esta movilización de saberes son para

		<p>resultado, compartir más que nada esto, esta parte de conocer las necesidades y pues, como te mencionaba se puede iniciar personalmente, luego pasarlo al colectivo o platicarlo entre el colectivo y coordinar con director para luego pasar o hacer la capacitación o el taller correspondiente que sea necesario. (E3M2P3R:1-14)</p>	<p>establecer acuerdos sobre lo que se va a hacer para corregir la problemática.</p>
<p>Organización del colectivo y el director Enfocarse a las prioridades Buscar soluciones o apoyo dentro o fuera de la escuela Compartir experiencias Agendan talleres Investigación Delegan responsabilidades Exposición Experiencias de otras escuelas Participación</p>	<p>Aquí nos ponemos de acuerdo entre todos si es necesario, porque no te voy a dejar mentir en una escuela hay muchas necesidades, necesitamos de muchas capacitaciones, pero no todas las podemos tomar al mismo tiempo, entonces, qué es lo que hacemos aquí, vemos las prioridades, buscamos soluciones, buscamos ayuda por fuera o dentro nosotros mismos nos organizamos, compartimos y es así como este agendamos o ya sea bien un taller que venga por alguien externo a la escuela o se investiga, nosotros mismos como docentes nos encargamos de investigar, nos repartimos el trabajo, nos encargamos de investigar una parte cada quien y ya venimos a exponerlo o de las experiencias que hemos tenido en otras escuelas e incluso con nuestra misma familia las damos a conocer en colectivo y mayormente pues siempre es de gran ayuda porque de todas las vivencias de todas las participaciones de los demás compañeros pues ahí tienes que ir rescatando o algo te tiene que ir sirviendo. (E3M2P3R:15-27)</p>	<p>El trabajo en equipo también forma parte de la capacitación, la colaboración de los compañeros docentes es fundamental para enriquecer estos encuentros académicos donde se comparten experiencias y conocimientos. En colectivo se identifican las prioridades por atender, se consensan soluciones, se gestiona el apoyo por fuera de la institución o dentro del colectivo, tiene que existir una organización de las actividades éstas se agendan y se investiga al respecto para intercambiar información sobre lo que se va a atender mediante exposiciones preparadas, apoyadas de la experiencia de cada docente, las vivencias y se genera un ambiente participativo y de aprendizaje.</p>	
<p>Disposición al trabajo de capacitación</p>	<p>La verdad ahí todos cooperamos, la verdad el equipo de trabajo que tenemos participamos todos, no avanzamos en gran medida porque los problemas,</p>	<p>Cuando un colectivo busca mejorar los resultados de su institución, en el proceso se encuentra con muchas dificultades, de</p>	

		sabes que no de un día para otro se pueden resolver, todos llevan un proceso, y este, pero si vemos que como docentes nos preocupamos por resolver conflictos o problemas que son de índole, de gran índole, que le debemos de dar el interés necesario. Todos ponemos de nuestra parte, todos apoyamos, la disponibilidad al cien por ciento la verdad no hay nadie que se niegue o que diga -yo no participo, yo no quiero- la verdad la disponibilidad de los compañeros siempre está ahí. (E3M2P4R:1-9)	las cuales tiene que seleccionar las que tienen mayor prioridad o mayor relevancia, de tal manera que al tomar acciones para resolverlas impacten de forma positiva en los resultados de la misma. El colectivo docente que trabaja en equipo tiene mayores ventajas y facilidades de concretar sus objetivos.
Capacitación	Aprender es una actividad continua	Preparando continuamente	
		Como docentes es una tarea, es nuestra tarea diaria, la capacitación, ir aprendiendo, es una tarea que jamás termina en la docencia, lo primordial aquí nosotros es irnos preparando, preparando, preparando porque si no nos preparamos nos vamos a ir rezagando. (E3M2P4R:10-13)	La persona que se dedica a enseñar, se mantiene en constante practica para perfeccionar sus habilidades, pero aún más alimentarse en conocimientos que de los cuales se fundamenta, tanto la teoría como la práctica son pan de todos los días en los docentes.
