

Gestión de los procesos de formación permanente para la educación inclusiva en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell

Process Management continuing education for inclusive education at the Fernando Centeno Güell National Center for Special Education

Recibido 02 de mayo 2014 • Aceptado 10 junio 2014 • Corregido 24 de junio 2014

Johanna Castro García
Ministerio de Educación Pública
San José, Costa Rica
johacastro@gmail.com

Resumen. Se desarrolla una investigación de tipo descriptivo, dentro del enfoque cuantitativo que persigue el objetivo de analizar, desde la gestión de la educación, las necesidades de formación permanente, en el marco de la educación inclusiva del personal docente y administrativo en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell (CNEEFCEG); mediante el análisis de los procesos de planificación, organización, dirección y control de la formación permanente, comprendida como aquella que incluye todas aquellas actividades que realice una persona adulta, para capacitarse en áreas, relacionadas con su actividad profesional, que tengan por objetivo la retroalimentación y actualización, originadas o planeadas en el centro educativo dónde labora. Para ello se aplicaron tres instrumentos elaborados para ese fin, a una muestra representativa de 65 docentes, 57 miembros del personal administrativo y una directora departamental. Se obtienen conclusiones que evidencian la necesidad de mejorar los procesos de gestión de las actividades de formación permanente, sobre todo en los aspectos relacionados con la planificación y la evaluación de la consecución de todo lo planeado.

Palabras clave. Formación permanente; gestión de la educación; inclusión; calidad de la educación

Abstract. This article summarizes the results of a descriptive, quantitative study which addresses continuing education needs of persons who have graduated from the University of Costa Rica Education program with a major in guidance counseling in the last five years, and who are currently employed in the field. The study's relevance lies in its assertion that the professional development expected by society from guidance counselors can be achieved through continuing education. Employment requirements in the field are discussed, as are the social issues addressed by guidance counselors, and the professional development requirements they must fulfill. The study identifies basic themes and topics of interest for graduates in this field. In addition it considered the support that can be provided by the education manager.

¹ Máster en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Bachiller en Educación Especial y Licenciada en Retos Múltiples, Universidad de Costa Rica. Actualmente se desempeña como docente itinerante de educación especial en el Ministerio de Educación Pública, institución en la que ha trabajado por 22 años, en la Dirección Regional de San José Norte. Además, es directora ejecutiva de la Fundación Yo Puedo ¿y vos?, que trabaja con personas con síndrome de Down; asesora inserción laboral y enriquecimiento empresarial de personas con discapacidad.



Keywords. Continuing education; guidance counseling employment requirements; professional development; professional self-affirmation; educational manager

INTRODUCCIÓN

La educación es el medio de socialización por excelencia; por medio de ella se aprenden y comparten modelos conductuales y culturales que facilitan el desarrollo individual y social. Debido a su gran valor, existen en la actualidad, tanto en el nivel nacional como en el internacional, políticas y mecanismos encaminados a validarle como un derecho de todo ser humano.

Sin embargo, alcanzar el cumplimiento real de este derecho no ha sido tarea fácil; en algunos países, aún existe la necesidad de superar pensamientos y actitudes que tienden a segregar a parte de la población según su diversidad, por ejemplo, de género, social, de credo o funcional, entre otras.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s.f.) monitorea esta realidad y procura generar acciones que logren la universalización de la educación. También invita a sus países miembros a que la calidad sea una característica de esta educación. Costa Rica, como miembro activo de éste y otros organismos, está en la obligación de brindar a todos sus ciudadanos y ciudadanas, no sólo una educación para todos y todas, sino también una educación de calidad.

Para trasladar estos ideales a la realidad se requiere, entre otras medidas, una adecuada formación del profesorado, tanto inicial como en servicio, dirigida al perfeccionamiento de destrezas, conocimientos y actitudes que conduzcan a la inclusión de todos los alumnos y alumnas, en ambientes que posibiliten su desarrollo integral.

Sin embargo, de acuerdo con Arroyo (2008), el Sistema Nacional de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Costarricense (SIMED) plantea que uno de los problemas más relevantes, presentes en este país, es la "carencia de un sistema permanente de capacitación de docentes en servicio" (p. 59).

Para superar los inconvenientes que esta situación conlleva y posibilitar procesos de capacitación y actualización de las personas docentes, surge la necesidad de desarrollar estrategias de gestión dentro de los centros educativos, para ofrecer a su personal programas de formación permanente que permitan mejorar sus competencias profesionales, de manera que esto afecte positivamente los procesos relacionados con su estudiantado.

Para ello, los administradores y administradoras de los centros educativos requieren determinar cuáles son las necesidades educativas de su personal y darles respuesta, por medio de propuestas asertivas que permitan tanto el desarrollo adecuado y provechoso de temas que puedan trasladarse a las aulas, en función de una educación inclusiva. Para ello, se pretende generar apropiadas estrategias de gestión que conlleven un eficiente uso de los recursos

humanos, materiales y financieros, los cuales a la vez, garanticen el vínculo entre las actividades que apoyan la formación permanente del personal con los objetivos de la organización educativa (que priorizan la diversidad y el beneficio del estudiante).

Considerando lo anterior, surge el interés por estudiar las características propias del proceso de gestión de los programas de formación permanente del personal, teniendo en cuenta los elementos y principios propuestos por el paradigma de la educación inclusiva en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell (CNEEFCG), centro educativo de gran trayectoria que se ha propuesto ser modelo en la atención de las necesidades educativas asociadas a discapacidad, así como facilitar el acceso y la inclusión de sus estudiantes a los diferentes entornos.

Así, el presente informe resume los resultados más relevantes de una investigación que partió con el objetivo de analizar, desde la gestión de la educación, las necesidades de formación permanente, en el marco de la educación inclusiva, del personal docente y administrativo en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell; lo anterior, mediante el análisis de los procesos de planificación, organización, dirección y control de la formación permanente en ese centro educativo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Calidad de la educación, educación inclusiva y formación permanente de docentes

Tradicionalmente, se consideraba por parte de las autoridades educativas y la población en general, que la educación de calidad era aquella que velaba por la eficiente transmisión de contenidos y que el éxito radicaba en lograr que los estudiantes recordaran una fecha, una fórmula o un dato determinado como importante. Sin minimizar el valor del aprendizaje de contenidos, en la actualidad, la definición de educación de calidad se vincula además, a la oferta educativa capaz de atender las necesidades y aspiraciones sociales en general y, en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos (Consejo Superior de Educación, 2008). Es decir, una educación de calidad se caracteriza por permitir el desarrollo del potencial de cada estudiante, sin discriminación de ningún tipo.

Lo anterior, está estrechamente relacionado con la educación inclusiva, la cual, como lo indica el Gobierno de España (s.f.), "implica que todos los niños y niñas de una determinada comunidad aprendan juntos independientemente de sus condiciones personales, sociales o culturales, incluidos aquellos que presentan una discapacidad" (p. 6). Esta definición, de igual forma, es válida para referirse a cualquier grupo de personas organizadas para aprender, sean adolescentes, personas adultas o personas adultas mayores.

En la educación inclusiva, las estrategias pedagógicas se desarrollan en función de las competencias del alumnado y no de los contenidos por aprender, sin que esto sea interpretado



como una molestia para su maestro o maestra, ni para sus compañeros y compañeras. Más bien, se considera una oportunidad de ampliar la gama de estrategias para que todos logren aprender realmente, a través de la flexibilización del currículo, de manera que se respeten las capacidades y ritmos de aprendizaje diversos, así como los intereses de cada estudiante. Necesariamente, requiere la introducción de las estrategias pedagógicas que mejor se adecuen a cada persona.

