



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

Secretaría de Educación
Servicios Educativos Integrados al Estado de México *SEIEM*
Dirección de Educación Secundaria y Servicios de

Subdirección de Educación Secundaria



**“EL PROYECTO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN Y EL
DESARROLLO DEL PERSONAL”**



Compromiso
Gobierno que cumple

DOCUMENTO ORIENTADOR

Contenido

PRESENTACIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	10
I. LA FORMACIÓN PERMANENTE DEL DOCENTE. UNA POLÍTICA DE ESTADO	11
I.1 ANTECEDENTES	
I.2 ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.	
I.3 PROGRAMA NACIONAL PARA LA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE LOS MAESTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN SERVICIO	
II. PROYECTO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.	18
II.1 SURGIMIENTO DEL PROGRAMA	
II.2 PROPÓSITO	
II.3 ESTRATEGIAS	
II.4 RESULTADOS	
III. CONCLUSIONES	29
III.1 PROGRAMA PARA LA FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL ADSCRITO A LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SERVICIOS DE APOYO	30
III.1.1 Cursos Estatales de Actualización	
III.1.2 Talleres Generales de Actualización	
III.1.3 Proyectos de Atención a Necesidades Prioritarias	
BIBLIOGRAFÍA	64

“El desafío del formador del docente: Formar los espíritus sin conformarlos (no en el sentido de dejarlos conformes, sino en el de darles forma); enriquecerlos sin adoctrinarlos; armarlos sin enrolos; comunicarles una fuerza, seducirlos de verdad para conducirlos a su propia verdad, y darles lo mejor de sí sin esperar ese salario que es la similitud, la semejanza”

*Jean Rostin
Biólogo*

PRESENTACIÓN

El camino andado, es producto del recorrido a través de la vida misma al interior de aulas, escuelas, libros y de la aventura que ha representado incursionar a diario en cursos y talleres. Vivencias compartidas con profesores que no se contentan con cumplir un horario, ni con ser transmisores de contenidos, sino que se autoconstruyen en la interacción con otros maestros, este andar no ha sido otra cosa que la confianza depositada en la formación como posibilidad de mejora, porque en ella se reconocen las carencias y lo que hace falta por aprender.

Como parte de las exigencias del quehacer docente, es marcado el sentido de ser mejores cada día. La sociedad ha encomendado a los profesores la tarea compleja de formar a las nuevas generaciones. Con ello, los profesores tienen el requerimiento de irse formando en el camino, además de insertarse y trascender en los otros sin perderse de vista a sí mismos.

La formación, entonces, se convierte en un arte, algo que necesita irse experimentando, ejercitando, aprendiendo con ayuda, algo que tiene que transmitirse por otros que nos contagien, que compartan el sueño, el deseo irrestricto de descubrir que la construcción personal y profesional no termina y que no debe ser limitada, por el contrario, habrá que dar rienda suelta a la formación y desarrollo con libertad, responsabilidad y compromiso.

Una condición para reinventarnos, es incorporarnos a procesos de formación que se erijan como vías para la transformación. Ha sido apremiante modificar el enfoque de procesos y programas formativos que se concretan en ofrecer una orientación que surge de las necesidades sentidas y virarlo hacia procesos con visión

integradora, fundamentada en el ejercicio de la problematización y resolución de problemas, así como en el trabajo de equipo y colaborativo como método.

De la formación a la modificación de la práctica docente existe una brecha donde se ubica la exploración de todos los componentes, el reconocimiento de los haceres y el enfrentamiento con los paradigmas propios, además de la tensión implícita que produce tal evento. El punto de partida es considerar el hecho evidente de la necesidad de cambio, que el profesor en formación es una persona operando en su propio proceso de autoconstrucción individual.

Existen exigencias permanentes, genuinas y no genuinas que permean el hecho de ser docente e impregnan la práctica cotidiana en las aulas, exigencias que generan tensiones entre las decisiones personales, la labor profesional y las demandas sociales, que han venido generando la necesidad de crear espacios para la formación; sin embargo, entre las exigencias, tensiones, necesidades y retos, la formación se mueve en un coloide que ladea según las características de los individuos y los colectivos que forman el sistema educativo.

La formación docente entiende al profesor como sujeto inacabado, en proceso de construcción con base en las exigencias de su actividad consciente e intencional, que tiene que ver con una búsqueda permanente de construcción y reflexión sobre la propia práctica.

A diferencia de otras profesiones en las que las definiciones teórico-conceptuales, el método científico, los modelos matemáticos, o los procesos de producción tienen una lógica y una claridad muy definidos, los esquemas de recurrencia que constituyen el quehacer docente son esquemas que van de la incertidumbre

hacia nuevas incertidumbres, por tratarse de procesos humanos complejos, abiertos, libres e indeterminados en sus productos.

La suposición de que la formación de profesores es un asunto que se limita y concreta con la impartición de cursos, es un valor poco sustentable que reduce la posibilidad del maestro para constituirse en un impulsor de la transformación de otros a través de su propia formación.

El riesgo que se corre con la puesta en marcha de procesos de formación, es que, aunque sean programas sustentados en diagnósticos, documentados y seriamente apoyados en teoría y práctica, los resultados que se producen no siempre proporcionan los cambios deseables en los profesores, y aunque aparentemente en los espacios de formación se observan indicios de cambio, al regresar a sus aulas y enfrentar las rutinas cotidianas y las creencias viciadas de toda la institución y la cultura docente, se traducen en esfuerzos aislados.

Referirse a la formación es una historia sin fin, es hablar de un proceso gradual, continuo, paulatino e imperfecto como cualquier proceso de autoconstrucción, porque en las equivocaciones va el aprendizaje, este trabajo no requiere únicamente de buena voluntad, se adhieren el conocimiento, el intelecto, la consciencia crítica, el desarrollo de la creatividad, el esfuerzo constante, la apertura para aprender de los otros y la consciencia plena de que nunca habremos terminado.

La construcción de este trabajo es producto de la indagación y esfuerzos de muchas personas que han visto en la formación permanente la oportunidad de modificar prácticas caducas e implementar acciones

que se insertan en las condiciones actuales que indican cambio constante.

Hemos tenido que aprender a través de la reflexión sobre la práctica, confrontando las ideas creadas, con los esquemas vigentes e insertarlos en el contexto real. La tarea ha sido complicada, no por ello podemos decir que está concluida pues sería una contradicción ante lo que hemos propuesto.

El documento presenta los resultados del proyecto para la profesionalización y desarrollo del personal; contar con la recuperación de la información obtenida durante el desarrollo del proyecto nos coloca en ventaja, pues podemos aprender de lo vivido.

En un primer momento se revisan los documentos que proporcionan el marco normativo a estas acciones considerando que la formación permanente del docente constituye una política de Estado y, por lo tanto, una prioridad a la cual todos los educadores hemos de atender.

Se continúa con el análisis de los resultados de las acciones desarrolladas, mismas que se encuentran detalladas en cada una de las Evaluaciones Institucionales de la Dirección de Educación Secundaria de los años 2000 al 2005, para concluir con una propuesta de trabajo, diseñada en forma conjunta con los líderes departamentales del proyecto mencionado, que recupera los resultados y orienta las acciones a desarrollar en el futuro para favorecer la formación permanente de los docentes.

JUSTIFICACIÓN

La formación permanente del docente ha sido la vía desde la que más explícitamente se ha tratado de influir en el docente para introducir cambios en el sistema educativo.

En el marco de la formación permanente más tradicional, se ha respondido fundamentalmente a un modelo de déficit, en el que se ha explicado la necesidad de formación de los maestros a causa de la obsolescencia de los conocimientos de éste.

Con el movimiento de desarrollo del currículum, se han propuesto nuevos modos de entender la formación permanente, encaminados hacia el desarrollo del profesor. La perspectiva del desarrollo profesional del docente contribuye a unir la formación permanente con la mejora escolar.

La característica distintiva de esta propuesta, es el tratamiento combinado de asuntos relacionados con la mejora educativa, el desarrollo curricular y la formación docente, articulados en torno a estrategias de resolución de problemas y su propósito es el aprendizaje de procedimientos y destrezas que garanticen la mejora en el desempeño del maestro y de la escuela como organización.

De acuerdo con Francisco Imbernón, las prácticas que se desarrollan en los procesos de formación se concretan en modelos, cuya elección parte de los principios que sustentan las políticas de formación.

Desde este punto de vista, las modalidades de intervención en la formación permanente de los profesores, parten de la constatación de que en las actuales circunstancias de cambio continuo en las que se encuentra la institución escolar, habría que organizar modalidades y estrategias de intervención sobre la base del trabajo en grupo, centradas en procesos colaborativos

para la solución de situaciones educativas problemáticas, precedidas por una fase de negociación con los involucrados para evitar que la intervención formativa sea tomada como una receta de carácter prescriptivo, sin el cuestionamiento a partir de la propia práctica.

Así, el docente en proceso de formación permanente, habrá de asumir una disposición activa a la revisión crítica de su práctica considerando la necesidad de resolver la enseñanza en términos de objetivos, enmarcar una situación docente particular y abordarla según los métodos más adecuados, aplicarlos y juzgar los resultados en relación con los objetivos iniciales y reconsiderarlos.