	Capacitaciones del sector y el seguimiento		
		Las capacitaciones que se dan aquí en la escuela pues mayormente vienen de sector, o vienen de la supervisión, aquí el papel que jugaría el director pues sería estar en constante vigilancia podríamos decir de que se vayan llevando todas las situaciones que planteemos o de los talleres que vayamos tomando que se vayan realizando, es como ir vigilando e ir dándole seguimiento que se vea que se está trabajando, es como estar supervisando que nosotros estemos laborando pues lo que podamos rescatar o las tareas que nos queden de cada taller. (E3M2P5R:1-9)	El seguimiento de las actividades que de la capacitación se inician, es tarea del docente en el aula con los alumnos y del director con su colectivo, supervisar que las actividades se estén realizando con normalidad y apoyar a los que aún tienen dificultades en el proceso, así como enriquecer la práctica con sugerencias. La intervención del director en el proceso de aplicación ayuda a cumplir con los objetivos de mejora de los docentes y alumnos.
	Capacitaciones cortas		
		Si es corta el director la aplica, ahora, si es pesada y para no hacérnosla de más pesada nos repartimos el	Trabajar colaborativamente es un recurso que utiliza el director para poder hacer

	<p>Reparte el trabajo con los docentes</p> <p>Aportaciones del colectivo</p> <p>Apoyo entre compañeros</p> <p>Investigación</p> <p>Exposición</p>	<p>trabajo y ya entre todos aportamos, apoyamos y sacamos pues el trabajo, para qué, lo tratamos de hacer de una manera dinámica, ir directamente al grano, de no ir tanto rollo, este... si necesitamos investigar algo que no sepamos y que tengamos duda, o bien investigamos a través de internet o preguntamos a un compañero y ya una vez que esté listo el tema pues ya lo exponemos los demás compañeros, pero tratando de no hacerlo tan extenso, pero si este congruente, realista nos vamos a lo esencial. (E3M2P5R:11-18)</p>	<p>más eficaz el proceso de capacitación, que en ocasiones debido al corto tiempo tiene que marchar a la par de las actividades escolares. Distribuir el trabajo de una manera equitativa para que los docentes lo apoyen en la elaboración de los materiales a utilizar, entre otros recursos. El trabajo colaborativo hace más dinámica la participación de sus integrantes y a la vez enriquece de la experiencia de los compañeros.</p>
	<p>Material físico y digital</p>	<p>Utilizamos, el internet porque de ahí es que agarramos todas las investigaciones y para proyectar utilizamos el cañón, pintarrones, utilizamos papel bond y si vamos a trabajar algún material concreto, tratamos de llevarlo para hacer un ejemplo de cómo trabajarlo en aula o si no hacemos el material y lo rolamos entre los maestros, ya si son copias le prestamos un juego a los maestros que lo vayan a utilizar o a quien quiera como las necesidades son por grado ya le damos al maestro para que lo adecue al grado que esté dando, nos lo vamos rolando y cada maestro tiene que hacer las modificaciones que crea pertinente. (E3M2P5R:19-26)</p>	<p>El uso de materiales, tanto físicos como digitales durante una capacitación es de vital importancia, ya que facilita compartir la información, es necesario llevar a esas reuniones de aprendizaje, los materiales que se inclinan al apoyo de la teoría, como los que se apegan a la muestra práctica de lo que se va a aprender, con el uso de la observación el docente utilizará sus competencias para poder adecuar lo aprendido en los distintos niveles educativos.</p>
	<p>Reuniones del colectivo</p>	<p>A través de una reunión, sí, ya mandamos a hablar, hacemos un tiempcito todos los maestros nos dicen los detalles, si tenemos una duda ya vamos a ir preguntando las dudas que surjan y ya este igual si el director no entiende o está, o tiene algo confuso tratamos de aclararlo para ir todos en sintonía y andar haciendo cada quien una cosa y el otro por</p>	<p>Cuando el director necesita compartir una información valiosa para los docentes, los cita a una reunión donde estén todos los docentes para poder escuchar y socializar la misma, aclarar las dudas y trabajar en sintonía, además de proporcionar algún material extra físico o digital.</p>

		otro lado. Si nos dan algún material, nos da el material o si tenemos que descargar algo de internet ya nos da el link para poderlo buscar. (E3M2P5R:30-36)	