Es por esta razón, que “los docentes deben tener conocimientos, destrezas y actitudes para atender la diversidad, es decir para trabajar con niños y niñas procedentes de diferentes contextos sociales y culturales y que tienen diferentes capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje” (UNESCO, s.f., p. 7). Lo anterior, significa la inminente necesidad de que se vele por la formación y la capacitación constante del personal docente, para garantizar el desarrollo de tales competencias.

Una respuesta adecuada a esta necesidad de capacitación son los procesos de formación permanente que, de una manera amplia, pueden definirse como el conjunto de las actividades que realice una persona adulta para capacitarse en áreas relacionadas con su actividad profesional, cuyos objetivos son la retroalimentación y la actualización. Sin embargo, debido a que en este estudio se contempla el caso particular docente, es necesario identificar las características de la formación permanente específicas de este grupo.

Características de la formación permanente dirigida a docentes

De acuerdo con Mata (2007) existen al menos tres períodos de la formación docente:

- Una etapa inicial o de formación básica y socialización profesional, caracterizada por la formación inicial profesional en instituciones de Educación Superior.
- Una etapa de inducción profesional y socialización de la práctica que se ubica al menos en los tres primeros años de ejercicio profesional en una institución educativa.
- Una etapa de perfeccionamiento en la que predominan las actividades de formación permanente, desarrolladas como parte de la dinámica del sistema educativo, o inducidas por la misma persona profesional en educación. (p. 4)

También existen elementos que han de desarrollarse a lo largo de toda la vida profesional; según Day (2005) estos son los conocimientos, las competencias y las aptitudes profesionales. En cuanto a los conocimientos, éstos no deben ser interpretados sólo en función de los que serán transmitidos a estudiantes; también deben enriquecerse en los relacionados con la educación y el contexto social, entre otros. Entre las competencias se prioriza a la investigación como una práctica para generar y obtener nuevos conocimientos que además, puede ser compartida con el estudiantado y docentes que integran la comunidad escolar.

En cuanto a la aptitud, Day (2005), señala una serie de responsabilidades que tienen maestras y maestros respecto a su vida profesional, entre ellas: un compromiso moral de estar al servicio de los

intereses de todos los miembros de la organización educativa; una obligación profesional de observar y revisar periódicamente la eficacia de la propia práctica; una obligación profesional de ampliar el repertorio propio, de reflexionar sobre la propia experiencia y de desarrollar el dominio de conocimientos y destrezas; entre otras.

La ejecución de estrategias de formación dirigida a docentes es importante porque permite la autoevaluación de la propia práctica profesional; también provee de nuevos conocimientos para enfrentar los cambios tecnológicos y sociales producto del acelerado proceso de globalización; además, crea espacios de interacción entre compañeros y compañeras para la retroalimentación y el compartir de experiencias.

En cuanto a las competencias de esas actividades, los programas que las sustentan deben ir encaminados a desarrollar las siguientes competencias docentes, según lo menciona UNESCO (s.f.):

El uso y aprovechamiento de los recursos de información.

La capacidad crítica de fomentar la igualdad de oportunidades y el desarrollo de relaciones más justas.

El trabajo en equipo tanto con otros docentes como con otros profesionales en función de la coherencia y continuidad de las acciones educativas.

La capacidad de innovar y mejorar su práctica, a través de la reflexión y la investigación.

Adquirir los "conocimientos, destrezas y actitudes para atender la diversidad, es decir para trabajar con niños y niñas procedentes de diferentes contextos sociales y culturales y que tienen diferentes capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje" (UNESCO, s.f., p. 7).

Se manifiesta la relación entre la calidad de la educación y la formación permanente docente, al fomentar la segunda, tal como lo expresa García (1999), la renovación constante y el desarrollo de competencias.

Por tanto, es importante la labor que las instituciones educativas lleven a cabo, en procura del desarrollo profesional del personal. Lo anterior, implica estrategias de gestión que garanticen el cumplimiento de los propósitos esperados, mediante una sistematización adecuada de procesos y contenidos, tal como se observará más adelante.

Es importante destacar que si bien, cada organización deberá determinar la estructura del proceso de formación permanente que llevará a cabo, es necesario contemplar las siguientes características:

- La formación del profesorado ha de desarrollarse teniendo en cuenta la diversidad de intereses y necesidades de los distintos colectivos.
- Ha de ser flexible, es decir, orientada por las diversas necesidades.
- Diversificada, útil para ser impartida a distintos colectivos y situaciones.
- Vinculada a la práctica.

- Diseñada para adaptarse al cambio constante.
- Mantener el equilibrio entre la transmisión de contenidos curriculares de las materias y la didáctica que le corresponde.
- Multiplicidad de ofertas.
- Pluralidad de estrategias (García, 1999, p. 65).

Como puede observarse, las características deseadas para un proceso de formación continua procuran el respeto a las diferentes formas de aprendizaje y características propias de las personas a quienes se dirige e indica la importancia de que el personal docente las reciban en un contexto de respeto por la diversidad, que sea vivo ejemplo de un ambiente que puede trasladarse al salón de clase. Es necesario, por tanto, reconocer que esas personas que están allí para actualizar sus conocimientos son más que oyentes, pues tienen competencias valiosas, experiencias dignas de ser compartidas, deseos de superación tan válidos como los de cualquier otra persona.

En lo que se refiere a los contenidos de la educación permanente, según la UNESCO (s.f.), existe un faltante en la educación inicial en relación con los problemas y situaciones que enfrentan los docentes en su práctica cotidiana. Por tanto, los programas de formación permanente, si bien son tan solo una parte de lo que involucra la educación permanente, deben contemplar estas limitantes para proponer estrategias de solución.

Además, la formación permanente debe ser reflejo de las políticas de inclusión y respeto por la diversidad que se pretenden difundir, por lo cual la participación de los docentes en la selección de temas y metodologías, así como los espacios que propicien la reflexión y el trabajo en equipo, deben ser contemplados en este ámbito. Por lo cual, Imbernón (2006), al considerar la forma acelerada en que cambia el mundo y su complejidad, así como la desorientación que esto puede causar en el personal docente al caducar rápidamente lo aprendido en la educación inicial, propone que una forma de fomentar la formación permanente docente es crear estructuras de participación en la escuela, en que se propicie la reflexión sobre la práctica para conseguir de allí, propuestas adecuadas a su contexto.

Se vuelve evidente la importancia de contar con líderes capaces de permitir esta participación por parte de sus colaboradores en la toma de decisiones, con un enfoque que permita la reflexión y, a partir de ella, el aprendizaje. Sin que con esto se deje de lado el necesario proceso de gestión.

Procesos de gestión de la formación permanente

Se debe tener claro que las propuestas de formación permanente llevadas a cabo en los centros educativos deben incluir un adecuado proceso de gestión, pues los procesos de educación no formal, según Luján (2010), se caracterizan por contener una dimensión administrativa que incluye “una

compleja gama de fases determinadas por la planificación, la organización, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de las actividades humanas que permiten brindar servicios y la producción de bienes de manera eficiente y eficaz” (p. 107).

De acuerdo con este autor, la planificación consiste en la organización de las acciones y recursos a emplear en las actividades de formación docente. Mediante la organización se delimitan las funciones que desempeñará cada persona involucrada. Con la ejecución, las actividades planeadas se llevan a la práctica. Y mediante su monitoreo y posterior evaluación, se valoran los alcances de los planes desarrollados y se realizan las correcciones adecuadas.

A partir de lo anterior, el trabajo de quien lleva a cabo las tareas propias de la administración de la educación con el adecuado desarrollo de las funciones propias de su profesión, tendrá un impacto no sólo sobre la dimensión administrativa de los procesos de formación permanente, sino también en su dimensión socioeducativa, mediante el trabajo en equipo con los educadores y las educadoras. Se requiere de la gestión adecuada de cada uno de los procesos (sean administrativos, pedagógicos, curriculares, etc.) que conducirán a los fines de la educación costarricense, representados por la doctrina organizacional de la organización.