Lo anterior refuerza la idea que en las actuales circunstancias de cambios, los profesores requieren transitar ellos mismos por procesos de formación que les proporcionen elementos para modificar sus conocimientos y hacerlos ante la evidencia de los magros resultados obtenidos en el aprovechamiento escolar¹; además esta situación se constata continuamente al observar el desempeño docente en diversos cursos de actualización generados a partir de la creación del ProNAP²; incluso los resultados de los exámenes de acreditación de los Cursos Nacionales de Actualización (CNA) indican la falta de dominio, por parte de los maestros en los ámbitos de contenidos, enfoques y metodología que son los que priori-

¹ Al final de cada año escolar, se realizan evaluaciones al interior de cada una de las escuelas, sectores y departamentos adscritos a la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo, observándose que el promedio de aprovechamiento se encuentra en 7.5, aunque cada año se definen objetivos que pretenden superarlo.

² Los procesos que se impulsan desde este programa tienden a desarrollar habilidades para aprender a aprender, sin embargo, se siguen privilegiando, en la práctica, métodos expositivos que refuerzan la memorización y la adquisición acrítica del nuevo conocimiento.

tariamente atienden los CNA (el promedio de acreditación se encuentra aproximadamente al 50%³); de la misma manera, aunque la participación de los maestros en cursos estatales y talleres generales es mucho mayor, no se observan mejoras sustantivas en la instrumentación práctica de los conocimientos adquiridos, de donde se concluye y se confirma la necesidad de propiciar espacios de discusión y reflexión académica que permita lograr las transformaciones que requiere una práctica educativa congruente con la situación actual.

OBJETIVO GENERAL

Promover el crecimiento profesional de los docentes en servicio, mediante el análisis y reflexión sobre los resultados de los diagnósticos de necesidades formativas emanados de las evaluaciones institucionales a fin de tomar las mejores decisiones que contribuyan en la formación integral de los alumnos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Identificar las competencias pedagógicas que los profesores necesitan desarrollar para mejorar su desempeño profesional.**
- **Recuperar las experiencias que en materia de formación permanente, implementa la Dirección de Educación Secundaria.**

³ Cada año, La Coordinación General de la Actualización para Los Maestros de Educación Básica en Servicios, realiza análisis en el ámbito nacional sobre los resultados que obtienen los maestros en su examen e impulsa que se realicen los mismos análisis en el ámbito estatal.

- **Diseñar un programa que favorezca la mejora en el desempeño de los docentes.**

I. LA FORMACIÓN PERMANENTE DEL DOCENTE, UNA POLÍTICA DE ESTADO

I.1. Antecedentes

Desde su constitución, el Estado Mexicano ha desempeñado un papel importante como promotor de valores nacionales al impulsar la educación laica y gratuita y establecer escuelas en todo el territorio nacional en la búsqueda de ampliar la cobertura y servir como factor de igualdad y justicia social.

Los esfuerzos desplegados cristalizaron en la universalización de la educación primaria y un avance sostenido en la cobertura en educación secundaria.

Atender a un número creciente de alumnos, condujo a la necesidad de habilitar a profesores y reorganizar a las escuelas normales encargadas de la formación inicial de los maestros; para ello, en la década de los ochenta, se elevó la Educación Normal a nivel de licenciatura y se creó la Universidad Pedagógica Nacional.

Sin embargo, el aumento en la cobertura ocasionó una fuerte diversificación en los grupos que los profesores no estaban capacitados para manejar debido a la gran heterogeneidad cultural, étnica y socioeconómica de los alumnos además de las carencias en instalaciones, equipos y materiales educativos.

Reconociendo lo anterior, el Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación firmaron, el 18 de mayo de 1992, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la

Educación Básica (ANMEB) con el propósito de abordar la problemática educativa como un todo y establecer un equilibrio entre las necesidades comunes de la Nación, al mismo tiempo que canalizar el sentido solidario de la federación para reforzar las posibilidades de cada uno de los Estados de la República Mexicana.

Con ello se concluyó una larga etapa de negociaciones iniciadas desde la década de los 70's a partir de los esfuerzos de desconcentración administrativa y después, durante los ochenta, con los procesos de descentralización en los que se fueron conformando equipos institucionales básicos para la organización y la administración de los servicios educativos en cada Entidad Federativa.

I.2 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica

Como se mencionó en el apartado anterior, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica fue el resultado de un proceso de descentralización iniciado en los años setenta ante el reconocimiento de que la centralización de la educación provocaba lentitud en la satisfacción de las necesidades y crecientes demandas de las entidades federativas.

El Acuerdo incluye tres grandes apartados:

- La reorganización nacional del Sistema Educativo, mediante la cual, la Secretaría de Educación Pública transfiere a los Estados la administración y operación directa del servicio escolar, reservándose a la Secretaría de Educación

Pública la responsabilidad de determinar para toda la República los planes y programas de estudio y el calendario anual escolar, entre otras.

- La reformulación de contenidos incorporados en los nuevos Planes de Estudio para Preescolar, Primaria y Secundaria, el diseño de nuevos libros de texto gratuitos para primaria y la edición de materiales educativos para apoyar la labor de los profesores, y
- La revaloración de la función magisterial mediante la atención a seis aspectos: formación de maestros, actualización, salario profesional, vivienda, carrera magisterial y aprecio social por su trabajo.

El segundo apartado originó modificaciones en el Plan de Estudios de Educación Secundaria referidos a la desagregación de contenidos en asignaturas y a un enfoque humanista para abordarlos, centrado en las necesidades e intereses de los alumnos.

Así, se presentaron exigencias inéditas para los maestros en servicio, debido al contraste entre los procedimientos usuales de enseñanza y los nuevos enfoques en términos de instrumentación didáctica y de relación maestro-alumno que implicaban para el docente la necesidad de diseñar actividades que propiciaran la construcción de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes.

Es por ello que, en el apartado de revaloración de la función magisterial, se otorga especial importancia al rubro de actualización toda vez que constituye el fundamento inicial para transformar a la formación permanente del docente en una política de Estado.

I.3 El Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros de Educación Básica en Servicio

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica reconoce que son los maestros en servicio quienes han de concretar en el aula, los cambios en contenidos y enfoques propuestos para abordar las distintas áreas del conocimiento; por ello, instrumenta en el año escolar 1992-1993 el Programa Emergente de Actualización del Magisterio y, en el año escolar 1993-1994 el Programa de Actualización del Magisterio, ambos con el propósito de iniciar una cruzada permanente por la formación en servicio de los profesores de Educación Básica.

El Programa Nacional de Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (ProNAP) recoge y resume las aportaciones de ambos programas bajo "la convicción de que la actualización de maestros debe ser un servicio educativo continuo y permanente"⁴ para impulsar la transformación de la práctica de los profesores a partir del conocimiento de los contenidos y enfoques de los nuevos planes de estudio y el impulso a la utilización de métodos, formas y recursos didácticos congruentes con los propósitos formativos del currículum.

El ProNAP parte de reconocer la diversidad en las condiciones de trabajo de los profesores de educación básica en servicio, de sus necesidades y, por lo tanto, de las demandas diferentes que, en la búsqueda del logro de la equidad educativa, cada estado plantea en mate-

⁴ Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio, Secretaría de Educación Pública, México, 1996, p. 4

ria de exigencias profesionales a sus docentes.

Así, los propósitos iniciales del ProNAP precisan que los maestros:

- Dominen los contenidos de las asignaturas que imparten.
- Profundicen en el conocimiento de los enfoques pedagógicos de los planes y programas de estudio y de los recursos educativos a su alcance, y
- Que sean capaces de traducir esos enfoques en actividades de enseñanza, para que los alumnos logren el nivel y la profundidad de conocimientos deseados⁵.

Para conseguir estos propósitos se diseñaron lineamientos generales a fin de cubrir las necesidades comunes de los docentes en servicio y las particulares de cada estado conformándose cuatro programas de estudio, dos de carácter nacional y dos estatales: Los cursos nacionales de actualización, los talleres generales de actualización, los cursos estatales de actualización y los talleres estatales de actualización.

Los cursos Nacionales de Actualización se desarrollan a partir de un paquete didáctico que pretende facilitar a los maestros la construcción de un piso común para el uso y aprovechamiento de los planes y programas de estudio y los materiales de apoyo editados y distribuidos por la Secretaría de Educación Pública.

Para favorecer la consecución de los propósitos de los cursos, se previó la necesidad de ofrecer asesorías a los profesores inscritos, aunque el diseño de los pa-

⁵ *Ibíd.* P. 11.

quetos atiende a promover el autodidactismo y la autogestión de los aprendizajes.

Los talleres generales de actualización es el segundo programa de estudios de carácter nacional por lo que el período de operación de éstos viene marcado en el calendario escolar; se desarrollan a partir de un cuadernillo guía editado por la Coordinación General de Actualización y tienen el propósito de promover el conocimiento profundo de los recursos educativos, favorecer la planeación de clases, generar la creación de estrategias de trabajo docente y estimular la reflexión y el análisis de problemas educativos relevantes en el contexto de trabajo de los maestros involucrados por cuanto el intercambio de experiencias y la resolución de problemas concretos se consideran básicos para el éxito.

Los cursos estatales de actualización son diseñados y operados desde las entidades federativas a partir de un proceso de dictaminación que asegure la pertinencia, coherencia y congruencia de la temática abordada; se acompañan de una guía de apoyo para el coordinador de grupo y una guía de trabajo para los maestros inscritos.