	Proceso de capacitación	Primero sería identificación de la problemática, de ahí sería este investigar, investigación acerca de todo lo que podamos tener sobre la problemática, investigar, de ahí sería compartir entre compañeros ya en una plenaria, o sea compartir, compartimos todo lo que se investigó, información, vivencias, posibles actividades, estrategias para dar solución al problema, de ahí se le da un seguimiento este, bueno, antes del seguimiento se clasifican las fechas si se va a hacer algún taller o alguna actividad con los alumnos, alguna actividad con padres. Al momento de compartir este queda todo esto analizado ya este las actividades posteriores que se van a realizar, quién las va a organizar todo eso. Acuerdos de todo lo que se va a hacer y de ahí se le da un cierto entonces seguimiento con otras actividades posteriores, y si no da resultado o las actividades fallaron, se buscan nuevas estrategias que puedan dar resultado, se entraría como en un seguimiento y ya pues cada determinado tiempo según este lo que se haya previsto pues se hace un análisis de que efecto tuvo, cuál fue el resultado de todo esto, de todas las actividades. (E3M2P6R:1-16)	El proceso de capacitación está compuesto por los siguientes pasos: 1.- Identificar una problemática. 2.- Investigar fuentes físicas o digitales para buscar una posible solución. 3.- Diseño de la capacitación. 4.- Desarrollo de la capacitación (compartir experiencias). 5.- Acuerdos de las acciones a realizar. 6.- Implementación de lo aprendido en la capacitación. 7.- Seguimiento (evaluación).
	Evaluación Seguimiento	Más que evaluar es como darle ese seguimiento no, porque, en un taller tu vienes a aprender algo que te va a hacer apto para solucionar algo no, entonces, como te venia mencionando, lo que se trata en la	Cuando se le da el seguimiento a las capacitaciones, al momento de evaluar no se trata de asignar una calificación de los resultados, sino de verificar los avances

	<p>Verificar el avance de lo aprendido en las capacitaciones</p> <p>Rubricas</p>	<p>mayoría de las capacitaciones pues es eso, resolver problemas, no podemos decir –tengo diez- o con un número evaluarlo no, sino aquí lo que seria es como verificar el avance que se ha tenido en cuanto a esa capacitación, en qué nos ha ayudado, este, cómo estamos aplicando dentro del salón y cómo va funcionando. Es como darle un seguimiento, como un tipo de rubrica. (E3M2P7R:1-8)</p>	<p>que se han tenido, en qué ha funcionado y cómo ha sido su aplicación con ayuda de rubricas para hacer un balance y buscar o enriquecer las alternativas.</p>
	<p>El director influye de manera positiva</p> <p>Liderazgo</p> <p>Calidad de la educación</p> <p>El director apoya e impulsa</p> <p>Búsqueda de soluciones con apoyo del director</p>	<p>Influye de manera positiva, porque ciertamente es nuestro líder, como director es nuestro líder y pues es nuestro guía hacia lo que queremos alcanzar y pues aquí lo que queremos alcanzar pues en esta escuela es la mejor creo que todas no, la mejora de los aprendizajes, la mejora de los alumnos, que el nivel de educación aumente, pues que se vea la calidad de educación y pues tenemos la figura del director como líder, es el que nos apoya, que nos impulsa para que nosotros estemos en ese camino. No tanto el líder que te hace ver tus errores de que -estás mal aquí, que estás mal en lo otro- es una figura de líder que nos dice -no pues estamos mal aquí, vamos a buscarle una solución- o -no podemos hacer esto, vamos a ver de qué manera lo solucionamos- de hecho, no vemos al director como una figura superior sino la vemos como un estándar aquí entre nosotros, igual se maneja aquí con nosotros, lo tratamos de mezclar en todos nuestros asuntos, de pasarle información que sea necesaria, sí, mantenerlo, al día pues de todas las situaciones que van transcurriendo en el aula, no dejándolo de un lado. (E3M2P8R:1-15)</p>	<p>La figura del director influye en el colectivo al momento de la capacitación por su liderazgo, un líder que tiene objetivos como, concretar la mejora de la escuela, de los aprendizajes de los alumnos y maestros, y que la calidad de la educación aumente, utilizando como estrategias el apoyo a los docentes y ser el guía hacia la mejora de la práctica.</p>

	Liderazgo	Un líder lo que quiere es que su equipo de trabajo esté bien no, que esté capacitado que sea apto para resolver un problema, pero si tú como director no te interesas en que tu equipo esté capacitado, en que tu equipo se vaya superando en que tu equipo se vaya actualizando obviamente pues no vas a tener este buen equipo que quisiera. Entonces, si es muy importante de que él nos apoye en las capacitaciones, que nos diga de capacitaciones que haya, de todas las que nos bajen esté atento para que participemos. (E3M2P9R:1-7)	El liderazgo del director es interpretado en ocasiones por los docentes como esa preocupación por apoyarlos a todos a mejorar sus funciones, en capacitarlos para continuar aprendiendo e ir actualizándose, al cumplir estas expectativas el equipo de trabajo participa en la mejora de la institución.