El director o directora, como encargado de desempeñar el rol de conducción del centro educativo, es la persona capaz, tal como manifiestan García y Rojas (2002), de imprimir una orientación global a la organización y a cada uno de los procesos desarrollados en el centro educativo. De allí, la importancia de su participación activa en la gestión de procesos de formación permanente, de manera que estos se relacionen con los objetivos, metas, misión, visión y valores que ha tenido el centro educativo hasta el momento y con las políticas públicas que rigen el sistema educativo en general. Es además, la persona idónea para reconocer las debilidades y fortalezas de cada uno de los miembros del personal y presentarles herramientas para el desarrollo de las competencias necesarias, en función.

No está de más, recordar la importancia que algunos factores que dependen de la gestión, influyen positiva o negativamente sobre la calidad de la educación; entre ellos, Braslavsky, citado por Garbanzo y Orozco (2010), menciona:

- Capacidad de conducción de los directores: hace referencia a la importancia del rol directivo como potencial gestor en las organizaciones educativas para promover aprendizajes de calidad.
- Trabajo en equipo: un aspecto importante a considerar en los procesos de gestión es el trabajo en equipo dentro de la escuela y de los sistemas educativos. Esto implica necesariamente cambiar tradiciones, por muchos años arraigadas en el quehacer diario; es indispensable trabajar en equipo en todos o cualquiera de los niveles posibles, esto constituye una clave en el proceso del logro de una educación de calidad.
- Calidad y cantidad de recursos. (pp. 21-22)

La gestión escolar entendida, según Castillero, Díaz, Morales y Pino (2009), como el “conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro como expresión del gobierno institucional, bajo la conducción y responsabilidad del director, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza

desarrollo de las tareas para alcanzarlos" (p. 10), aprovecha las cuatro funciones tradicionales de la administración para alcanzar sus objetivos. Por lo cual, la manera en que se lleven a cabo los procesos de planificación, organización, dirección y control de las actividades de formación permanente influirá en su calidad y en consecuencia, puede afectar en alguna escala la calidad de la educación.

Estas funciones se pueden definir, brevemente, de la siguiente manera:

Planificación

Es la etapa inicial en la delimitación de las acciones que se llevarán a cabo en una organización, que corresponde al razonamiento y puesta por escrito de lo que se quiere lograr. Para Robbins y Coulter (2005), es la función por medio de la cual "se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades" (p. 9).

Esta planificación se expresará mediante un plan que resultará de ella, el cual vinculará, en términos que propone Veciana (2002): "a) Qué objetivos deben alcanzarse en un período determinado, b) Qué medios deben utilizarse y en qué fechas y c) Qué personas deben encargarse de qué medidas" (p. 42).

Organización

Una vez establecidas las metas por alcanzar y las actividades que conducirán a ellas, es necesaria su distribución entre los departamentos, equipos y personas con los que se cuenta, por lo que Robbins y Coulter (2005) indican que esta función "consiste en determinar qué tarea hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones" (p. 9).

Una serie de acciones caracterizan a la función administrativa llamada organización; para Veciana (2002), entre ellas se encuentran:

La disposición de los soportes de organización (personas o cosas) debe ser sistemática.

La actividad organizadora no fija ningún objetivo, ya que éstos vienen determinados por la estrategia y concretados en el plan, sino que sólo establece el marco y las relaciones en los cuales han de llevarse a cabo las acciones conducentes a los objetivos dados.

Todas las partes sirven a determinados objetivos generales y superiores; cada parte ha de contribuir, y el todo en su conjunto asegurar, la consecución de los objetivos fijados.

La disposición y relación entre las partes ha de ser racional, es decir, las personas y cosas han de disponerse y relacionarse de forma que en su funcionamiento se consiga una relación óptima entre utilidad y costo (principio racional o de economía). (p. 47)

Dirección

Esta función de la administración se relaciona con la forma en que se motiva a los miembros de las organizaciones a llevar a cabo sus funciones, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Según Robbins y Coulter (2005) la dirección implica tareas como “motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados” (p. 9).

Control

Es posible que en algunas ocasiones se enfrenten dificultades o situaciones que desvíen las acciones de la ruta ideal para conseguir los objetivos; por lo cual, es necesaria la existencia de mecanismos para enfrentar tales eventos, sin perder de vista las metas propuestas. Para ello, existe la función de control que para Robbins y Coulter (2005), “consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta” (p. 9).

Esta función de la administración está constituida por una serie de elementos que Veciana (2002), resume de la siguiente forma:

Un término de comparación: este puede ser un presupuesto, una descripción de puesto de trabajo, unas normas, un estándar, un índice, un objetivo, entre otros.

La constatación del hecho producido: es decir, la comprobación de lo que realmente se ha realizado u obtenido.

Determinación de la desviación: cálculo o determinación de la diferencia entre lo realizado y lo que estaba previsto.

Análisis de las posibles causas que han motivado esta desviación entre lo previsto y lo realizado.

La determinación de las acciones o medidas que hay que tomar para corregir la desviación.

El control es una de las tareas de dirección más importantes, aunque también una de las más descuidadas y difíciles de realizar, como veremos más adelante. (p. 71)

De las características con que se presenten esta serie de actividades dependerá, en gran medida, la calidad de la educación, por medio de los procesos de formación permanente que se lleven a cabo en la institución.



METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación descriptiva dentro del enfoque cuantitativo, lo que permitió generar cuatro categorías de análisis, definidas de la siguiente manera:

- **Planificación:** Procesos llevados a cabo desde la gestión para definir las metas y estrategias relacionadas con propuestas de formación permanente, dirigidas al personal docente y administrativo del CNEEF CG, para su capacitación y actualización respecto a conocimientos, competencias y aptitudes profesionales en un marco inclusivo; es decir, de respeto y valoración de la diversidad.
- **Organización:** Acciones y estrategias desarrolladas desde la gestión para coordinar y distribuir las diferentes labores implicadas en el proceso de construcción y desarrollo de actividades de formación permanente, dirigidas al personal docente y administrativo del CNEEF CG, para su capacitación y actualización respecto a conocimientos, competencias y aptitudes profesionales, en un marco inclusivo.
- **Dirección:** Acciones y estrategias desarrolladas desde la gestión para motivar la participación del personal docente y administrativo del CNEEF CG en la preparación, asistencia y aprovechamiento de las propuestas de formación permanente, para su capacitación y actualización respecto a conocimientos, competencias y aptitudes profesionales, en un marco inclusivo.
- **Control:** Procesos, acciones y estrategias desarrolladas desde la gestión para determinar si los resultados obtenidos en las actividades de formación permanente, dirigidas al personal docente y administrativo del CNEEF CG, para su capacitación y actualización respecto a conocimientos, competencias y aptitudes profesionales, en un marco inclusivo; corresponden a los objetivos establecidos originalmente y se traducen a la realidad cotidiana.

La población en estudio está constituida por la totalidad del personal docente y administrativo que labora en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell; es decir, cuyo código de plaza pertenece a este centro educativo en el ciclo lectivo 2013; un total de 216 personas. Debido al tamaño de la población y las limitaciones propias del trabajo de campo, se consideró pertinente el cálculo de una muestra estadística representativa de los dos grandes grupos que constituyen el personal del CNEEF CG; es decir, el personal administrativo (103 personas) y los docentes (113 personas).

La muestra se calculó considerando una proporción supuesta de 0.80; un margen de error permisible de 0.03 y confianza de 0.80. A partir de ello, se determinó que aproximadamente el 57.5% del personal docente (65 personas) y el 55.3% del personal administrativo, o sea 57 de los miembros del personal con tales funciones, deberían completar los instrumentos para la recolección de la información que sustenta esta investigación. Para determinar cuáles serían

las personas a las que se les solicitaría formar parte de la muestra de estudio, se recurrió a dos listados, ordenados alfabéticamente: el primero, con los nombres del personal administrativo y el segundo, con los nombres del personal docente. La selección se hizo al azar, mediante el uso de una tabla de números aleatorios.