El propósito de estos cursos es "complementar y enriquecer los propósitos y contenidos contemplados en los cursos nacionales atendiendo particularmente las necesidades estatales y regionales" y se acompañan de una estrategia de operación articulada entre las Instancias Estatales de Actualización y las autoridades educativas en los estados.

Los talleres estatales de actualización permiten atender las problemáticas escolares mediante la detección de necesidades particulares de los estados y estimular la utilización óptima de los materiales y recursos didácticos puestos a disposición de los maestros; requieren de un proceso de dictaminación al igual que los cursos es-

tatales y se fundamentan en el fomento al trabajo colectivo y autónomo de los maestros para identificar áreas de oportunidad y mejorar su desempeño.

En este marco es posible identificar que el docente de educación secundaria ha de desarrollar habilidades intelectuales para comprender material escrito y utilizar la información en el desempeño de su trabajo en el aula, expresar ideas con claridad y corrección, describir, narrar, explicar y argumentar, adaptándose al desarrollo y características de sus alumnos.

La segunda competencia requerida, se refiere al dominio de los propósitos, contenidos y enfoque de la asignatura que imparte así como la articulación existente entre las distintas asignaturas y su relación con el logro de los propósitos generales de la educación secundaria.

De la misma manera, el profesor ha de desarrollar competencia didáctica para diseñar, organizar y poner en práctica estrategias y actividades adecuadas a los intereses, necesidades y formas de desarrollo de sus alumnos y establecer un clima de trabajo que favorezca actitudes de confianza, respeto, creatividad, curiosidad y placer por el estudio.

Además, el profesor, consciente de su responsabilidad social, identifica y valora los elementos más importantes de la tradición educativa mexicana como componente esencial de una política que impulsa la justicia, la democracia y la equidad.

Tales son las exigencias que la reforma educativa en curso plantea a los maestros en servicio y tal es el compromiso asumido por la Dirección de Educación Secundaria con la implementación del Proyecto para la Profesionalización y Desarrollo del Personal, mismo que será analizado en el siguiente apartado.

II PROYECTO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

II.1 Surgimiento del proyecto

Asumiendo la responsabilidad de orientar la prestación del servicio de educación básica secundaria en los Servicios Educativos Integrados al Estado de México⁶, la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo establece vínculos para instrumentar, en coordinación con las Instancias de Actualización en el Estado, los cursos estatales de actualización y los talleres generales de actualización, además de identificar necesidades propias y diseñar proyectos locales para favorecer la formación permanente de los maestros adscritos a cada uno de los departamentos que la conforman.

Para ello, en el año escolar 2000-2001, se realizó un análisis de los procesos evaluativos desarrollados en materia de profesionalización destacándose la necesidad de frenar la diversidad de la oferta de formación permanente y articular los esfuerzos de los departamentos en torno al diseño e instrumentación de trayectos formativos congruentes con la política de formación en servicio impulsada por la Secretaría de Educación Pública.

De esa manera surge el ***proyecto para la profesionalización y desarrollo del personal*** como uno de los proyectos de mejora del "Programa para el Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo"⁷ con el siguiente

⁶ Los Servicios Educativos Integrados al Estado de México es un organismo con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado, en el marco del nuevo federalismo educativo, para organizar y operar el servicio educativo de las escuelas atendidas en el régimen anterior, por la Secretaría de Educación Pública.

II.2 Propósito

"Articular las acciones de profesionalización de los departamentos de educación básica secundaria con los programas del ProNAP, para impulsar el desarrollo del personal adscrito a la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo, a fin de mejorar su desempeño profesional y favorecer el logro de la misión institucional".

II.3 Estrategias

- Dinamización de las estructuras departamentales para la elaboración de diagnósticos que sustenten la toma de decisiones en relación con las necesidades de profesionalización del personal adscrito a la DESySA
- Atención de las áreas detectadas como problemáticas en los diagnósticos en coordinación con las instancias operativas del ProNAP.
- Reflexión sobre la práctica en espacios al interior de los Departamentos para generar acciones académicas que posibiliten la mejora continua.
- Vinculación de las acciones de profesionalización con los otros proyectos de mejora del PFI-DEMySA.
- Impulso a las acciones de monitoreo y seguimiento.

⁷ Este programa se conforma de cinco proyectos de mejora para atender a la reorganización del servicio de educación básica secundaria, el mejoramiento en el ejercicio de la función supervisora, la profesionalización del personal, el uso didáctico de la infraestructura tecnológica y el fracaso escolar.

- Adecuación a los proyectos diseñados con base en el análisis de factibilidad, pertinencia y del seguimiento que se realice durante su ejecución.

II.4 Resultados

La información que se presenta en este apartado es producto del análisis realizado a las Evaluaciones Institucionales de la Dirección de Educación Secundaria de los años escolares 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004 y 2004-2005, además de la revisión de informes de actividades realizadas en el marco del proyecto para la profesionalización y desarrollo del personal, ya mencionado.

A efecto de ordenar la información obtenida, se describen las acciones desarrolladas en cada una de las estrategias definidas para concretar el proceso de formación permanente de los profesores. Asimismo, se presentan los avances obtenidos, los obstáculos enfrentados y las alternativas de solución que se fueron implementando durante la ejecución del proyecto a fin de alcanzar los propósitos fijados. Finalmente, se delimitan las áreas de oportunidad que serán utilizadas para dar continuidad al proyecto.

Dinamizar a las estructuras departamentales implicó la conformación de un equipo de trabajo con un representante de cada uno de los departamentos que atienden el servicio educativo de manera directa y de los departamentos de educación física⁸ a fin de impulsar el trabajo

⁸ La Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo se integra por dos Departamentos de Educación Secundaria General, dos de Secundaria Técnica y dos de Telesecundaria, quienes ofrecen el servicio en el Valle de México y el Valle de Toluca en el Estado de México; además de dos Departamentos de Educación Física, uno de Computación y otro de Proyectos, quienes ofrecen los servicios de apoyo para favorecer la educación integral de los alumnos.

colegiado y la toma conjunta de decisiones en la elaboración del diagnóstico y la posterior implementación de las acciones que resolvieran la problemática detectada.

Una vez detectadas las áreas problemáticas se establecieron vínculos con las instancias operativas del ProNAP a efecto de propiciar la mejora en los procedimientos con que se venían instrumentando los Talleres Generales de Actualización y los Cursos Estatales de Actualización.

Los Talleres Generales de Actualización (TGA), constituye el único programa de estudios que, por ser incluido en el calendario escolar, asegura la participación de todos los profesores; su operación en los Estados inicia en el año escolar 1996-1997 dedicando esfuerzos para facilitar la planeación e instrumentación didáctica por parte de los profesores frente a grupo hasta el año 2000 en que se propone al colectivo escolar como la fuente idónea para la detección y solución de problemáticas comunes.

Para propiciar la asunción del liderazgo académico por parte del personal directivo, la dirección diseñó una estrategia para promover la participación de este personal al primer Curso Nacional de Directivos, lográndose la asistencia de 923 profesores en funciones directivas de 1131 inscritos, lo cual representó un 81%. El detalle se muestra en la tabla siguiente:

	VALLE DE MÉXICO			VALLE DE TOLUCA		
	Sec. Gral.	Sec. Técnica	Telesec.	Sec. Gral.	Sec. Técnica	Telesec.
Asesores	17	13	8	9	13	8
Inscritos	252	224	140	143	210	162
Asistentes	194	180	113	124	204	108
Porcentaje de Asistencia	77%	80%	80%	86%	97%	67%

Además, durante cada una de las etapas desarrolladas a propósito de los TGA, se verificaron periódicamente reuniones de asesoramiento, con lo que se logró que el 85% del personal directivo asumiera la coordinación de los talleres, recuperando a la escuela como un espacio importante de reflexión y formación docente. También se propició la intervención pedagógica de los equipos sectoriales de supervisión a través del acompañamiento y seguimiento a su desarrollo, impulsando la continuidad de la fase extensiva con la elaboración de las guías correspondientes.

La información recuperada a través de informes, relatorías y observaciones al proceso, arroja que el 65% de los directivos, encargados del desarrollo de los TGA, han mostrado dificultades para coordinar las sesiones, sobre todo debido a la necesidad de orientar el diseño e implementación de trayectos formativos⁹, tanto en el desarrollo de las actividades como en la recuperación de necesidades de actualización de los colectivos docentes, y, aunque en esos casos se propició el apoyo en la coordinación por parte de los profesores, es importante incorporar trayectos formativos que atiendan dichas necesidades.

Mediante el desarrollo de los TGA en los últimos años se logró un acercamiento al desarrollo de habilidades comunicativas en los docentes y un incremento en los conocimientos que tenían respecto a los adolescentes, además del reconocimiento de la necesidad de la actualización

⁹ A partir del 2001, los talleres generales han venido impulsando la generación de trayectos formativos desde el colectivo docente, con base en la elaboración de diagnósticos sustentados en la autoevaluación de las habilidades docentes; sin embargo, las sugerencias planteadas en la guía, no siempre son seguidas adecuadamente, por lo que los trayectos resultantes presentan carencias.

continua y permanente, con lo que se demuestra, aunque de manera incipiente, la modificación de la actitud inicial de franco rechazo hacia la aceptación a la actualización.

