

**ESTABLECIMIENTO DE UN CENTRO PARA EL DESARROLLO
DE PERSONAL DOCENTE EN MEXICO: 1975-1977;
Enfoque teórico a la luz de una experiencia**

PAUL E. ADAMS*

ANTECEDENTES

Ya sea que nos enfrentemos con el problema de establecer una nueva universidad o bien con el de tener que adaptar una antigua institución a las necesidades del estudiante de los setentas, existe una urgencia por considerar nuevas rutas, caminos y métodos para alcanzar un alto nivel de enseñanza y aprendizaje a la máxima brevedad. La incorporación de las ideas más recientes sobre la educación, los resultados de la investigación educacional y las demandas de carreras profesionales, han ejercido presión especial sobre la educación superior en México. La innovación ya es una forma de vida, y si las universidades han de cumplir su papel como canales para la preparación de la siguiente generación, deben ellas mismas estar siempre vigilantes, probando y evaluando nuevas ideas, pues de otra manera se fosilizarán en un mundo de máquinas y gigantescas compañías.

Por otra parte, la predominancia de la ciudad de México sobre la vida cultural y social no ha sido tan destructiva del sabor distintivo regional en otras partes como lo ha sido en Chiapas. Las costumbres locales y el liderazgo han ido decayendo por generaciones, especialmente porque no había ninguna institución local capaz de detener y de alterar la fuga de talento a la ciudad de México, y la abdicación del derecho local de nacimiento conduce inevitablemente al empobrecimiento de la variedad de ideas y costumbres que forman la tradición nacional.

Desde esta perspectiva, la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), no tenía tradiciones arraigadas, no existían obligaciones o lealtades determinados y no había catedrático tradicionalista que no deseara que su "institución" entrara al siglo XX. Consecuentemente desde su concepción había la determinación de crear una universidad con su propio estilo y no una imitación inadecuada y desesperada de instituciones mayores con recursos infinitamente superiores también.

El principal problema ha sido la contratación de personal académico local con los requisitos y la experiencia necesarios para enseñar un complejo conjunto de materias que forman la base de una universidad moderna. No hubo una alta inversión gubernamental en nuevos edificios ni contratación abierta a través de todo el país para fundar una institución moderna. El establecimiento tuvo que ser gradual, y desde el punto de vista financiero no habría funcionado a menos que se utilizaran ampliamente la experiencia y el talento locales. El resultado fue inevitablemente la contratación de gran número de personal por horas o de tiempo parcial con los requisitos adecuados y con experiencia más bien en negocios e industria que en la cátedra. Aquí se presentó otro problema: ¿cómo hacer maestros de hombres de negocios, técnicos o ingenieros que no han entrado en un salón de clases desde que se graduaron hace tantos años?

Este gran obstáculo fue complementado por otro. Sin el beneficio de un fondo gubernamental considerable era casi imposible construir una biblioteca central capaz de satisfacer las necesidades de miles de estudiantes. Los recursos de la biblioteca local que ya existían eran totalmente inadecuados aun para la población común, sin tomar en cuenta las especialidades de una universidad. Finalmente, las librerías locales no se animaron a comprar grandes existencias de volúmenes especializados ya que lógicamente temían no venderlos nunca, todo esto creó la situación de una universidad prácticamente sin libros. A su vez esto significó que el maestro era más que nunca el alfa y omega del conocimiento del estudiante.

*Doctor en Ciencias Sociales, Universidad de Sussex, Inglaterra. Ex-director de la Clínica para el Mejoramiento de la Enseñanza, Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y, actualmente, Jefe de Extensión del Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica, SEP, Querétaro, Qro.

Esta no fue una situación creada por la administración universitaria, ni tampoco beneficiaba a nadie una forma unilateral de enseñanza-aprendizaje; pero una vez que se llegó a esto, el problema era cómo seguir adelante tan económicamente como fuera posible. Obviamente había un número de posibilidades:

- a) Establecer cursos intensivos de entrenamiento para los nuevos maestros dirigidos por expertos de otras partes y aun extranjeros que fueran traídos con ese propósito específico.
- b) Enviar a maestros en grupos a la ciudad de México u otros centros para su entrenamiento en los métodos más modernos.
- c) Contratar maestros provisionales hasta que se encontraran nuevos instructores.
- d) Designar directores de escuelas que tuvieran completa libertad para buscar el personal calificado. Y mientras no hubiera sido encontrado de calidad suficiente, la escuela existiría sólo en forma nominal.
- e) Empezar las clases con lo que hubiera y esperar que la experiencia y el tiempo elevaran los niveles.