Debido a que este estudio pretende el análisis, desde la gestión de la educación, de los procesos de formación permanente en el centro educativo, se consideró pertinente incluir el punto de vista de las directoras (general y departamentales); por lo que, teniendo en cuenta el cálculo muestral, se seleccionó al azar a una de ellas para aplicarle el instrumento creado con ese fin. Las directoras del centro educativo no formaban parte de la muestra del personal administrativo.

Para recopilar los datos relevantes respecto a la planificación, organización, dirección y evaluación de la formación permanente, en el marco de la educación inclusiva, llevados a cabo desde la gestión en el CNEEFCG, se utilizaron tres instrumentos: uno dirigido a los docentes, otro al personal administrativo y el tercero, dirigido a las directoras.

El primer instrumento denominado *Cuestionario dirigido al personal docente del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell*, recogió la opinión de los docentes respecto a la definición de formación permanente, los temas que consideran se deben desarrollar por medio de esta metodología y su percepción en relación con los procesos de planificación, organización, dirección y control de las actividades de formación permanente desarrolladas en el CNEEFCG durante el 2013; así como de la calidad de los procesos en cuanto a ser inclusivas, el grado de interés generado, su aplicabilidad en el aula y las características de la exposición.

El segundo instrumento se denomina *Cuestionario dirigido al personal Administrativo del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell*, recogió los datos mencionados anteriormente, considerando la opinión del personal administrativo del CNEEFCG.

Por medio de estos instrumentos, se reunió la información acerca de cómo son percibidos los procesos de capacitación y formación permanente por las personas que los reciben: docentes y administrativos; sin embargo, una investigación que pretende describir los procesos de gestión de este tipo de actividades, necesariamente debe incorporar la opinión de quienes llevan a cabo esta acción; por lo cual, el tercer instrumento que se confeccionó y aplicó consiste en una entrevista semiestructurada denominada *Entrevista dirigida a las directoras del Centro Nacional de Educación*.

La entrevista recoge información relacionada con la gestión de los procesos de formación permanente en el departamento que la entrevistada dirige. Consta de 32 preguntas relacionadas con: la definición de formación permanente; la existencia de documentación institucional que respalde la gestión de actividades de formación permanente; las estrategias para la detección de las necesidades de formación permanente; la forma en que se planifican

estas actividades; los mecanismos para garantizar la inclusión en el desarrollo de los procesos de formación permanente y la regularidad de éstas; las formas de comunicar al personal las características de los procesos de formación permanente que se llevarán a cabo; los criterios de selección del personal encargado de organizar y desarrollar esas actividades; la forma en que se establecen las jerarquías dentro de los equipos encargados de organizar las actividades de formación permanente; los mecanismos utilizados para determinar las tareas que se realizarán en la coordinación de estas actividades; las estrategias empleadas para motivar al personal a asistir a ellas; la existencia de mecanismos de control, seguimiento y contingencia para garantizar que las actividades se ajusten a los objetivos y programas planteados; la calidad de los procesos en cuanto a ser inclusivas; el grado de interés generado; su aplicabilidad en el aula y las características de la exposición.

Los cuestionarios fueron completados por el personal del CNEEFCG, en el período del 25 de noviembre al 5 de diciembre del año 2013. En el caso de las directoras, se entrevistó a una de ellas, seleccionada al azar, aprovechando el instrumento creado con este fin. El procesamiento de los datos se realizó a través de la hoja de cálculo Excel 2003.

RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A partir de la información general recolectada por los instrumentos diseñados para ese fin, es posible describir algunas características de los participantes, a saber:

- La muestra de personal docente consistió en 37 personas del departamento de Retardo Mental, 17 docentes del Departamento de Audición y Lenguaje, 11 docentes que pertenecen al Departamento de Deficientes Visuales.
- La muestra correspondiente al personal administrativo del CNEEFCG se distribuye de la siguiente manera: 28 personas del Departamento de Retardo Mental, 10 colaboradores del Departamento de Audición y Lenguaje, 5 personas del Departamento de Deficientes Visuales y 14 participantes que laboraban en las oficinas centrales.
- La diferencia más significativa entre las muestras, es el tipo de funciones desempeñadas dentro de la institución; sin embargo, se manifiesta también una diferencia importante en la experiencia laboral, debido a que la mayoría de los docentes (55.4%) cuenta con más de 10 años de experiencia, mientras que la mayoría del personal administrativo (66.6%) tiene menos de 11 años de servicio en las labores que realiza.
- Otra diferencia significativa es el grado académico alcanzado; en el caso de los docentes, el 67.7% cuenta con un grado de licenciatura o maestría, mientras que la mayoría del personal administrativo (40.35%) ha logrado el bachillerato universitario.

Una vez conocidas las características generales de los participantes, se procedió al análisis de las características de la gestión de los procesos de formación permanente en el Centro

Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell. Para ello, se llevó a cabo en primer lugar, la identificación del concepto de formación permanente y de las necesidades que el personal considera debían atenderse mediante ese tipo de formación.

Definición de formación permanente y necesidades identificadas

Se propusieron tres conceptos de formación permanente basados en la teoría existente; los participantes seleccionaron el que consideraron más adecuado. Sólo uno de estos conceptos relacionaba la formación permanente con acciones desarrolladas desde la gestión del centro educativo, con el fin de mejorar las actividades que en él se llevan a cabo. Tan solo un 37% de los docentes y un 44% del personal administrativo seleccionaron esta opción, lo que significa que la mayoría de las personas, en ambos grupos, no identifican el vínculo entre la gestión y las actividades de formación permanente.

Sin embargo, como actividades que se desarrollan dentro de la organización educativa, los procesos de formación permanente del personal deben ser adecuadamente tratados desde la gestión, pues como lo indica Luján (2010), éstos se caracterizan por tener una dimensión administrativa que está determinada por las acciones que se lleven a cabo en relación con su planificación, su organización, su ejecución, su monitoreo y su evaluación, para garantizar su eficiencia y eficacia. No es suficiente, por tanto, seleccionar un tema de interés y simplemente proponer su desarrollo. En su calidad de organización, las actividades que se lleven a cabo en un centro educativo deben perseguir el logro de los objetivos para los cuales fue creado, condición que debe ser avalada por adecuados procesos de gestión.

Considerando lo anterior, y teniendo en cuenta el porcentaje de las personas miembros de la organización que sí evidenciaron en su respuesta el vínculo entre gestión y formación permanente, es posible, mediante el trabajo en equipo, llegar a un consenso que facilite generar una definición institucional de formación permanente que contemple la gestión y que, además, se integre en un marco inclusivo.

Para ello, será necesario delimitar las características que tendrá la formación que allí se provea y comunicar a la persona su objetivo de hacer accesible un tipo de capacitación que les permita actualizarse e incorporar nuevos aprendizajes, en función del bienestar organizacional y del cumplimiento de las metas de la institución.

En cuanto a las necesidades de formación permanente reconocidas por el personal docente, sobresalen temas referentes a los últimos avances relacionados con el paradigma que fomenta la inclusión; mientras que, para el personal administrativo, el tema más significativo es aprendizaje y desarrollo de estrategias para mejorar la convivencia en el CNEEF CG. Considerando las características de la población de este centro educativo, el tema de la convivencia es un tema estrechamente relacionado con el respeto a la diversidad que debe abordarse dentro del paradigma inclusivo.



Resulta interesante que, para ambos grupos, el segundo tema en importancia fue el “reconocimiento del valor del ser humano como un pilar importante en el CNEEFCG”. Lo anterior, revela un interés, tanto de docentes como de personal administrativo, porque se evite la interpretación del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell como un edificio o en función de la tecnología que pueda ofrecer para la atención de las necesidades educativas especiales y que, por sobre todo, se conciba como una organización educativa, rica. Lo anterior, puede deberse a las propuestas de formación encaminadas a fomentar el paradigma inclusivo, desarrolladas en el centro educativo durante el año 2013.