Con respecto a los **Cursos Estatales de Actualización** (CEA), el diagnóstico elaborado al inicio de la operación del proyecto, constituyó el fundamento básico para la toma de decisiones respecto a la necesidad de convocar a personal interesado en el diseño de los CEA, con los que se conformó un equipo responsable de la detección de necesidades y la elaboración de propuestas formativas además de la asesoría al personal encargado de la formación de coordinadores de grupo.

A pesar de que se procuraba diseñar cursos que atendieran a toda la población, esto no siempre fue posible debido al proceso de dictaminación a que eran sometidos, por lo que se tuvo que acudir en diversas ocasiones al banco de cursos propuestos por la S.E.P. para lograrlo, con lo que se presentaban dificultades para atender las prioridades señaladas.

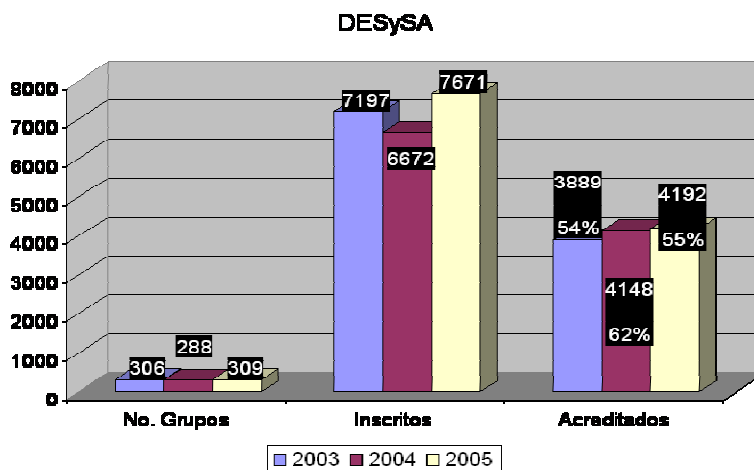
Además, tanto el equipo de líderes departamentales como el de diseño presentaron, durante los años de operación del proyecto, una alta movilidad, lo que obligaba a ajustar acciones sobre la marcha ofreciendo asesoría personalizada a fin de concluir dicho proceso con lo que se obtuvo un importante avance en la disminución de ofertas divergentes y en la dictaminación aprobatoria de los cursos por parte de la Coordinación General de Actualización.

Por su parte, en el año 2003-2004, el equipo de líderes de la Dirección y departamentales, inició el diseño de una guía para el desarrollo de los Procesos Académico y Administrativo de cursos estatales, donde se incluyeron los procedimientos que implica su desarrollo a efecto de facilitar la participación del personal.

El trabajo en equipo y el acompañamiento constante han favorecido la recuperación de información sobre la participación del personal en este programa de estudios lo que nos permite identificar que se han ido modificando paulatinamente las formas de trabajo avanzándose hacia la colaboración entre pares ya que, con la implementación de la estrategia de regionalización se generó el intercambio de experiencias entre las diferentes modalidades, situación que les permitió conocer distintas formas de trabajo; además, se abrieron sedes de acuerdo a las necesidades de los docentes lo que les facilitó el acceso, registrándose un incremento en la acreditación del personal como se muestra a continuación:

Año escolar	Prof. inscritos	Acreditados
2002-2003	7197	3889
2003-2004	6672	4148
2004-2005	7671	4192

Cursos Estatales de Actualización datos estadísticos. Comparativo etapa XII, XIII, XIV.



Como puede observarse, la acreditación en el año escolar 2002-2003 fue de un 54% con respecto a la inscripción inicial; y, aunque en el año 2003-2004 se registró una baja en la inscripción, la acreditación fue mayor por lo que el porcentaje se elevó a un 62%; por su parte, durante el año escolar 2004-2005 tanto la acreditación como la inscripción se incrementaron; sin embargo se sigue reconociendo una baja asistencia pues, de una población total de docentes, de 13,575 profesores distribuidos en los 120 Municipios que conforman el Estado de México, la inscripción global lograda durante los años reportados representa un 53% y la acreditación sólo un 28% de la demanda potencial.

Se identifica como logro importante de este proyecto, el desarrollo de competencias y habilidades en los equipos departamentales y sectoriales en cuanto a sistematización de datos y establecimiento de valoraciones cuanti y cualitativas.

Los líderes departamentales identifican como beneficio la participación en las acciones promovidas y como una oportunidad para incidir en su propia formación profesional, reflejada en la asunción de compromisos, la integración de un equipo de trabajo que compartió responsabilidad y retos para superar las deficiencias y obstáculos enfrentados y la posibilidad de dar continuidad a las acciones emprendidas a partir del proyecto.

En cuanto a la estrategia referida a la *reflexión sobre la práctica en espacios al interior de los Departamentos*, para generar acciones académicas que posibiliten la mejora continua, cada Departamento implementó diferentes estrategias; considerando sus necesidades específicas.

En el caso de la Dirección, se consideró prioritaria la atención a los docentes de la asignatura de **matemá-**

tics debido a la recurrencia con que los departamentos identificaban esta asignatura como problemática.

Por ello, durante el año escolar 2002-2003 se estructuró un proyecto de trabajo en fases sucesivas de aproximación; atendándose durante ese primer año, dos grupos de profesores donde se incluyeron 5 jefes de enseñanza de la asignatura.

La evaluación arrojó logros importantes en términos de la aceptación del proyecto, por lo que, para el año escolar 2003-2004, se suman todos los jefes de enseñanza de la asignatura de los departamentos de Secundaria General y Técnica en Valle de México y Valle de Toluca, definiéndose como tarea central el involucramiento de un maestro por escuela, la aplicación de pruebas diagnósticas a los alumnos, la planeación de sesiones a manera de taller y se contemplan como temas a atender: el uso de la computadora como apoyo didáctico, la resolución de problemas y la didáctica de las matemáticas.

Con estas acciones se amplía la cobertura para atender a una población de 380 profesores bajo la coordinación de los jefes de enseñanza en cuatro sedes distribuidas tanto en Valle de México como en Valle de Toluca.

El acompañamiento otorgado por el personal de la Dirección, favoreció la planificación y la evaluación de cada una de las sesiones registradas con lo que, para el año escolar 2004-2005 los jefes de enseñanza diseñaron sus propias estrategias para dar atención a tres aspectos centrales: La planeación del proceso de enseñanza, la transición del razonamiento aritmético al algebraico y el proyecto EMAT, alrededor de los cuales se construyeron los proyectos sectoriales.

Además, se estableció vinculación con el Instituto Latinoamericano de Computación y Electrónica a efecto de implementar tres talleres de acuerdo con la demanda del personal, con lo que se benefició a una población de 1,190 profesores como se muestra en la tabla siguiente:

TALLER	ASISTENTES
WINLOGO	1,190
EXCEL	1,184
USO DE LA CALCULADORA EN LA ENSEÑANZA DE LAS MATEMÁTICAS	320

A través del desarrollo de este proyecto, además de los avances en la cobertura, se estableció un espacio formal de intercambio de experiencias académicas entre los jefes de enseñanza de la asignatura de los departamentos de secundarias generales y secundarias técnicas de ambos valles.

Por otra parte, se identificó la asunción de compromisos y liderazgo por parte de los jefes de enseñanza, a partir de la construcción de propuestas didácticas en los diferentes sectores, el análisis del enfoque de la asignatura, la elaboración de diagnósticos como herramienta metodológica, la elaboración del diseño instruccional y se revisaron las formas de evaluación, se promovió la coordinación de grupos y se apropiaron del sentido de la actualización.

Relacionado con los docentes se puede observar la asunción de responsabilidades, integración e involucramiento en las actividades, apropiación diferenciada de contenidos, participación en las sesiones, asistencia constante a cursos y talleres, así como una aplicación diferenciada de la temática abordada con sus grupos de alumnos, lo que demuestra la necesidad de profun-

dizar en la detección y solución de las necesidades formativas de este personal a fin de favorecer la vinculación teoría-práctica.

Con respecto a la estrategia de *vinculación de acciones*, se impulsaron actividades coordinadas de actualización y profesionalización entre los proyectos de mejora del programa de fortalecimiento institucional, ya mencionado, a partir de lo siguiente:

- Participación del personal de supervisión, en el acompañamiento y seguimiento al personal directivo para la operación de los talleres generales y de los cursos estatales,
- Trabajo conjunto en la implementación de los cursos proporcionados por el ILCE, relacionados con la Enseñanza de las matemáticas asistida con tecnología (Emat); y se impulsaron diversas acciones para profesionalizar al personal que implementó ambos proyectos.
- Desde el proyecto para abatir el fracaso escolar, se implementó un TGA ex profeso para el personal de asistencia educativa con una adecuación para la modalidad de Telesecundaria, en este TGA cuya guía fue elaborada con características específicas, se retomaron temas que inciden en el mejoramiento del rendimiento escolar.

Las acciones de *monitoreo y seguimiento* fueron verificadas a través de visitas de observación no participante tanto a los talleres generales de actualización como a los cursos estatales de actualización mediante la selección de muestras aleatorias; reuniones periódicas con los líderes departamentales y la recepción de informes mensuales que daban cuenta de los avances del proyecto.

III. CONCLUSIONES

Los resultados de las acciones que, en el marco de la formación permanente del docente, han sido descritos en el apartado anterior, prefiguran un camino muy claro para continuar impulsando la profesionalización del personal adscrito a la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo.