Todos estos métodos han sido probados con resultados muy limitados, por la principal razón de que en un sistema de “hora” sencillamente no hay suficiente tiempo para impartir en un día clases, asistir a cursos especiales y desempeñar tal vez otros dos trabajos colaterales que en conjunto proporcionen al catedrático una remuneración para vivir decorosamente.

La opción fue crear un cuerpo local de profesionales contratados a tiempo completo, cuya responsabilidad fuera el encontrar formas y medios de profesionalizar a los docentes en un sentido académico y educativo. Estas gentes debían de ser sobre todo expertos en educación que estuvieran familiarizados no únicamente con la investigación educativa, sino que también pudieran aplicar esos resultados de una manera práctica, acorde con la situación existente en Chiapas. Con este propósito nació y creció el Centro de Desarrollo de Recursos Humanos.

CENTRO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

En junio de 1975 se inició el Centro y fue designado Director del mismo el Dr. Heberto Morales Constantino, quien regresó a su Estado natal dejando una posición en la Universidad del Sur de Colorado de los Estados Unidos. El y el Rector de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), C. P. Federico Salazar Narváez, acordaron los siguientes objetivos para el Centro:

1) Propósito

“La escasez de profesores específicamente preparados para el nivel de enseñanza universitaria en Chiapas y la urgencia por empezar la educación al más alto nivel en el Estado, convencieron a los fundadores de la Universidad para crear un centro dentro de su organización, dedicado a la preparación de programas y proyectos para el personal ya existente y a la preparación de métodos mejorados para futuros catedráticos e investigadores.”

2) Premisas

- a) La UNACH tiene que competir con otras instituciones educativas ya existentes.
Debe por lo tanto tratar de alcanzar un nivel superior con objeto de que sus estudiantes no tengan desventajas al graduarse.
- b) Los estudiantes que ingresan a la Universidad por primera vez, frecuentemente están mal preparados para la tarea que los espera.

Deben por lo tanto encontrarse formas de subsanar las deficiencias en su preparación de tal manera que cada estudiante pueda eventualmente progresar como un exitoso aprendiz.

- c) La educación tradicional todavía está basada en potest capere capiat, que requiere la máxima concentración en el contenido de cada materia y una mínima habilidad para comunicarla. Consecuentemente los maestros deben ser entrenados en habilidades pedagógicas para que los estudiantes puedan adquirir el conocimiento que los capacite posteriormente para aplicar ese conocimiento.
- d) La enseñanza en el salón de clases puede ayudar a los estudiantes menos capacitados y al mismo tiempo estimular a los mejor dotados. De allí que la UNACH necesite no únicamente métodos avanzados de enseñanza, sino también los medios para llevarlos a la práctica.
- e) Finalmente, como la institución de más alta jerarquía educativa en el Estado, la Universidad debe proporcionar servicios a todos los sectores de la población que ellos consideren benéficos para la vida social y cultural del Estado.

“Tomando todas estas premisas en consideración, hemos tratado de organizar un centro para el desarrollo del personal académico en una forma tal que sea una unidad compacta, completa y sólida, integrada por teoría educativa y los más modernos métodos que es posible conseguir.”

Teoría educativa aplicada

El Centro de Desarrollo de Recursos Humanos es, pues, una fuente de experiencia educativa, una fuerza para la innovación educativa y una institución para el entrenamiento del personal académico sobre la marcha. Deseo ilustrar cómo el Centro ha tratado de alcanzar estos tres objetivos por medio de tres iniciativas educacionales básicas:

- 1) La creación de un Centro Audiovisual que contara con las diversas formas y tipos de medios auxiliares educativos y de una gran existencia de videocintas, películas, transparencias y programas en filmas listas para su uso inmediato.
- 2) La preparación de programas instruccionales que incluyan objetivos educacionales, módulos y métodos de enseñanza, así como contenido de las materias y referencias bibliográficas.
- 3) El establecimiento de un método individualizado y sistemático de diagnóstico y mejoramiento de la enseñanza.

Programas

Al contratar un experto en pedagogía de la ciudad de México, el Centro pudo funcionar de inmediato en el papel de diseñador de programas.

La tendencia “natural” de los nuevos catedráticos era importar los programas de la Universidad Nacional Autónoma de México y luego hacer con ellos lo que pudieran. Las dificultades aparecían inmediatamente.