Las necesidades de formación manifestadas se relacionan con dos de los cinco rubros que, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s.f.), se deben estimular en los programas de educación permanente a que asistan los docentes: la capacidad crítica de fomentar la igualdad de oportunidades y el desarrollo de relaciones más justas; la adquisición de conocimientos, destrezas y actitudes para atender la diversidad.

Por lo que es importante también, para complementar estos programas de acuerdo con los lineamientos de la UNESCO, abordar temas y desarrollar destrezas relacionadas con el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), el trabajo en equipo y la innovación, a partir de la reflexión y la investigación.

Por su parte, el personal participante aportó temas que no estaban contemplados en el instrumento de recolección de los datos, propuestas que pueden clasificarse las siguientes categorías:

1. Las que pretenden mejorar la calidad del servicio brindado a los estudiantes.
2. Las que permitirán desarrollar el tema de la diversidad y llevarlo a la práctica.
3. Las que pretenden mejorar el clima organizacional y las relaciones entre todos los individuos que laboran en el centro educativo, a través de su crecimiento personal, el desarrollo de valores y el trabajo en equipo.

Desde la gestión, estos temas pueden abordar paralelamente a los que se consideraron prioritarios por parte de las personas participantes, de acuerdo con cada grupo y, de esta manera, responder a necesidades que han quedado manifiestas en este estudio.

En todo caso, cualquier tema puede abordarse desde un marco inclusivo, pues el respeto por la diversidad no sólo se limita al aprendizaje de ciertos conceptos; corresponde a una filosofía que debe llevarse a la práctica, lo cual implica, tal como lo afirma el Ministerio de Educación y Ciencia de España (s.f.): favorecer la igualdad de oportunidades, fomentar la participación de todos los involucrados en los procesos de enseñanza-aprendizaje y estimular valores como solidaridad, cooperación y democracia.

Una vez reconocidas algunas de las necesidades de formación permanente que se presentan en el estudio realizado en CNEEFCG, se está en condición de analizar de qué manera se da respuesta a éstas, desde la gestión.

En cuanto a la forma en que se suelen detectar las necesidades de formación, por parte de la gestión, en el centro educativo, existen dos vías para ellos:

- El personal los puede proponer por medio de las coordinadoras de departamento al comité técnico de la institución, el cual analizará la viabilidad de desarrollar los temas y llevará a cabo su planificación y desarrollo.
- Mediante los informes que entrega el personal docente al finalizar el período escolar; es posible que las directoras de departamento detecten necesidades de formación y retroalimentación a las que se requiera dar respuesta. Éstas también se trasladan al equipo técnico para su adecuada planificación.

Planificación de las actividades de formación permanente

En cuanto a las características de la planificación de las actividades de formación permanente, se trató de determinar qué aspectos son considerados, desde la gestión, para llevarla a cabo. Según el criterio de la dirección, para cada actividad que se planea, el equipo técnico encargado establece, por escrito, los siguientes contenidos:

- 1) Definición de objetivos o metas.
- 2) Programa de actividades.
- 3) Procedimientos.

Aspectos como el presupuesto y los criterios para la evaluación del éxito de las actividades no son considerados en la etapa de planificación, a pesar de su importancia, porque éstos constituirían elementos básicos según Veciana (2002), en la función administrativa de control y evaluación, en la cual se denominarían términos de comparación que, de acuerdo con ese autor pueden "ser un presupuesto, una descripción de puesto de trabajo, unas normas, un estándar, un índice, un objetivo, etc." (p. 71), de manera que esta carencia en la planificación, afectará, como se muestra más adelante, las características del control de las actividades de formación permanente.

Además, no está considerada la forma en que se aprovechará el recurso financiero con que cuenta la institución. Al desvincular estos elementos pueden estarse generando acciones que desequilibren la relación costo-beneficio de manera negativa, o bien, se estén realizando actividades que, con una inversión económica mayor y posible, tendrían mejores resultados que los obtenidos.

La posibilidad de comprobar el éxito o fracaso de una actividad depende, de acuerdo con Newstrom (2007), de la definición de estándares de cantidad o calidad del desempeño esperado. Si esta información no se define en la fase de planificación, es muy probable que no se cuente con los criterios para evaluar las características de los procesos de creación y



desarrollo de actividades de formación permanente, lo cual dificultará determinar hasta que punto se logró un objetivo.

Un aspecto importante respecto a la etapa de planificación de las actividades de formación permanente es la manera en que, a partir de ella, se garantiza la inclusión. Para verificar si se considera la diversidad del personal docente y administrativo del CNEEFCG, se consultó a la dirección acerca de la existencia de algún mecanismo o procedimiento, aplicable en esa etapa, para garantizar que las capacitaciones o charlas fueran inclusivas.

Se indicó, por parte de las personas informantes, que un elemento básico es hacer extensiva la invitación a las actividades a todo el personal, sin importar el puesto que se ocupe, lo cual permite una participación más democrática. Sin embargo, esta estrategia parece tener más la intención de evitar conflictos relacionados con jerarquías de puestos que al respeto por la diversidad característica de todo grupo humano. En el caso del departamento que dirige, donde labora una persona con diversidad asociada a Síndrome de Down, se indica que considerando las características del puesto que ocupa y los intereses manifestados por esta colaboradora, se adapta la información que se comparte con ella o el tiempo que se le solicite participar en las actividades, como una forma de respetar sus competencias.

Organización de las actividades de formación permanente

A partir del sustento teórico expuesto con anterioridad, es posible considerar la función de organización de las actividades de formación permanente en el centro educativo en estudio, como el conjunto de acciones y estrategias, desarrolladas desde la gestión, para coordinar y distribuir las diferentes labores implicadas en el proceso de construcción y desarrollo de ofertas de capacitación y actualización, respecto a conocimientos, competencias y aptitudes profesionales, en un marco inclusivo, dirigidas al personal docente y administrativo del CNEEFCG. Lo que, en este caso, implica un análisis de la dinámica del equipo técnico, encargado de llevar a cabo tales tareas.

Este equipo está conformado por representantes de las coordinaciones de cada módulo o de cada nivel del departamento al que pertenecen, seleccionados al inicio del ciclo lectivo. El mayor rango de jerarquía, dentro de este equipo, lo tiene quien ejerza el cargo de dirección del departamento correspondiente.

Si bien la planificación de las actividades es un trabajo en equipo, la determinación de las pautas para llevarlo a cabo, así como la distribución de las tareas y la determinación de plazos para cumplirlas, suele ser responsabilidad de quien ejerza la dirección.

Sin embargo, de acuerdo con la temática a tratar, la coordinación puede ser asignada a otra persona; por lo general, a aquella que se especialice en el tema, lo que significa que si

bien, desde la gestión se trata de establecer el camino a seguir, la forma en que éste se recorra dependerá del criterio de los colaboradores mejor capacitados en la temática a desarrollar.

En este caso, es posible reconocer tres niveles de jerarquía: dirección – coordinación – demás miembros del equipo. Sin embargo, no debe olvidarse que todos los miembros de este grupo forman parte de las coordinaciones de los módulos en que trabajan, por lo que tienen cierto rango de jerarquía sobre los demás miembros del personal.

Si bien, no se cuenta con un elemento gráfico que lo represente ni con un documento que formalice las relaciones entre los miembros, de acuerdo con la encargada de dirección entrevistada, el personal del equipo técnico ha comprendido esta dinámica de trabajo y se ha adaptado a ella, por lo que la existencia de un marco y las relaciones para conseguir los objetivos planeados, hasta cierto punto, está limitado por la interpretación que hagan los miembros del equipo técnico, respecto a estas relaciones.