Las estrategias implementadas favorecieron la conformación de equipos dedicados a analizar las evaluaciones institucionales para detectar necesidades formativas, la asesoría a coordinadores de grupo, el acompañamiento pedagógico y el seguimiento a cada una de las acciones emprendidas, además del diseño de propuestas formativas congruentes con la política que, en materia de formación permanente, impulsa la Secretaría de Educación Pública para mejorar el desempeño docente.

Se ha avanzado en asuntos tales como la asunción del liderazgo académico, por parte del personal directivo; los profesores reconocen la necesidad de la formación permanente y participa un mayor número de ellos en los cursos y talleres implementados para tal fin.

Sin embargo, aún se pueden identificar problemas en el enfoque utilizado en la instrumentación didáctica, persiste la tendencia a desarrollar los contenidos al margen de la reflexión sobre el potencial significativo para la formación de los alumnos, y la interacción maestro alumno se concreta al planteamiento de preguntas (las más de las veces de tipo convergente) que no favorecen el desarrollo de la creatividad ni de la capacidad para resolver problemas.

Además, debido a la interdependencia que implica desarrollar cursos en el marco del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros en Servicio, se han observado irregularidades en los pro-

cedimientos que, a su vez, ocasionan fallas en la prestación de este servicio con el consecuente desaliento y falta de participación de los profesores.

Por ello, La Dirección consideró importante recuperar la experiencia en términos del diseño de un documento que guíe los procesos y los procedimientos de los trayectos formativos a fin de promover un mayor acercamiento y una mayor participación del personal docente toda vez que el tratamiento adecuado de éstos, requiere de la confluencia de esfuerzos de las distintas instancias que intervienen.

El Programa para la Formación Continua del Personal recupera los procedimientos detallados en la guía diseñada para el desarrollo de los procesos académico y administrativo de los cursos estatales y las propuestas elaboradas por los líderes departamentales para desarrollar los talleres generales y los proyectos de atención a necesidades prioritarias, con el propósito de favorecer la autonomía y la autogestión de los departamentos; apoyados en un sistema de intervención en la formación que mantenga equilibrio entre lo normativo y lo autónomo, lo prescriptivo y lo democrático.

III.1 Programa para la formación continua del personal adscrito a la dirección de educación secundaria y servicios de apoyo

Como ya se mencionó, este programa pretende retomar las áreas de oportunidad identificadas tras el análisis de los resultados obtenidos con la implementación del proyecto para la profesionalización y desarrollo del personal por lo que se otorga especial importancia a la recuperación de la experiencia en términos de dar continuidad a las vertientes de trabajo desarrolladas mediante el fortalecimiento de los procesos, los procedimientos y las for-

mas de trabajo que han demostrado viabilidad.

Los cursos estatales y los talleres generales se retoman del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio debido a su importancia para la atención a las necesidades generales de los maestros.

Mediante la vertiente de trabajo proyectos de atención a necesidades prioritarias se pretende propiciar la solución de problemas formativos específicos a través del diseño e implementación de trayectos de formación emanados del análisis de las evaluaciones institucionales y de los procesos de acompañamiento realizados durante la ejecución de las acciones generadas por la Dirección e impulsar la evolución de los equipos conformados al interior de cada uno de los departamentos, a partir de un proceso de revisión y asesoramiento por parte del personal de la Dirección que asegure la congruencia y coherencia de las propuestas diseñadas.

Los procesos y procedimientos definidos son resultado de los análisis realizados y fueron elaborados, como se mencionó en la introducción, en coordinación con los líderes departamentales del proyecto.

Se inicia con la enunciación de las vertientes de trabajo, una breve introducción sobre su naturaleza, propósito específico, las formas de organización y se concluye con la descripción de los procedimientos así como la definición de responsabilidades para su operación.

Vertientes de trabajo

- **Cursos Estatales de Actualización**
- **Talleres Generales de Actualización**
- **Proyectos locales de Atención a necesidades prioritarias**

III.1.1 Cursos Estatales de Actualización

Los Cursos Estatales de Actualización constituyen para la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo una valiosa oportunidad para promover la profesionalización del personal.

De ahí que, apoyados en el principio de mejora continua, durante el desarrollo de cada etapa se analizan los procesos y se valora la participación del personal, a efecto de asegurar la pertinencia y factibilidad de los cursos para atender las necesidades de formación y favorecer el desarrollo de competencias didácticas, así como habilidades para la gestión y la supervisión escolar.

En este sentido, las evaluaciones realizadas, arrojaron información sobre un incremento en la inscripción a los cursos, mejor cobertura en términos de la asignación de sedes y mayores posibilidades de contar con coordinadores de grupo desde el proceso de su propia formación, hasta la evaluación del desarrollo de los cursos.

De ahí que, considerando las posibilidades que ofrece la organización en los equipos de trabajo para propiciar un mayor acercamiento a los docentes en proceso de actualización y promover una mayor participación de los profesores, la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo considera conveniente impulsar la mejora de este programa de estudios mediante el trabajo coordinado a partir del siguiente:

Propósito específico

Contribuir al mejoramiento de las competencias profesionales de los maestros mediante procesos de reflexión sobre su práctica y el acercamiento a las propuestas y enfoques educativos actuales que les permitan analizar y proponer alternativas de solución para

los problemas de carácter técnico pedagógico que inciden en el aprendizaje de los alumnos.

Formas de organización

La experiencia previa consistente en la conformación de grupos en cada una de las regiones, ha mostrado facilitar el intercambio de experiencias y evitar desplazamientos innecesarios a los profesores participantes por lo que se considera necesario continuar la implementación de los CEA de esa manera.

A partir de la recepción de los cursos autorizados, se diseñará la convocatoria a fin de que cada departamento difunda los cursos y realice el procedimiento de inscripción a través del personal directivo y de supervisión en coordinación con las jefaturas de sector.

Es importante analizar el comportamiento de inscripción de los años anteriores a efecto de implementar estrategias sectoriales que favorezcan una mayor participación del personal.

Además, se considera necesario mejorar el procedimiento para la selección y el asesoramiento de coordinadores de grupo atendiendo a dos criterios básicos: la actitud hacia la profesionalización del personal y la aptitud para propiciar la construcción colectiva de conocimiento.

PROCESO ADMINISTRATIVO

1. Procedimiento para la difusión de la convocatoria de cursos estatales de actualización.
2. Procedimiento para la designación de sedes.
3. Procedimiento para la inscripción.
4. Procedimiento para la elaboración y distribución de los materiales de apoyo para los cursos.

5. Procedimiento para el desarrollo de los cursos.
6. Procedimiento para la acreditación.

1. PROCEDIMIENTO PARA LA DIFUSIÓN DE LA CONVOCATORIA DE CURSOS ESTATALES DE ACTUALIZACIÓN

Dirección de Educación Secundaria:

- ✓ Recibe el catálogo de los cursos estatales de actualización.
- ✓ Selecciona y solicita, los cursos necesarios para la atención a las necesidades del personal.
- ✓ Acuerda reunión de trabajo con el Departamento de actualización.
- ✓ En la reunión, promueve la reflexión sobre las incidencias experimentadas en torno a la operación de los cursos y propone soluciones a partir de la asunción de responsabilidades y el trabajo colaborativo.
- ✓ Elabora la convocatoria para la difusión e inscripción de los cursos.
- ✓ Acuerda con los líderes de la Dirección, del proyecto de mejora 3, la organización de las actividades y entrega convocatoria.

Departamentos

- ✓ Reciben la convocatoria.
- ✓ Elaboran dípticos para la difusión de los cursos.
- ✓ Entregan a los equipos de coordinación regio-

nal los materiales para la difusión.

Equipos de coordinación regional

- ✓ Reciben la información referente a los cursos dictaminados, la convocatoria y los dípticos para la difusión.
- ✓ Acuerdan fechas para la realización de la difusión.
- ✓ Reciben la información referente a los cursos dictaminados, la convocatoria y los dípticos para la difusión.
- ✓ Acuerdan fechas para la realización de la difusión.

Personal directivo

- ✓ Asiste a la reunión.
- ✓ Recibe materiales de apoyo para la difusión de los cursos.
- ✓ Difunde la convocatoria y los dípticos.

2. PROCEDIMIENTO PARA LA DESIGNACIÓN DE SEDES

Equipos de coordinación regional

- ✓ Analizan el comportamiento presentado por los docentes en la inscripción de los tres ciclos escolares anteriores, a efecto de asignar sedes cercanas y en número suficiente.
- ✓ Definen sedes para el desarrollo de los cursos.
- ✓ Nombran los coordinadores de sede.
- ✓ Comunican, al personal directivo de las escuelas

seleccionadas como sede de los cursos, la necesidad de contar con espacios adecuados para recibir al personal en proceso de actualización.

Personal directivo

- ✓ Prepara los espacios para la realización del proceso de desarrollo de los cursos estatales de actualización.

3. PROCEDIMIENTO PARA LA INSCRIPCIÓN¹⁰

Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo

- ✓ Organiza reunión de trabajo con los departamentos a efecto de acordar fechas para la verificación y recepción de la inscripción a los cursos.
- ✓ Convoca a los departamentos a la reunión.
- ✓ Coordina la reunión de trabajo.

Departamentos

- ✓ Preparan y reproduce los registros para la asistencia y evaluación de los cursos en respaldo magnético.
- ✓ Distribuyen los materiales para la inscripción.
- ✓ Acuerdan fechas para la verificación y recepción de la inscripción.