	Apoyar a los docentes Superación profesional	De apoyar, de interesarse, de querer que nosotros nos superemos, de que la institución avance, de que crezcamos como docentes, como equipo. Entraría un poco de todo, tanto personal, si tú creces pedagógicamente, pues vas a crecer como persona, vas a crecer en conocimiento, en todo, en la parte intelectual, en todo. (E3M2P9R:8-11)	Si el colectivo logra crecer pedagógicamente bajo la guía del director en el proceso, los maestros tendrán la oportunidad de crecer también como seres humanos, intelectual, social y afectivamente.
	Compartir tus conocimientos	Tú puedes ser muy inteligente, pero si no compartes ese conocimiento pues no sirve de nada, pero, si tú estás capacitado, tienes las miles de capacitaciones, tienes los miles de talleres y te gusta apoyara tu compañero, te gusta compartirlo, te gusta ponerlo en práctica, pues excelente no. Sería lo que todos queremos. (E3M2P9R:13-17)	El docente después de tomar cierta capacitación debe cumplir con un requisito muy importante que es compartir lo que aprende de su propia experiencia después de aplicar con esto favorece a su colectivo porque lo enriquece con respecto a sus métodos, estrategias y pedagogía.
	Gestión de capacitación es buscarla e informar Traer capacitaciones a la escuela	Gestión, pues yo entiendo como por el hecho de buscar capacitación a capacitaciones, de informar, bueno que el director, que nos informe de alguna que nos interese o que podamos aprovechar. Que el director traiga capacitaciones la escuela que las aterrice, que no solo esté esperando a que venga la	Gestionar la capacitación se comprende como el hecho de analizar opciones para los docentes desde el punto de vista del director, así como conseguir esos espacios para llevar ese encuentro con una persona ajena a la escuela pero con vasta

	Acuerdo grupal	capacitación y ya, sino que trata de buscarla, de abrirnos caminos, de decirnos -fíjate que hay una capacitación en tal lado nos podemos poner de acuerdo- y decir -no, pues vamos todos-. (E3M2P10R:1-7)	experiencia en determinados temas, de guiar a los docentes mediante el apoyo de otros sujetos hacia la mejora de la institución.
	Preparación continua	Ahorita con la nueva reforma nos exigen prepararnos más como docentes, revisar más las problemáticas que hay en la escuela, estar más pendiente de los alumnos, y no solo de los alumnos, sino de los padres y de los maestros, ya no es el maestro el que da todo, el que hace el papel importante dentro del aula, ahora ya con la nueva reforma nos ve ese lado, ya somos tanto alumnos padres y maestros los que hacemos el proceso de educación y pues si ha impactado de cierta manera en forma benéfica porque al exigirnos más, uno como docente se tiene que ir preparando mucho más. Trata de, ya no vemos si el alumno aprende o no, ahorita vemos a fuerza mejorar la educación de todos los alumnos, centrarnos en las problemáticas que enfrentamos en el aula y tratar de darle solución. (E3M2P11R:1-11)	Una relación que tiene la Reforma Educativa con la capacitación es la exigencia de prepararse más con respecto a lo que conforma al docente profesionalmente, las evaluaciones están utilizando como recurso la capacitación para regularizar en ciertas áreas a los maestros con niveles bajos de desempeño, por lo que de alguna manera beneficia que los profesores sean evaluados, por lo que hay que centrarse también en el desarrollo profesional constante.