En primer lugar, era casi imposible obtener los libros de texto necesarios y no había una biblioteca central para subsanar la carencia. En segundo lugar, la estructura de cada carrera no era necesariamente la misma; es decir, los estudiantes de la UNAM pueden haber tenido en mente diferentes carreras de las de Chiapas. En tercer lugar, la estructura de los programas de la UNAM dejaba mucho que desear. Los métodos de enseñanza eran frecuentemente omitidos y no había guías para el desarrollo de los cursos ni para los estudiantes y los objetivos educacionales eran a veces tan vagos que no tenían ningún significado.

El Centro de Desarrollo de Recursos Humanos tuvo estos tres claros objetivos: 1) La creación de programas de cursos que pudieran actuar como guías de estudio para los alumnos lo mismo que para el maestro; 2) El establecimiento de objetivos educacionales medibles; 3) La introducción de técnicas de evaluación para estimar el conocimiento del alumno únicamente en relación a los objetivos de la enseñanza. No se esperaba

que estas metas fueran logradas durante el primer año académico 1975-1976. Durante ese año la meta fue obtener algún tipo de programa de cada maestro, para introducir la práctica de programas de trabajo y así dar asistencia produciendo formas estándares para aquellos de corazón débil que consideran que escribir un programa es algo tan difícil como llenar una declaración de ingresos para el pago de impuestos.

De hecho, durante 1976 únicamente 33 maestros produjeron 35 programas totalmente desarrollados con la asesoría del Centro. Se facilitaron guías para los estudiantes y material de lectura para los miembros de los grupos como parte del proceso. Los maestros que no habían elaborado un programa completamente preparado fueron estimulados para producir siquiera una guía más o menos completa, aunque estuviera lejos de ser un programa en el sentido técnico de Recursos Humanos.

Auxiliares audiovisuales

El Centro de Desarrollo de Recursos Humanos fue extremadamente afortunado al poder contratar como director del Centro Audiovisual a un graduado en Tecnología Educativa de la Universidad de Alabama que residía en Chiapas. La compra del equipo y el establecimiento de una biblioteca que contuviera películas, videocintas, transparencias y programas en filminas ha progresado de manera extraordinariamente rápida y la Universidad ya ha alcanzado uno de los pocos centros audiovisuales que funcionan en toda la República. Los planes para la expansión del Centro por medio de nuevas adquisiciones han sobrepasado las posibilidades de nuestro local para su almacenamiento y las facilidades para catalogación, pero estamos felices de que eso suceda.

Habiendo adquirido el material y el equipo necesarios, la siguiente etapa es considerablemente más ardua. Muchas películas y cintas tienen que ser traducidas, se tiene que producir y circular una descripción de cada programa, los maestros deben ser preparados en el uso correcto del equipo audiovisual y se debe dar cuidadosa atención a la maquinaria. El Centro está construyendo dos estudios permanentes, uno grande y uno pequeño, para la producción de programas elaborados localmente y para el uso como un laboratorio de microenseñanza. El estudio grande puede dar cabida a un grupo completo de estudiantes para ver programas específicos. El Centro Audiovisual, con un personal de cuatro, proporcionó los siguientes servicios, de acuerdo con los registros que se han llevado desde el comienzo del año 1976:

- Préstamo de equipo: 375 unidades
- Préstamo de programas de televisión: 136 unidades
- Préstamo de cassettes de sonido: 42 unidades
- Préstamo de filminas: 16 unidades
- Preparación de transparencias para el retroproyector: 200 unidades
- Otras: 50 unidades
- Total: 819 unidades

El uso de las películas técnicas, tales como la descripción de cirugía avanzada, demostraciones de métodos agrícolas, control de plagas o investigaciones en el control de la población y asuntos sociales, no es únicamente el método más rápido para proporcionar información actualizada a un área de provincia; es además un servicio a la comunidad. Tales películas pueden ser solicitadas en préstamo y exhibidas a grupos que no pertenecen a la Universidad.

Un centro audiovisual es, pues, una de las mejores formas de ofrecer conocimiento avanzado a la comunidad en conjunto.

Diagnóstico y mejoramiento de la enseñanza

No existía, desafortunadamente, ningún método probado de diagnóstico y mejoramiento para la enseñanza universitaria en México.¹ Consecuentemente, la Universidad Autónoma de Chiapas se puso en contacto con diversos centros en los Estados Unidos para descubrir qué programa de desarrollo de personal académico era más aplicable a la situación de Chiapas. La Clínica para el Mejoramiento de la Enseñanza Universitaria en la Universidad de Massachusetts fue seleccionada como la más adecuada y se establecieron los contactos. Se decidió que un miembro que hablara español en el programa de Massachusetts viniera a Chiapas y estableciera un programa similar aquí.