¹⁰ Este procedimiento se inicia con la recepción de la convocatoria de inscripción a los cursos estatales y culmina con la entrega a la Dirección de Educación Superior de los listados de inscripción, por lo que es un proceso interno de ida y vuelta.

Equipos de coordinación regional

- ✓ Reciben los materiales para la inscripción a los cursos.
- ✓ Registran las fechas para la verificación y entrega de los listados de inscripción a los cursos.
- ✓ Entregan, al personal directivo, los materiales para la inscripción y el CD con las copias de los cursos.

Personal directivo

- ✓ Recibe los materiales para la inscripción a los cursos.
- ✓ Informa al personal docente sobre la disponibilidad de los cursos a efecto de que sean revisados antes de elegir un curso.
- ✓ Realiza el proceso de inscripción.
- ✓ Entrega, en la fecha indicada, listados de inscripción y respaldo magnético por duplicado, a la jefatura de sector correspondiente.

Equipo de coordinación regional

- ✓ Recibe los listados y los respaldos magnéticos con la inscripción de las escuelas de la región.
- ✓ Concentra la inscripción.
- ✓ Integra grupos por curso, de acuerdo con la inscripción realizada.
- ✓ Elabora los registros de asistencia y evaluación por curso y sede.
- ✓ Entrega el estadístico de inscripción a la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo.

- ✓ Distribuye los registros de asistencia a los coordinadores de sede.

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Recibe los estadísticos de inscripción y los concentra.
- ✓ Organiza el estadístico general, por curso.
- ✓ Entrega el estadístico al departamento de actualización para la reproducción de los materiales de apoyo.

4. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MATERIALES DE APOYO PARA LOS CURSOS

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Entrega el concentrado estadístico de la inscripción a los cursos al departamento de actualización.
- ✓ Acuerda con el departamento de actualización la reproducción de los materiales de apoyo.
- ✓ Recibe las antologías y materiales de apoyo.
- ✓ Distribuye las antologías y los materiales de apoyo.

Equipo de coordinación regional

- ✓ Recibe las antologías y los materiales de apoyo.
- ✓ Organiza la distribución con los coordinadores de cada sede.
- ✓ Distribuye las antologías y los materiales de apoyo.

5. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LOS CURSOS

Equipo de coordinación regional

- ✓ Designa y organiza a los coordinadores de las sedes seleccionadas
- ✓ Organiza la asignación de aulas conforme al número de grupos integrados.
- ✓ A través de los coordinadores de las sedes, recibe a coordinadores de grupo y personal inscrito.
- ✓ Con el apoyo de los coordinadores de sede, indica al personal asistente y a los coordinadores de grupo la distribución de los espacios.
- ✓ Por medio de los coordinadores de sede, solicita a coordinadores de grupo los registros de asistencia por sesión y los informes del desarrollo de los cursos.
- ✓ Informa a la DESySA sobre la asistencia e incidencias presentadas durante el desarrollo de las sesiones.

Departamentos

- ✓ Realizan visitas de acompañamiento y seguimiento a las sedes, durante el desarrollo de las sesiones.
- ✓ Analizan los estadísticos de asistencia y las incidencias presentadas en cada sede.
- ✓ Hacen sugerencias para resolver situaciones problemáticas enfrentadas.

6. PROCEDIMIENTO PARA LA ACREDITACIÓN

Equipo de coordinación regional

- ✓ Comunica a coordinadores de grupo el procedimiento para la requisitación de los listados de asistencia y acreditación de los cursos.
- ✓ Recibe los listados y verifica que cuenten con la información necesaria.
- ✓ Elabora informe de evaluación del proceso administrativo.
- ✓ Entrega a la DESySA el informe, la nómina de coordinadores de grupo y los listados debidamente requisitados en original y respaldo magnético (la nómina de coordinadores de grupo deberá respaldarse con copia de identificación oficial y talón de cheque).

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Recibe los informes, la nómina de coordinadores de grupo con respaldo documental y los listados correspondientes.
- ✓ Entrega al Departamento de Actualización la nómina de coordinadores de grupo y los listados con la acreditación de los profesores en proceso de actualización.

PROCESO ACADÉMICO

1. Procedimiento para la selección de cursos ofrecidos por la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.).
2. Procedimiento para la selección y formación de coordinadores de grupo

3. Procedimiento para el acompañamiento, seguimiento y evaluación del desarrollo de los cursos estatales de actualización.

1. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE CURSOS OFRECIDOS POR LA S.E.P.

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Recibe el catálogo con el listado con los cursos ofrecidos por la S.E.P.
- ✓ Analiza e identifica aquellos cursos que atiendan a las necesidades de los profesores de cada una de las vertientes.
- ✓ Selecciona los cursos.
- ✓ Comunica al Departamento de Actualización los cursos que serán ofrecidos.

2. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE COORDINADORES DE GRUPO

Equipo de coordinación regional

- ✓ Cuantifica el número de coordinadores requeridos por curso.
- ✓ Identifica las habilidades requeridas para la coordinación adecuada de los cursos.
- ✓ Selecciona al personal, fundamentándose en la base de datos existente.
- ✓ Comunica al personal seleccionado las fechas programadas para el proceso de formación de coordinadores de grupo.

- ✓ Nombra responsables de la formación de coordinadores de grupo (1 por curso).
- ✓ Envía a la Dirección listado con los nombres del personal responsable de la formación de los coordinadores de grupo y los coordinadores de grupo seleccionados

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Recibe la información y la analiza a efecto de organizar la asesoría a autores y adjuntos de los cursos.
- ✓ Diseña la instrumentación didáctica para realizar el proceso de asesoría a autores y adjuntos, responsables de la formación de coordinadores de grupo.
- ✓ Organiza los materiales de apoyo necesarios para el proceso de formación de coordinadores de grupo.
- ✓ Convoca al personal responsable de la formación de coordinadores de grupo.
- ✓ Coordina la asesoría y recibe la instrumentación didáctica para la formación de coordinadores.

Responsables de la formación de coordinadores de grupo

- ✓ Asisten a la asesoría.
- ✓ Reciben los materiales de apoyo.
- ✓ Diseñan la estrategia didáctica para el proceso de formación de coordinadores de grupo.
- ✓ Comunican los acuerdos obtenidos a los equipos de coordinación regional.

- ✓ Realizan el proceso de formación de coordinadores de grupo en las fechas programadas.

3. PROCEDIMIENTO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS ESTATALES DE ACTUALIZACIÓN.

Equipo de coordinación regional

- ✓ Diseña guías para la observación del proceso.
- ✓ Asigna responsabilidades para el acompañamiento, seguimiento y evaluación.
- ✓ Distribuye las guías a los responsables del acompañamiento, seguimiento y evaluación.

Personal responsable del acompañamiento, seguimiento y evaluación

- ✓ Recibe las guías de observación.
- ✓ Realiza observaciones en tres momentos (inicio, desarrollo y cierre) a los grupos de la sede correspondiente.
- ✓ Analiza los resultados de la observación realizada.
- ✓ Comunica los resultados obtenidos a los equipos de coordinación regional.

Equipo de coordinación regional

- ✓ Recibe los informes correspondientes a cada observación realizada.
- ✓ Valora posibles desviaciones en el desempeño de los coordinadores.

- ✓ Ofrece sugerencias que favorezcan la mejora en el desempeño observado.
- ✓ Evalúa el proceso de desarrollo de los cursos.
- ✓ Elabora informe final conteniendo datos de identificación de las sedes y una valoración general de los procesos a partir de las observaciones realizadas.
- ✓ Entrega el informe a la DESySA.

Departamentos

- ✓ Reciben los informes de los equipos de coordinación regional.
- ✓ Analizan los procesos experimentados durante los Cursos Estatales de Actualización.
- ✓ Evalúan la actividad e informan a la Dirección

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Recibe las evaluaciones de los departamentos.
- ✓ Analiza fortalezas y debilidades de la actividad.
- ✓ Evalúa el proceso.
- ✓ Difunde los resultados

III.1.2 Talleres Generales de Actualización

Los Talleres Generales de Actualización son uno de los programas de estudio del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio, que la Dirección de Educación Secundaria impulsa con la intención de coadyuvar en el establecimiento de condiciones propicias para la for-

mación y consolidación de los colectivos en cada plantel educativo, promover la asunción del liderazgo académico del personal directivo y fomentar el análisis de la relación que hay entre la actualización de los profesores y la mejora de su práctica educativa.

Para ello, además de ofrecer asesoría al personal responsable de la operación de los talleres, organiza la implementación de la etapa extensiva y diseña una guía didáctica para dar acompañamiento y seguimiento a los planes de acción diseñados como producto de la primera fase, encontrándose evidencia de una mayor participación del personal directivo en la coordinación de las actividades y un mayor equilibrio entre las acciones formativas dirigidas al personal docente y a los alumnos y un gradual pero progresivo proceso de concienciación de los colectivos en torno a sus necesidades formativas.

Propósito específico

Favorecer la instrumentación adecuada de la práctica docente mediante el trabajo en colegiado a fin de detonar procesos de estudio y aprendizaje colectivo que favorezcan el logro de los propósitos educativos.

Formas de organización

A partir de la recepción de las guías, se inicia el trabajo de análisis de los contenidos y el diseño de la estrategia operativa a efecto de facilitar el desarrollo de las sesiones y la consecución de los propósitos planteados.