	Nueva Reforma Evaluaciones docentes para ingresar al servicio Recibir capacitaciones para reforzar los aspectos de los exámenes	Este entiendo que está más peleado más ahorita y pues es mejor porque antes, pues, aunque no tuvieras el perfil podías ejercer como docente y ahorita no, con la nueva reforma, pues tienes que tener el perfil ya son más aspectos que se toman más en cuenta, creo que son tres evaluaciones para poder ingresar, para poder permanecer, una para ingresar y las demás para permanecer. Pues si pasas el examen continuas trabajando, si no lo pasas fíjate	La capacitación a los docentes es una de las prioridades de la Reforma Educativa, revisar de nueva cuenta los Planes y Programas de Estudio y el apoyo pedagógico de distintos autores de los que se fundamenta este. En la actualidad ya no es tan fácil entrar al servicio, implica un proceso de evaluación amplio donde en sus etapas hay que tomar ciertas

		que ahí no sé qué pasaría con los que no... ¡aaaaa!... si no lo pasas creo que tienes una segunda oportunidad no. Se supone que tienes una segunda oportunidad en la cual te dan una capacitación, que no a muchos se la dieron he fueron contaditos los casos que supe que les dieron esa capacitación para poder pasar el segundo examen. (E3M2P11R:12-23)	capacitaciones para reforzar distintas áreas de la práctica docente.
	Solución de situaciones pedagógicas	Yo creo que sería en cuestión de conocimientos, sería buscar solución, ahí entraría lo que son problemas pedagógicos, sí, pedagógico ya cuando el alumno no entiende de una forma o no este, o no comprende un tema a como lo estás dando, -qué tenemos que hacer- pues buscar otra metodología, buscar otras actividades, para que el alumno pues no se vaya rezagando. (E3M2P12R:1-6)	La gestión académica puede ser utilizada para apoyar en la solución de problemas pedagógicos que te den otra perspectiva de la funcionalidad de una situación diversa, metodologías o actividades que favorezcan la enseñanza en el aula.
	Comentar las dificultades en colectivo Buscar taller Asamblea	Mayormente cuando hay una pues dificultad lo comentamos con los compañeros y si vemos que tenemos la misma dificultad entonces hacemos por buscar o ya sea un pequeño taller o una pequeña asamblea para ver de qué no damos solución a este conflicto y si es académico siento que la mayoría presenta estos problemas académicos. (E3M2P12R:8-12)	Consultar a tus compañeros cuando tienes una problemática en el aula resulta funcional ya que te brindan su punto de vista acerca de las causas, consecuencias y como podría resolverse, comunicar lo que pasa cuando no se encuentran alternativas es una estrategia adecuada para generar un espacio de aprendizaje.
	Talleres Prioridades	Al igual que si vas, por ejemplo, tienes una problemática, vamos a ver con mmm... de control del grupo o de valores en el salón, si tomas demasiados talleres siento que te vas a saturar y no vas a hacer nada, es mejor de tomar uno, buscar uno que crea que va a funcionar realmente porque ya que conoces la problemática, ya que conoces a los alumnos y a medida de que vas a buscar ya sea un	Al participar en una capacitación hay que saber elegir lo que se quiere aprender, por ejemplo, si me capacito en Español y la problemática es de Matemáticas el resultado no sería de gran apoyo, además de que una vez cursada la capacitación hay que practicarla y sobre todo compartirla.