Dirección de los procesos de formación permanente

Esta función puede interpretarse como el conjunto de acciones y estrategias, desarrolladas desde la gestión, para motivar la participación del personal docente y administrativo del CNEEFCG en la preparación, asistencia y aprovechamiento de las propuestas de formación permanente, para su capacitación y actualización, respecto a conocimientos, competencias y aptitudes profesionales, en un marco inclusivo. Para su análisis se consideraron los siguientes elementos:

- **Canales de comunicación para invitar al personal a asistir a las actividades de formación permanente:** De acuerdo con la información brindada, tanto por el personal docente como por el personal administrativo, el medio de comunicación empleado con mayor frecuencia es la circular proveniente de la dirección, sea del departamento o del centro educativo. La segunda forma más reconocida fue la oral, ya sea en reuniones o por parte de sus compañeros. El uso de estos canales, si se utilizan como medio secundario de comunicación, es adecuado, siempre y cuando exista un control de que cada uno de los miembros del equipo fue informado. De allí, la ventaja de la circular que permite registrar quién ya la ha leído y quién no, así como evitar alteración involuntaria de los datos que se comparten.
- **Formas de motivar la asistencia y participación en actividades de formación permanente e incorporación de lo aprendido a sus labores cotidianas:** En cuanto a las actividades de formación permanente organizadas por el centro educativo en general, la mayoría del personal docente (50.77%) manifiesta que a veces se sienten motivados a asistir, mientras que un porcentaje un poco menor (44.62%) indica sentirse motivados siempre.

Esta relación se invierte en el caso de las actividades del mismo tipo, organizadas por los departamentos a los que pertenecen los entrevistados, pues al respecto 50.77% se sienten motivados siempre a asistir y 46.15% se sienten motivados solo a veces.



Como puede observarse, los datos anteriores abarcan más del 95% de las respuestas, por lo que se nota una actitud bastante positiva respecto a las actividades de capacitación. Sin embargo, el porcentaje de docentes que se sienten motivados solo a veces, es muy alto, por lo que es necesario que, desde la gestión, se formulen mecanismos de motivación basados tanto en las prioridades de la organización como, en la medida de lo posible, en los intereses del personal.

Es importante que los gestores y gestoras reconozcan que la motivación es un elemento que varía de persona a persona, por lo cual las estrategias empleadas para lograrla no siempre resultarán para el 100% de los involucrados. Sin embargo, en el caso de las actividades de formación dirigidas a educadoras y educadores, es importante considerar que algunas de las razones que estas personas tienen para continuar perfeccionando su quehacer profesional se relacionan con las responsabilidades y compromisos que, según Day (2005), asumieron al elegir su carrera y que, para muchos, son una fuente de motivación y satisfacción, por lo cual generar espacios para la formación permanente permite al personal docente lograr satisfacer estos compromisos para con su profesión, lo que podría generar un interés no solo por participar en ellos, sino también, por la aplicación de lo aprendido en las aulas y trasladar el nuevo conocimiento a la cotidianeidad.

- **Liderazgo:** En criterio de la dirección, el modelo de liderazgo apropiado para poner en práctica el paradigma inclusivo es el participativo, el cual se practica, de acuerdo con la entrevistada, en el departamento que dirige con "frutos positivos al permitir que distintos miembros de la organización, tomen parte en el desarrollo de los nuevos proyectos".

Procesos de evaluación de la formación permanente

El control o la evaluación "consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta" (Robbins y Coulter, 2005, p. 9). Tanto para la recolección de los datos como para su análisis, se partió del concepto de evaluación de la formación permanente como aquellos procesos, acciones y estrategias desarrolladas desde la gestión, para determinar si los resultados obtenidos en las actividades de formación permanente, dirigidas al personal docente y administrativo del CNEEF CG, para su capacitación y actualización respecto a conocimientos, competencias y aptitudes profesionales, en un marco inclusivo, corresponden a los objetivos establecidos originalmente y se traducen a la realidad cotidiana.

Tal como se mencionó anteriormente, en el proceso de planificación de las actividades de formación permanente se genera información acerca de los objetivos y metas a alcanzar en cada una de las capacitaciones, los cuales quedan registrados en las actas correspondientes a las reuniones de trabajo del equipo técnico, lo que facilita su disponibilidad en cada una de las etapas del proceso de desarrollo y evaluación.

Lo anterior, también permite darle seguimiento y prioridad en sesiones posteriores de trabajo en equipo. Así, se cuenta con uno de los elementos de la función de control mencionados por Veciana (2002), es decir, el término de comparación que, en este caso, corresponde al objetivo de la actividad de formación permanente que se haya planeado.

De la información obtenida en la investigación, se evidencia que, en cuanto a las técnicas de seguimiento y evaluación, no existe un documento institucional o departamental que indique la manera en que se deba o pueda determinar si se está cumpliendo con los objetivos planteados para cada actividad de formación permanente; por lo que, en algunos casos, se recurre a la apertura de un espacio de preguntas y respuestas para que los asistentes aclaren sus dudas; de igual manera, verificar, hasta cierto punto, si será necesaria alguna charla complementaria o algún espacio de retroalimentación.

Una estrategia similar se aplica para determinar la calidad de las actividades de formación permanente. En criterio de la dirección, el asistir a las actividades que se lleven a cabo en su departamento, le permite a la persona administradora evaluar los procesos. Es decir, mediante la comunicación no verbal (postura, ojos, atención sostenida) y los comentarios de una persona (con su compañero o mediante las preguntas que realiza), se afirma poder medir el interés generado y la capacidad del expositor de mantener la atención de las personas.

Sin embargo, al carecer de una norma, no se puede decir que se esté llevando a cabo un adecuado proceso de control, pues aunque se establezcan los objetivos, no se definen criterios para determinar el punto en que éstos se dan por cumplidos. Además, la metodología es sensible a sesgos subjetivos.

Según la información obtenida, otros recursos utilizados para evaluar si un tema fue bien comprendido, son las visitas al aula y los informes entregados por el personal docente, respecto a su labor en el aula, a mediados y al final de un período. En las visitas al aula, las directoras pueden observar si se aplican, en la cotidianidad, los aprendizajes conseguidos a través de los procesos de formación permanente.

Con respecto a los informes, en criterio de la persona que ocupa la dirección, éstos muchas veces revelan la aplicación inadecuada o parcial de algún procedimiento o técnica aprendida, por lo cual es posible detectar cuáles personas requieren refrescar sus conocimientos, a partir de la retroalimentación.

Sin embargo, este parece ser un análisis que fácilmente podría caer en sesgos por subjetividad, que no necesariamente responde a criterios estandarizados. No existe garantía de que un informe elaborado por el docente, al final del período, refleje si comprendió o no los temas desarrollados en las actividades de formación permanente, porque siempre existe la posibilidad de que aquellos errores que se detecten en él, se deban a dificultades para la expresión escrita y no, a un error de aplicación.



En todo caso, con el análisis de los informes y las visitas al aula, se intenta evaluar si los conocimientos fueron adquiridos, pero no la manera en que fueron transmitidos. Puede ser que para el comité técnico que organiza la capacitación, la información sea clara por su contacto con ella a lo largo del proceso de planificación y desarrollo, pero no necesariamente las estrategias pedagógicas o de comunicación empleadas funcionen para todos los asistentes.

Por otro lado, el uso de los informes elaborados por el personal docente como estrategia de control de las actividades de formación permanente no es un hecho conocido por todas las personas asistentes a este tipo de actividades, pues al consultar al personal administrativo acerca de la existencia de algún mecanismo que permitiera evaluar si los contenidos de las capacitaciones se trasladaban a las aulas, 68.4% indica que nunca se aplican ese tipo de mecanismos y el 31.6% restante, afirmó que eso solo se da a veces.