El trabajo en equipo favorece la identificación de problemas comunes por lo que es importante que el personal de cada institución escolar organice las actividades de reflexión y análisis propuestas en el taller a fin de identificar necesidades a cubrir mediante el diseño e implementación de un plan de acción bajo la coordi-

nación del personal directivo y el acompañamiento del personal de supervisión.

PROCESO ADMINISTRATIVO

1. Procedimiento para la difusión del desarrollo del TGA.
2. Procedimiento para la distribución de los materiales de apoyo.
3. Procedimiento para el desarrollo de los TGA.

1. PROCEDIMIENTO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS TALLERES GENERALES DE ACTUALIZACIÓN

Departamentos

- ✓ Elaboran y distribuyen trípticos a los centros de trabajo, comunicando fechas, sedes y horarios para la asesoría y la organización general de la actividad.
- ✓ Acuerdan reunión de trabajo con el personal de supervisión.
- ✓ En la reunión, promueven la reflexión sobre las incidencias experimentadas en torno a la operación de los talleres y proponen soluciones a partir de la asunción de responsabilidades y el trabajo colaborativo.

Sectores

- ✓ Reciben la información y los trípticos para la difusión.
- ✓ Acuerdan fechas para la realización de la actividad.

- ✓ Registran fechas para el desarrollo de la actividad.
- ✓ Planifican la reunión de información con el personal directivo.
- ✓ Organizan materiales de apoyo.
- ✓ Convocan al personal directivo.

Personal Directivo

- ✓ Asiste a la reunión.
- ✓ Recibe materiales de apoyo para la difusión de los talleres.
- ✓ Difunde los trípticos.

2. PROCEDIMIENTO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE APOYO

Departamentos

- ✓ Reciben los materiales de apoyo y organizan la distribución de guías, material didáctico y servicio de cafetería.
- ✓ Elaboran oficios comunicando la distribución de materiales.
- ✓ Distribuyen los materiales a las estructuras sectoriales.

Sectores

- ✓ Reciben los materiales de apoyo.
- ✓ Nombran responsables para el acompañamiento y seguimiento.

- ✓ Comunican, al personal directivo de las escuelas, la forma de organización y desarrollo de los talleres y entregan los materiales.

Personal directivo

- ✓ Recibe los materiales de apoyo y analiza los contenidos a desarrollar.
- ✓ organiza la actividad considerando la cantidad de profesores asistentes.

Departamentos

- ✓ Preparan la guía didáctica para la asesoría a estructuras sectoriales.
- ✓ Distribuyen los materiales de apoyo para la asesoría.
- ✓ Acuerdan fechas para la verificación de la etapa extensiva.
- ✓ Coordinan el desarrollo de los TGA y realiza visitas de seguimiento.

Sectores

- ✓ Elaboran el proyecto operativo.
- ✓ Registran las fechas para la verificación de la etapa extensiva.
- ✓ Seleccionan sedes.
- ✓ Preparan espacios para la asesoría al personal directivo.
- ✓ Convocan al personal directivo.
- ✓ Entregan materiales de apoyo.

PROCESO ACADÉMICO

1. Procedimiento para la formación de coordinadores de grupo
2. Procedimiento para el desarrollo de los TGA
3. Procedimiento para el acompañamiento, seguimiento y evaluación de los TGA

1. PROCEDIMIENTO PARA FORMACIÓN DE COORDINADORES DE GRUPO

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Elabora la instrumentación didáctica para el proceso de formación de coordinadores de grupo.
- ✓ Organiza los materiales de apoyo necesarios para el proceso de formación de coordinadores de grupo.
- ✓ Asesora a los responsables de la formación de coordinadores de grupo.

Responsables de la formación de coordinadores de grupo

- ✓ Asisten a la asesoría.
- ✓ Reciben los materiales de apoyo.
- ✓ Diseñan la estrategia didáctica para el proceso de formación de coordinadores de grupo.
- ✓ Comunican los acuerdos obtenidos al personal directivo.
- ✓ Realizan el proceso de formación de coordinadores de grupo en las fechas programadas.

2. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LOS TALLERES GENERALES DE ACTUALIZACIÓN.

Departamentos

- ✓ Preparan la guía didáctica para la asesoría a estructuras sectoriales.
- ✓ Distribuyen los materiales de apoyo para la asesoría.
- ✓ Acuerdan fechas para la verificación de la etapa extensiva.
- ✓ Coordinan el desarrollo de los TGA y realizan visitas de seguimiento

Sectores

- ✓ Elaboran el proyecto operativo.
- ✓ Registran las fechas para la verificación de la etapa extensiva.
- ✓ Seleccionan sedes y preparan espacios para la asesoría al personal directivo.
- ✓ Asesoran y entregan los materiales al personal directivo.

3. PROCEDIMIENTO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS TALLERES GENERALES DE ACTUALIZACIÓN.

Departamento

- ✓ Diseñan guías para la observación del proceso.
- ✓ Asignan responsabilidades para el acompañamiento, seguimiento y evaluación.

- ✓ Distribuyen las guías a los responsables del acompañamiento, seguimiento y evaluación.

Personal responsable del acompañamiento, seguimiento y evaluación

- ✓ Reciben las guías de observación.
- ✓ Realizan observaciones en tres momentos (inicio, desarrollo y cierre) a los grupos.
- ✓ Analizan los resultados de la observación realizada.
- ✓ Comunican los resultados obtenidos a los departamentos.

Departamentos

- ✓ Reciben los informes correspondientes a cada observación realizada.
- ✓ Valoran posibles desviaciones en el desempeño de los coordinadores.
- ✓ Ofrecen sugerencias que favorezcan la mejora en el desempeño observado.
- ✓ Evalúan el proceso de desarrollo de los talleres.
- ✓ Elaboran informes parciales y final conteniendo datos de identificación y una valoración general de los procesos a partir de las observaciones realizadas.
- ✓ Entregan el informe a la DESySA.

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Recibe los informes.

- ✓ Analiza los procesos experimentados.
- ✓ Evalúa los procesos y los procedimientos.
- ✓ Difunde los resultados

III.1.3 Proyectos de atención a necesidades prioritarias

El Proyecto de *Profesionalización y Desarrollo del Personal*, contempla acciones encaminadas a lograr la dinamización de quienes tienen la responsabilidad del hecho educativo en el aula, en la asesoría técnico pedagógica y en la supervisión escolar.

Este proceso es atendido en cierta medida por las acciones que promueve el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (ProNAP), como los *Cursos Estatales de Actualización (CEA)* y los *Talleres Generales de Actualización (TGA)*; sin embargo, existen acciones o actividades concretas derivadas de la elaboración de diagnósticos que los diferentes departamentos que conforman la estructura de la DESySA desarrollan, y que de manera concreta se convierten en áreas de atención detectadas como problemáticas sensibles a ser atendidas de manera específica.

Esta revisión y análisis que realimenta los procesos, se concreta en acciones para mejorar el quehacer pedagógico de los docentes de acuerdo a su función dentro de la estructura departamental, y dentro de estas acciones se consideran los Proyectos de Atención a Necesidades Prioritarias como actividades propias del nivel, modalidad o vertiente.

Propósito específico

Favorecer la resolución de problemas educativos específicos detectados en las evaluaciones a través del diseño, realimentación e implementación de trayectos formativos que atiendan al desarrollo de competencias pedagógicas a fin de mejorar el proceso de enseñanza.

FORMAS DE ORGANIZACIÓN

A partir del análisis de resultados de las evaluaciones institucionales, cada departamento identifica las necesidades específicas del personal, referidas al abordaje de contenidos de las asignaturas, diseña y envía las propuestas a la Dirección y, una vez autorizada su instrumentación, organiza, al interior de cada sector, los equipos de trabajo responsables de la asesoría, el acompañamiento y el seguimiento.

Sin detrimento de la responsabilidad de cada Departamento para atender las necesidades detectadas, la Dirección de Educación Secundaria podrá implementar proyectos de trabajo que resuelvan necesidades comunes a partir de una convocatoria y la toma de acuerdos con los departamentos y los jefes de enseñanza involucrados en los referidos proyectos.

PROCESO ADMINISTRATIVO

1. Procedimiento para la difusión de la convocatoria.
2. Procedimiento para la designación de sedes.
3. Procedimiento para la formación de grupos.
4. Procedimiento para la distribución de los materiales de apoyo.
5. Procedimiento para el desarrollo de talleres.

1. PROCEDIMIENTO PARA LA DIFUSIÓN DE LA CONVOCATORIA O DOCUMENTO INFORMATIVO.

Departamentos

- ✓ Identifican necesidades formativas del personal.
- ✓ Diseñan el proyecto de actualización local a desarrollarse.
- ✓ Diseñan la convocatoria o documento informativo a fin de promover la actividad.
- ✓ Entregan a la dirección el proyecto para su revisión.
- ✓ Acuerdan reunión de trabajo con los responsables de la Dirección.

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Revisa la congruencia, coherencia y viabilidad de la actividad propuesta.
- ✓ Elabora sugerencias para el enriquecimiento y/ o reorientación del proyecto de actualización local al departamento para su corrección (en caso de ser necesario).
- ✓ Autoriza la realización del proyecto

Departamentos

- ✓ Reciben las sugerencias referentes a la actividad de actualización
- ✓ Reorientan el proyecto en caso de ser necesario.
- ✓ Elaboran la estrategia de operación del proyecto.
- ✓ Asignan responsables para el acompañamiento

to, seguimiento y evaluación del proyecto.