		taller o una estrategia, pues que sientas que va a dar resultado de nada va a servir de que tú agarres o hagas un taller o una capacitación de que no te va a servir de nada, si yo tengo por ejemplo un problema de matemáticas y voy y me capacito en español, no te centras en lo que realmente necesitas. Sí mejora si lo aterrizas en el aula, hay que practicarlo. (E3M2P14R:)	
Proceso para darle solución a un problema	Analizando y practicando las alternativas	Reflexión e investigación	Seguimiento
	Valoración	Es el proceso que llevamos a cabo para darle solución a un problema no, primero qué tenemos que hacer, identificar el problema, eso lo hacemos a través o dónde, a través de la práctica o analizando nuestra situación docente, después, que viene de realizarla o esa reflexión, pues tenemos que investigar, si no sabemos, pues tenemos que investigar ahora que si ya sabemos estamos capacitados y nos sentimos que somos aptos para darle solución pues ya da solución con lo que sea necesario y pues ya lo último, no lo último, sería parte de los pasos, que sería la capacitación, es lo que te mencionaba yo cuando me preguntaste sobre si te podía dar un ejemplo. Sería, reflexión de la práctica, la investigación, la capacitación, el seguimiento y una valoración, forman parte del proceso. (E3M2P16R:1-11)	El proceso de capacitación fue diseñado para resolver problemas específicos de la práctica docente, así como para enriquecer los conocimientos sobre un tema en específico. Capacitar es, identificar el problema, reflexionar sobre la práctica, investigar, crear una capacitación, aprender algo nuevo, poner en práctica lo aprendido y darle solución al problema, la evaluación y el seguimiento.
Prepararse continuamente	Reforma Educativa	La capacitación es un tema que con la nueva reforma ya no creo que sea opcional, de por sí de toda la vida debió haber sido la tarea del docente, irse preparando, tu bien como yo sabemos que los tiempos van cambiando, la niñez pues presenta nuevos problemas, bueno nos presentan nuevos	Una de las opciones inmediatas de los docentes es irse preparando con apoyo de su colectivo y director para los retos que actualmente van surgiendo, la capacitación es una opción práctica para continuar preparándose y seguir innovando en la

		retos a nosotros como docentes, no es el mismo tipo de enseñanza el que estamos dando ahorita a lo que vamos a dar no se dentro de diez años más y pues cómo vamos a enfrentar todos esos retos, a través de cursos, talleres a través de irnos capacitando, de irnos preparando, esa es la tarea como docente no nos queda de otra que capacitarnos, prepararnos para los nuevos retos que se nos van enfrentando, los que se nos van presentando porque si no, como te mencionaba hace rato nos vamos a quedar rezagados va a llegar el momento en que el alumno nos va a pasar y no estamos preparados y si no sabemos cómo enfrentar las nuevas situaciones ahí si nos van a ir. (E3M2P16R:13-25)	enseñanza.
	Herramientas para resolver problemas	La capacitación, para mí, en resumen, mi definición sería, capacitar, dar las herramientas o hacer una persona apta para resolver un problema o una dificultad. ((E3M2P16R:26-27)	Capacitar te hace apto para desempeñarte eficazmente en un salón de clases y enfrentar las dificultades que exige.
2 ¿Cuáles son los beneficios de la capacitación docente en una escuela primaria?	Herramientas para enfrentar problemáticas	A través de la capacitación podemos obtener herramientas necesarias para enfrentar esas problemáticas o esas situaciones que se nos presenten pues ya no vamos a estar con las manos vacías. (E3M2P2R:6-8)	Aprender cosas nuevas que nos sirvan de apoyo para utilizar en clase, tener siempre una opción para resolver un problema o para innovar con una actividad forma parte de los resultados de capacitarse en diversos aspectos.
	Aprendes de las experiencias de otros	Vemos las prioridades, buscamos soluciones, buscamos ayuda por fuera o dentro nosotros mismos nos organizamos, compartimos y es así como este agendamos o ya sea bien un taller que venga por alguien externo a la escuela o se investiga, nosotros mismos como docentes nos encargamos de investigar, nos repartimos el trabajo, nos	El trabajo colaborativo en la búsqueda de soluciones es resultado de la capacitación, así como la investigación, la distribución de responsabilidades para agilizar y dinamizar el trabajo y el aprovechamiento de las experiencias de los compañeros.