De lo anterior, se desprende que no se ha implementado en el CNEEFCG, una estrategia de evaluación para actividades de formación permanente que permita determinar, de manera objetiva y regular, en lo que respecta a:

- Ser inclusivas.
- La calidad de la exposición, los apoyos tecnológicos utilizados, los recursos que posibilitan el acceso a la información de acuerdo con las competencias de los asistentes y de las estrategias didácticas utilizadas.
- La aplicabilidad en las actividades cotidianas llevadas a cabo por el personal en el centro educativo.

La explicación a la situación vivida en el CNEEFCG, como en muchas otras organizaciones, se debe a que, si bien el control es una de las tareas de dirección más importantes, "también una de las más descuidadas y difíciles de realizar" (Veciana, 2002, p. 71). Sin embargo, es importante que la evaluación forme parte de la cultura organizacional de las instituciones educativas y que ésta se entienda como una forma de mejorar la calidad de cada uno de los procesos que en ellas se desarrollan.

Implementar la evaluación de las actividades de formación permanente no sólo permitirá mejorarlas, sino también normar algunos procesos, reconocer aspectos que requieran mayor desarrollo o corrección y conocer la opinión de los participantes.

Se recomienda desarrollar una estrategia que permita identificar los puntos más importantes que deben cubrir estas actividades; por ejemplo, aparte de la consecución de sus objetivos, las charlas deben ser inclusivas, proveer de accesos adecuados a los participantes y tener algún estándar de calidad en lo que respecta a la exposición de la información.

Una vez identificados los rubros a satisfacer, generar un formulario que permita la evaluación en esos aspectos o cualquier otro que se considere adecuado. Ya con esta información, generar un informe que revele los aciertos y desaciertos de las actividades de formación permanente propiamente dichas, que se complementen con los que ya se desarrollan.

La información obtenida debe ser procesada, dada a conocer y discutida para garantizar una real evolución en la calidad de las actividades de formación permanente. Lo anterior, permitirá contemplar un mejor panorama respecto al cumplimiento, o no, de lo esperado y para reconocer qué temas es necesario retomar o completar.

Por el momento, no basta con que se generen objetivos durante la planificación de una actividad de formación dirigida al personal, sino se establece una forma para controlar si los objetivos se han cumplido adecuadamente.

Características de las actividades de formación permanente

Debido a que, más allá de lo que se refleja en las visitas a las aulas y en los informes realizados por el personal docente, en relación con su labor a lo largo de un período, no existe documentación que evidencie alguna evaluación de las actividades de formación permanente llevadas a cabo en el CNEEF CG, se ha considerado importante recoger la opinión del personal de este centro educativo, respecto a algunas características esenciales, como:

- Aplicabilidad en el aula.
- Capacidad del expositor para mantener la atención de los asistentes.
- Grado de interés generado.
- Recursos y estrategias didácticos utilizados.
- Horario.
- Organización.

Las cuatro primeras características de las actividades de formación permanente expuestas, fueron consideradas como buenas por el 50% del personal docente entrevistado.

Respecto a la aplicabilidad de los contenidos en el aula, el 52.6% del personal administrativo considera que esto siempre es posible. Lo cual, aunado a la opinión positiva de la mayoría docente, hace pensar que la selección y desarrollo de los temas de formación permanente llevados a cabo en el CNEEF CG, en el año 2013, han respondido adecuadamente a las necesidades de la población que atiende.

Solamente en lo referente al horario y a la organización, el porcentaje que las considera buenas es levemente menor al 50% de los docentes entrevistados (49.2% y 47.6% respectivamente). Fueron esos dos rubros, donde se observaron mayores porcentajes de calificaciones negativas, por lo cual es importante que, desde la gestión, se lleven a cabo los análisis pertinentes para mejorar ambas condiciones.

Respecto al horario de las actividades de formación permanente, así como su periodicidad, es una preocupación manifiesta por la directora departamental entrevistada, quien reconoce



que los espacios son limitados, debido a que también deben respetarse los derechos de los estudiantes a recibir lecciones de manera regular y sin interrupción. Por lo cual, en la medida de lo posible, se busca un equilibrio entre la formación permanente y el desarrollo de las lecciones.

Otro aspecto de las actividades de formación permanente que debe ser evaluado es el respeto por la diversidad mediante el uso de accesos adecuados, pues se espera que un centro como el CNEEFCG, conformado por una comunidad diversa, tanto estudiantil como en su personal y que pretende convertirse en un modelo de respeto por la misma, brinde a sus colaboradores los accesos necesarios en las actividades de formación permanente, demostrando que todo el proceso de planificación, organización y desarrollo, toma en cuenta tales aspectos. Entre los accesos que se mencionaron en el instrumento de recolección de información, por las personas informantes están: información digital, información escrita, intérprete LESCO, fondo oscuro en las presentaciones, texto ampliado.

Varias personas entrevistadas señalaron uno o más accesos, mediante los cuales se facilita la comprensión de los contenidos planteados en las actividades de formación permanente.

Aunque se nota la ausencia del lenguaje braille entre los accesos, no se puede hablar de restricción, pues con los elementos propios de las TIC's presentes en el centro educativo y en sus hogares, las personas con necesidades especiales relacionadas con ceguera o baja visión, pueden tener acceso a los distintos contenidos de manera digital, lo que facilita también su edición.

En general, para las personas con conocimientos en informática, la información digital resulta un acceso adecuado y útil para personas con necesidades educativas especiales relacionadas con ceguera (si se cuenta con la aplicación JAWS o similares), con sordera, con retardo mental, con baja visión, entre otros.

En el caso del personal administrativo, aunque el acceso a la información digital es bien reconocido, el más significativo resulta ser la información escrita o impresa. Debido a que los entrevistados señalaron los accesos en función de sus propias competencias, es natural que la información escrita, sea un acceso pertinente para la mayoría de los entrevistados del sector administrativo.

Mejora en la calidad de los procesos

A pesar de los escasos mecanismos de control aplicados, debido a que en 2013 se llevaron a cabo una serie de actividades de formación permanente dirigidas al personal, en esta investigación se consideró importante registrar la opinión del personal docente y a los miembros del personal administrativo, acerca de si las actividades han mejorado con el tiempo.

En el caso del personal docente, 49.2% afirmó que las actividades han mejorado con el tiempo, mientras que el 43.85% del personal administrativo, también ha percibido las mejoras.

Es importante que se generen, desde la gestión, mecanismos que impidan que el

crecimiento de la calidad en las acciones de formación permanente se detenga, esto se podrá lograr a través de la incorporación de mecanismos de evaluación más objetivos y estandarizados.

Lo anterior, llevará a un perfeccionamiento significativo de este tipo de actividades en el CNEEF CG, a la vez que ésta labor se ejercería de una forma más sistemática y confiable, sin caer en simples observaciones poco estructuradas que pueden caer en la subjetividad.

Tanto la formación permanente de sus miembros como el respeto y valoración de la diversidad, son fortalezas determinantes en la calidad de la educación brindada por las organizaciones educativas, lo que acerca al CNEEF CG, cada día más, a alcanzar su visión de convertirse en centro modelo, en el nivel nacional e internacional, en la atención de las necesidades educativas asociadas a la discapacidad.

Sin embargo, aspectos propios de la gestión de los procesos de formación permanente presentan algunos vacíos como, por ejemplo, la no consideración de un presupuesto en su planificación y la ausencia de protocolos para evaluar las actividades de capacitación, entre otros, por lo cual es importante que las autoridades del centro educativo se preocupen por corregir estos detalles que afectan, de una forma u otra, la eficacia y eficiencia de las actividades de formación permanente.

Ante la situación planteada, se considera necesario realizar un esfuerzo, en procura de convertir a la formación permanente en un proyecto institucional, situándole siempre en el paradigma inclusivo y para fomento del mismo, pero, a la vez, preocupándose por su dimensión administrativa, para garantizar no solo la calidad de las actividades de capacitación, sino también en los procesos de atención de la población a la que sirve el centro educativo.