- ✓ Informan a las estructuras sectoriales de la actividad programada.

Sectores

- ✓ Reciben la estrategia operativa y los materiales de apoyo para la difusión del proyecto.
- ✓ Comunican el proyecto al personal directivo y entregan los materiales de apoyo para su difusión.

2. PROCEDIMIENTO PARA LA DESIGNACIÓN DE SEDES.

Departamentos

- ✓ Analizan el comportamiento presentado por los docentes en la inscripción de ciclos escolares anteriores para asignar sedes cercanas.
- ✓ Definen sedes de acuerdo a lo establecido a la referencia.
- ✓ Asignan personal responsable de la actividad en cada sede.
- ✓ Revisan las condiciones de las sedes para cubrir las necesidades del desarrollo de la actividad.
- ✓ Informan a los sectores las escuelas seleccionadas

Sectores

- ✓ Reciben la información sobre las sedes seleccionadas.
- ✓ Informan al personal directivo para la preparación de los espacios.

Personal directivo

- ✓ Organizan y preparan los espacios para el desarrollo de la actividad.

3. PROCEDIMIENTO PARA LA INSCRIPCIÓN

Departamentos

- ✓ Elaboran formatos para el registro de docentes.
- ✓ Entregan los materiales a los sectores

Sectores

- ✓ Reciben materiales para la inscripción de los docentes que participarán en la actividad.
- ✓ Registran a los profesores que deseen inscribirse a la actividad.
- ✓ Envían al departamento las cédulas de inscripción debidamente requisitadas.
- ✓ Conforman grupos de acuerdo a las inscripciones realizadas.
- ✓ Elaboran un concentrado general de inscripción del sector.
- ✓ Informan al departamento sobre los resultados de la inscripción.

Departamentos

- ✓ Reciben el concentrado estadístico de inscripción.
- ✓ Valoran la participación del personal en congruencia con la satisfacción de la necesidad detectada.

- ✓ Informan a la Dirección de Educación Secundaria.

4. PROCEDIMIENTO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE APOYO

Departamentos

- ✓ Elaboran el listado de materiales necesarios para el desarrollo de la actividad.
- ✓ Reproducen, de acuerdo con la inscripción recibida, los materiales necesarios para el desarrollo de la actividad.
- ✓ Distribuyen los materiales de apoyo a los sectores.

Sectores

- ✓ Reciben materiales de apoyo.
- ✓ Organizan la distribución de materiales con el personal responsable en cada una de las sedes.
- ✓ Distribuyen los materiales de acuerdo con la inscripción realizada.

5. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LOS TALLERES.

Departamentos

- ✓ Asignan responsables para el seguimiento de la actividad en cada sede.
- ✓ Elaboran registros de asistencia.
- ✓ Reciben reportes de incidencias registradas,

por parte del personal responsable del seguimiento.

- ✓ Sugieren soluciones para las incidencias.
- ✓ Elaboran reconocimientos para los participantes.

Sectores

- ✓ Ofrecen acompañamiento al personal responsable de la actividad.
- ✓ Reciben los registros de asistencia y las incidencias presentadas.
- ✓ Informan al departamento sobre la asistencia del personal y las incidencias presentadas.
- ✓ Reciben sugerencias para la solución de los problemas enfrentados y las aplica.

PROCESO ACADÉMICO

1. Procedimiento para el diseño de cursos y talleres
2. Procedimiento para la selección y formación de coordinadores de grupo.
3. Procedimiento para el acompañamiento, seguimiento y evaluación de los cursos y talleres.

1. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE CURSOS Y TALLERES

Departamentos

- ✓ Elaboran el taller para el diseño de las propuestas.
- ✓ Preparan el material de apoyo necesario para

el desarrollo del taller.

- ✓ Proponen al personal que participará en el proceso de diseño.
- ✓ Coordinan el proceso de diseño de propuestas, fundamentándose en la evaluación diagnóstica realizada.
- ✓ Integran los cursos diseñados.
- ✓ Entregan a la Dirección las propuestas diseñadas

Sectores

- ✓ Comunican al personal seleccionado las fechas para la realización del taller de diseño.

Diseñadores de cursos

- ✓ Asisten al taller para el diseño de cursos.
- ✓ Diseñan las propuestas de cursos.
- ✓ Elaboran la ficha de registro para los cursos.
- ✓ Entregan los cursos diseñados.

Dirección de Educación Secundaria

- ✓ Recibe las propuestas de cursos y talleres diseñados.
- ✓ Analiza y evalúa la coherencia, la congruencia y la factibilidad de los cursos y talleres diseñados para resolver las necesidades detectadas durante el proceso de evaluación diagnóstica.
- ✓ Elabora recomendaciones para enriquecer las propuestas y las autoriza.
- ✓ Acuerda fechas, con los departamentos, para la

implementación de las propuestas autorizadas.

2. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE COORDINADORES DE GRUPO

Departamentos

- ✓ Revisan estadísticas de inscripción al taller y asignación de coordinadores por grupo.
- ✓ Identifican las habilidades requeridas para la coordinación adecuada de los talleres.
- ✓ Seleccionan al personal asignado para el desarrollo del taller.
- ✓ Comunican al personal que coordinará el taller sobre fechas, sedes y horarios.
- ✓ Reciben de quienes coordinan el taller las necesidades para la conducción del taller.
- ✓ Diseñan la instrumentación didáctica para la asesoría a estructuras sectoriales.
- ✓ Convocan a estructuras sectoriales a la asesoría.
- ✓ Coordinan la actividad.

Sectores

- ✓ Asisten a la reunión de asesoría con los coordinadores de grupo para hacer conocer los insumos productos del taller.
- ✓ Elaboran la instrumentación didáctica para la formación de coordinadores de grupo.
- ✓ Asesoran a los coordinadores de grupo.

Coordinadores de grupo

- ✓ Asisten a la asesoría del taller.
- ✓ Reciben los materiales de apoyo.
- ✓ Diseñan la estrategia didáctica para el desarrollo del taller.
- ✓ Programan el taller en la sede correspondiente.

3. PROCEDIMIENTO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS TALLERES

Departamentos

- ✓ Diseñan guías para la observación del proceso.
- ✓ Asignan responsabilidades para el acompañamiento, seguimiento y evaluación.
- ✓ Reproducen y distribuyen las guías a los responsables del acompañamiento, seguimiento y evaluación.
- ✓ Reciben los informes correspondientes a las guías de observación.
- ✓ Realizan una primera evaluación del proceso del desarrollo del taller.
- ✓ Elaboran informe final conteniendo datos de identificación de las sedes y una valoración general de los procesos a partir de las observaciones realizadas.

Personal responsable del acompañamiento, seguimiento y evaluación

- ✓ Reciben guías de observación.

- ✓ Realizan observaciones a los grupos asignados.
- ✓ Analizan y realizan un reporte de la observación realizada.
- ✓ Informan al departamento/ sector los resultados obtenidos.

Departamentos

- ✓ Reciben los informes de los sectores.
- ✓ Analizan los procesos experimentados durante el desarrollo y los productos del taller.
- ✓ Informan a la Dirección sobre los resultados de la actividad.
- ✓ Definen acciones para dar seguimiento al logro de los propósitos de la actividad.

Documento orientador _____

BIBLIOGRAFÍA

- ✎ Aguayo, Hilda; "La Formación Docente en el Contexto de la Educación Básica". Informe de Investigación; México, UNAM-ENEP-Aragón, 1990.
- ✎ Álvarez, Isaías; "La Educación Básica en México. Experiencias, Modelos y Alternativas", vol. 2; México; IPN-Limusa, 1999.
- ✎ Díaz Barriga, A.; "Formación de la Experiencia Docente". En Contribuciones para una Teoría de la Formación Docente. Cuernavaca; ICE-UAEM. 1988.
- ✎ Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo, "Plan de Mediano Plazo 2001-2005".
- ✎ Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo, "Evaluación Institucional 2001-2002 a 2004-2005".
- ✎ Gimeno Sacristán, José; "El Currículum. Una reflexión sobre la práctica"; Madrid, Morata; 1991.
- ✎ Hernández Sampieri, Roberto; "Metodología de la Investigación", México, Trillas 1993.
- ✎ Imbernón, Francisco; "La Formación del Profesorado"; España, Ediciones Paidós Ibérica, S. A.; 1995.
- ✎ Novak, Joseph D.; "Aprendiendo a Aprender"; Ediciones Martínez Roca S.A.; Barcelona, 1988.
- ✎ Secretaría de Educación Pública, Acuerdo nacional para la Modernización de la Educación Básica", México, 1992.
- ✎ Secretaría de Educación Pública, "Programa Nacional para la Actualización de los Maestros de Educación Básica en Servicio", México, 1995.

EQUIPO TÉCNICO DE LA DESySA

Eréndira Piñón Avilés
Lisandra Mérida Puga
Lucila Atrián Salazar
Ma. Guadalupe Álvarez Nieto
María Victoria Padilla Colín
Miguel Molina Castillo
Romelia Avilés González
Rosa María Cruz Hernández

PRODUCCIÓN Y DISEÑO

- ✧ Lucila Atrián Salazar
- ✧ Victoria Padilla Colín
- ✧ Miguel Molina Castillo