		encargamos de investigar una parte cada quien y ya venimos a exponerlo o de las experiencias que hemos tenido en otras escuelas e incluso con nuestra misma familia las damos a conocer en colectivo y mayormente pues siempre es de gran ayuda porque de todas las vivencias de todas las participaciones de los demás compañeros pues ahí tienes que ir rescatando o algo te tiene que ir sirviendo. (E3M2P3R:18-27)	
	Seguimiento	El papel que jugaría el director pues sería estar en constante vigilancia podríamos decir que se vayan llevando todas las situaciones que planteemos o de los talleres que vayamos tomando que se vayan realizando, es como ir vigilando e ir dándole seguimiento que se vea que se está trabajando. (E3M2P5R:3-7)	Dar seguimiento a las actividades, no dar marcha atrás y continuar con la implementación de nuevas formas de construir los aprendizajes de los alumnos es una tarea que al director favorece en tener datos actualizados de lo que se está haciendo en la escuela.
	Práctica en colectivo Ensayo y error	Si vamos a trabajar algún material concreto, tratamos de llevarlo para hacer un ejemplo de cómo trabajarlo en aula o si no hacemos el material y lo rolamos entre los maestros, ya si son copias le prestamos un juego a los maestros que lo vayan a utilizar o a quien quiera como las necesidades son por grado ya le damos al maestro para que lo adecue al grado que esté dando, nos lo vamos rolando y cada maestro tiene que hacer las modificaciones que crea pertinente. (E3M2P5R:21-26)	Utilizar recursos didácticos es esencial en las capacitaciones lo que favorece la manipulación de los materiales para aprender a ejecutar distintas acciones, hacerlo más vivencial. Además, se debe utilizar el material escrito para retroalimentar las actividades continuamente.
	Compartir vivencias	Primero sería identificación de la problemática, de ahí sería este investigar, investigación acerca de todo lo que podamos tener sobre la problemática, investigar, de ahí sería compartir entre compañeros ya en una plenaria, o sea compartir, compartimos	La investigación de la teoría es fundamental en la capacitación, el argumento teórico que respalde la práctica docente, la toma de acuerdos, la organización del tiempo, la delegación de

		todo lo que se investigó, información, vivencias, posibles actividades, estrategias para dar solución al problema, de ahí se le da un seguimiento este, bueno, antes del seguimiento se clasifican las fechas si se va a hacer algún taller o alguna actividad con los alumnos, alguna actividad con padres. Al momento de compartir este queda todo esto analizado ya este las actividades posteriores que se van a realizar, quién las va a organizar todo eso. Acuerdos de todo lo que se va a hacer y de ahí se le da un cierto entonces seguimiento con otras actividades posteriores, y si no da resultado o las actividades fallaron, se buscan nuevas estrategias que puedan dar resultado, se entraría como en un seguimiento y ya pues cada determinado tiempo según este lo que se haya previsto pues se hace un análisis de que efecto tuvo, cuál fue el resultado de todo esto, de todas las actividades. (E3M2P6R:1-16)	responsabilidades, y la evaluación de todo el proceso.
	Mejora de la escuela Mejora de los aprendizajes Aumente la calidad de la educación	Aquí lo que queremos alcanzar pues en esta escuela es la mejor creo que todas no, la mejora de los aprendizajes, la mejora de los alumnos, que el nivel de educación aumente, pues que se vea la calidad de educación. (E3M2P8R:3-6)	Como cualquier institución lo que desea es mejorar los aprendizajes de los alumnos, brindar una educación de calidad a través del apoyo pedagógico a los docentes.
	Superación profesional Crecimiento pedagógico Más conocimientos	De apoyar, de interesarse, de querer que nosotros superemos, de que la institución avance, de que crezcamos como docentes, como equipo. Entraría un poco de todo, tanto personal, si tú creces pedagógicamente, pues vas a crecer como persona, vas a crecer en conocimiento, en todo, en la parte intelectual, en todo. (E3M2P9R:8-12)	Al crecer pedagógicamente se modifican también tus actitudes hacia la educación de tus alumnos, te enfocas más al logro de los aprendizajes en el salón de clases.