Conclusiones

Considerando lo anterior, es posible llegar a las siguientes conclusiones:

La mayoría de los miembros del personal docente y administrativo, no relacionan el concepto de formación permanente con la intervención de la gestión en las etapas de planificación, organización, dirección, control y evaluación de actividades de capacitación dirigidas al personal del centro educativo. Sin embargo, existe un amplio porcentaje de personal funcionario y docentes que sí los vincula, por lo que, mediante el trabajo en equipo, es posible, el consenso para generar una definición de formación permanente, en el ámbito del CNEEF CG, que contemple la gestión y se integre en un marco inclusivo, con el fin de permitir al personal capacitarse, actualizarse e incorporar nuevos aprendizajes, en función del bienestar organizacional y del cumplimiento de las metas de la institución.

Entre las necesidades de formación permanente en el CNEEF CG, se reconoce como prioritaria, por parte de los docentes, el estudio de los últimos avances relacionados con el



paradigma que fomenta la inclusión. Mientras que, por parte del personal administrativo, el aprendizaje de estrategias para mejorar la convivencia en el centro.

En los procesos de planeación de las actividades de formación permanente, el equipo técnico encargado establece, por escrito, contenidos como definición de objetivos o metas, programa de actividades y procedimientos. Sin embargo, se omiten frecuentemente, elementos esenciales como presupuesto y los criterios para la evaluación del éxito de las actividades. Esto último limita las acciones posteriores de control.

Algunas estrategias empleadas como parte de la planificación de los proyectos de formación permanente para garantizar su inclusividad son: tener en cuenta las competencias de quienes asistirán y se realiza la adecuación los contenidos a tratar; incluir los formatos de acceso que posibiliten la comprensión de la información brindada por parte de todas las personas asistentes; hacer extensiva la invitación a participar a todo el personal, sin importar su puesto.

Existe la necesidad de llevar a cabo algunas correcciones en el proceso de planificación de las actividades de formación permanente, en lo relacionado con la normalización de los procedimientos y documentación que se genera, la cual facilita posteriores funciones de la administración.

En cuanto a la incorporación del paradigma inclusivo, es válido reconocer que durante el año 2013, desde la gestión, se generaron bastantes propuestas de capacitación.

El equipo técnico del CNEEFCG asume la responsabilidad de la formación permanente, aunque sus políticas y estructuración no están claramente definidas por documentación adecuada. Es necesario, por tanto, que desde la gestión, se coordinen las acciones para dar forma a este equipo, definiendo y comunicando relaciones jerárquicas y de control, así como la delimitación de sus funciones.

La motivación es un elemento susceptible de ser intervenido por los gestores y gestoras, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación impartida en sus centros educativos; en el caso de la formación permanente, la motivación persigue no sólo conducir al personal a asistir a las actividades de capacitación, sino también a utilizar los conocimientos aprendidos allí para mejorar su práctica profesional, en beneficio de los estudiantes y de la organización educativa, en general. Un alto porcentaje del personal entrevistado durante esta investigación afirmó sentirse motivado siempre y un porcentaje un poco menor, afirmó sentirlo a veces, por lo cual se debe aprovechar esta buena disposición del personal para fomentar este tipo de capacitación, a través de distintas técnicas y metodologías didácticas que mantengan su interés en participar en ellas.

Los mecanismos para determinar alguna desviación y control de los objetivos establecidos, no responden a un protocolo institucional o departamental previsto para ello. En algunos casos, los métodos de control son no estandarizados y subjetivos, por tanto, sensible a sesgos.

De lo anterior, se desprende que no se ha implementado en el CNEEFCG una estrategia de evaluación para actividades de formación permanente que permita determinar, de manera objetiva y regular, ninguna de las siguientes características: a. el ser inclusivas; b. la calidad de la exposición, los apoyos tecnológicos utilizados, los recursos que posibilitan el acceso a la información de acuerdo a las competencias de los asistentes y de las estrategias didácticas utilizadas y c. la aplicabilidad en las actividades cotidianas llevadas a cabo por el personal, en el centro educativo.

Al no producirse, constantemente, informes acerca del éxito de las actividades de formación permanente, resultantes de una evaluación en el momento de la capacitación o posterior a ella, por parte de la gestión, o tomando en consideración la opinión de los docentes y del personal administrativo, se impide determinar el grado de desviación entre lo alcanzado y lo logrado.

De acuerdo con la opinión de, aproximadamente la mitad del personal docente entrevistado, las características de las actividades de formación permanente se consideran buenas, en términos del grado de interés generado; capacidad de los expositores para mantener la atención de los asistentes, recursos y estrategias didácticas utilizadas y aplicabilidad en el aula.

Las características de horario y organización fueron calificadas como malas por un porcentaje de docentes un poco mayor que el resto de las características evaluadas. La cuestión del horario se debe a que las actividades de formación permanente deben llevarse a cabo en horas laborales y es difícil encontrar esos espacios sin violentar el derecho de los estudiantes a una asistencia regular, por lo que es necesario el desarrollo de estrategias que conduzcan a un equilibrio entre dos factores.

En cuanto a los accesos al contenido de las capacitaciones, en función de las competencias y diversidad de cada participante, se observó que muchas de las personas entrevistadas reconocen más de dos (en cada una de las actividades de formación permanente) que se los facilita. Al parecer, la gran diversidad con que cuenta el centro educativo ha sido considerado y se ha dado adecuada respuesta en cada uno de los departamentos.

Desde el punto de vista de la mayoría del personal entrevistado, las actividades de formación permanente han mejorado con el tiempo, lo que significa que, a pesar de que las técnicas de evaluación empleadas para analizar su éxito son poco objetivas y no están normalizadas, están rindiendo frutos positivos. Por tanto, se debe fomentar el uso de la función fiscalizadora y evaluativa, incluyendo estándares más objetivos para continuar enriqueciendo la calidad de los procesos de formación permanente en el CNEEFCG.



Referencias

- Arroyo V., J. A. (2008). *Incidencia de los indicadores en la calidad de la educación*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Castillero, A., Díaz, J., Morales, F. y Pino, I. (2009). *Gestión y supervisión en el centro de educación básica*. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana.
- Consejo Nacional de Educación. (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. Recuperado en: http://dinamico.uned.ac.cr/ece/images/documents/doc2011_yrivera/un_centro_educativo_de_calidad.pdf
- Day, C. (2005). *Formar docentes: Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado*. Madrid: Narcea.
- Garbanzo V., G. y Orozco D., V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- García L., N. y Rojas P., M. (2002). Rol del director: tarea de múltiples dimensiones. En: García L., N., Rojas P., M. y Campos S., N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- García Ll., J. L. (1999). *Formación del profesorado: Necesidades y demandas*. Barcelona: Praxis.
- Ministerio de Educación y Ciencia de España. (s.f). *Educación inclusiva*. Recuperado en: <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/72/cd/curso/pdf/1.pdf>
- Imbernón, F. (2006). Actualidad y nuevos retos de la formación permanente. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8(2), 1-11. Recuperado en: <http://redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-imbernon.html>
- Luján F., M. E. (2010). La administración de la educación no formal aplicada a las organizaciones sociales: Aproximaciones teórico-prácticas. *Revista Educación*, 34(1), 101-118. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961006>

Mata S., A. (2007). *La investigación – acción para la formación continua de educadoras y educadores*. San José, Costa Rica: Instituto de Investigación en Educación.

Newstrom, J. W. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. India: McGraw-Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (s.f.). *Directrices de la UNESCO sobre la educación intercultural*. Sección de Educación para la Paz y los Derechos Humanos. División de Promoción de la Educación de Calidad. Sector de Educación. Francia: Autor.

Veciana V., J. M. (2002). *Función directiva*. México: Alfaomega.