	Mayores conocimientos	Creces como persona, creces este, a nivel de	El crecimiento no solo es en habilidades,

	Apto para enfrentar el trabajo	conocimientos, estas más preparado, pues eres apto para resolver pues las problemáticas que se ven o dependiendo de la capacitación que se dé ya vas a ser apto para enfrentar ese tipo de situaciones. (E3M2P13R:1-4)	también en conocimientos, actitudes y valores que te impulsan a desempeñarte correctamente en la escuela, a estar apto de realizar distintas actividades educativas.
	Herramientas para solucionar problemas Mejora el colectivo	De manera personal porqué, porque vas a tener las herramientas para solucionar un problema sin necesidad de estar consultando, digamos otras, ya sea internet o con otros compañeros no. Vas a tener tú el conocimiento ya y lo vas a poder compartir; colectivo, en colectivo pues al estar todos trabajando, ahora sí que en la misma sintonía pues vamos a ir avanzando pues no solamente con nuestros alumnos sino como escuela se va a ver el avance en el nivel educativo y pues se va a ver el avance en el interés de los alumnos, en la convivencia entre alumnos, en la convivencia padres-maestros, maestros-alumnos, maestros-maestros, sí, eso sería en lo colectivo y en lo institucional, obviamente que al estar bien tu como persona está bien todo tu colectivo la institución tiende a subir a mejorar. (E3M2P13R:5-14)	Conseguir las herramientas necesarias para enfrentar las problemáticas, de tu salón y de tu escuela, avanzar a la par con tus compañeros docentes, trabajar sobre los mismos objetivos, mejorar la comunicación y convivencia entre docentes.
	Mejora el desempeño en la práctica	La capacitación para empezar va a mejorar el desempeño si se pone en práctica. Tú puedes tomar los miles de talleres, pero si no los aterrizas en el salón de clases, si no los aterrizas con tus compañeros de nada va a servir de que asistas a los miles y miles de talleres si nunca vas a poner en práctica. (E3M2P14R:1-5)	La capacitación mejora el desempeño docente siempre y cuando se ponga en práctica los nuevos conocimientos.
	Competentes	Darle solución a la problemática que se plantea. Hacerlos capaces, hacerlos aptos para resolver estas	Ayuda a los maestros a fortalecer sus competencias para solucionar diversas

		problemáticas, y si nos volvemos a encontrar con otro problema de la misma índole pues ya no va a ser necesario volver a tomar otro taller. Vamos a ser ya competentes como maestros, como docentes. (E3M2P15R:1-5)	problemáticas con los alumnos.
	Reflexión de la practica Investigación Aptos para solucionar problemas	Es el proceso que llevamos a cabo para darle solución a un problema no, primero qué tenemos que hacer, identificar el problema, eso lo hacemos a través o dónde, a través de la práctica o analizando nuestra situación docente, después, que viene de realizarla o esa reflexión, pues tenemos que investigar, si no sabemos, pues tenemos que investigar ahora que si ya sabemos estamos capacitados y nos sentimos que somos aptos para darle solución pues ya da solución con lo que sea necesario y pues ya lo último, no lo último, sería parte de los pasos, que sería la capacitación, es lo que te mencionaba yo cuando me preguntaste sobre si te podía dar un ejemplo. Sería, reflexión de la práctica, la investigación, la capacitación, el seguimiento y una valoración, forman parte del proceso. (E3M2P16R:1-11)	De alguna forma sensibiliza en la reflexión de la práctica para identificar lo que se está haciendo bien y enriquecerlo y lo que no para buscar alternativas que sustituyan esas prácticas.
	Capacitación Herramientas Competente Resolución de problemas	La capacitación, para mí, en resumen, mi definición sería, capacitar, dar las herramientas o hacer una persona apta para resolver un problema o una dificultad. (E3M2P16R:26-27)	Aprender de distintas temáticas en una capacitación te forma como docente apto de resolver situaciones que interfieren en el proceso de enseñanza- aprendizaje, así como de crear propias prácticas que ayuden a los alumnos a mejorar sus resultados.