Para empezar su trabajo a fines de septiembre de 1975, la Clínica para el Mejoramiento de la Enseñanza Universitaria adaptó su sistema al medio mexicano y particularmente a las necesidades de una universidad de provincia. Después de la recolección de datos por medio de cuestionarios a los estudiantes, videocintas, autoanálisis y observaciones en la clase, a cada maestro se le dio una retroalimentación con respecto a la naturaleza y el contenido de su enseñanza en el salón de clases. En seguida se discutieron las técnicas de mejoramiento de acuerdo con los resultados. Las sesiones de práctica de las habilidades de enseñanza se efectuaron en el laboratorio de microenseñanza; se encaró el uso de preparación de auxiliares audiovisuales y se adoptó una serie de diferentes métodos de enseñanza. Como cada maestro era un voluntario, se hicieron considerables esfuerzos por adaptar los servicios de la Clínica a su horario. La información, por otra parte, siempre es completamente confidencial entre el personal de la Clínica y el instructor individual.

La Clínica ha operado con un personal de dos y media personas de tiempo completo y se tiene la intención de preparar suficiente personal local para manejar la Clínica como un servicio permanente del Centro de Desarrollo de Recursos Humanos.

Se ha tenido el cuidado de separar el personal de la Clínica de los procedimientos administrativos tendientes a extirpar los llamados “malos” maestros. El objeto ha sido ofrecer asesoría en forma voluntaria a quien la solicite por la razón que la desee, y por medio de esta ayuda introducir habilidades básicas con innovaciones modernas en el salón de clase con la cooperación activa de los maestros en cuestión. Hemos logrado considerable éxito con este método de acercamiento.

El uso de cifras no refleja completamente el efecto de la Clínica, ya que un gran número de maestros trabajan únicamente de dos a tres horas semanales. Sin embargo, del 10 por ciento del personal académico que han consultado la Clínica, 25 por ciento son de tiempo completo, o enseñan más de 10 horas por semana. De ahí que aquellos maestros que consideran la enseñanza como su principal ocupación, piensan que el desarrollo académico es un serio reto. Por otro lado, cerca de 1,500 estudiantes llenaron los cuestionarios y análisis de enseñanza (CHAE: Cuestionario sobre Habilidades y Actitudes de Enseñanza) durante el mismo periodo. Los comentarios de los estudiantes en el cuestionario también se han recogido y son extremadamente positivos.

La teoría de la innovación educativa

Ninguna institución educativa se basa completamente en una teoría de enseñanza, porque hasta ahora la evidencia de la investigación es conflictiva e inconclusa. Tampoco es ventajoso predicar el evangelio de acuerdo con el aprendizaje estudiantil cuando la mayor parte de los maestros están tratando de dominar las reglas básicas de la enseñanza. Lo que hemos hecho en el Centro de Desarrollo de Recursos Humanos es seleccionar un número determinado de conceptos básicos y usarlos consistentemente a través de nuestros programas. Ninguno de estos conceptos es muy nuevo, pero para hacerlos “naturales” hemos adoptado la práctica de usarlos sistemáticamente en un número de formas diferentes. Creemos que tal consistencia es la llave para la exitosa actividad docente porque el maestro encuentra las mismas ideas expresadas en muy diferentes contextos. Es innecesario decir que no: la idea es un aprendizaje inferencial presentado en un paquete individualizado que necesariamente incluirá características personales, especialización de contenido, límites administrativos. Hemos encontrado que un enfoque indirecto del problema es más fructífero en Chiapas por las siguientes razones principales:

¹Se hizo uso del centro de Monterrey (ver H. Gómez Junco, 1974: 53-71), al cual fueron enviados grupos de maestros para su entrenamiento en 1974.

- 1) Algunas personas “filosofan” sobre las ideas siempre y cuando sientan que no están obligadas a adoptarlas en la práctica. Nosotros no podíamos ocupar nuestro tiempo en filosofar antes de la adopción, de manera que optamos por la práctica, dejando que los que lo deseen, induzcan la filosofía después.
- 2) Usando un enfoque individual confiábamos en evitar muchos de los procesos grupales que pueden ser usados para obstaculizar las innovaciones. Esto incluye cosas como: “nosotros no podemos tener tiempo libre”; “no tenemos equipo, materiales”; “cuando los otros lo hagan yo lo haré”, y así interminablemente.
- 3) Los estudiantes necesitaban asistencia porque ya se encontraban inscritos en las clases. El camino más rápido para alcanzar el mayor número de estudiantes, recursos, era a través de los maestros.
- 4) Los voluntarios estaban mejor dispuestos a escuchar los consejos porque ellos los habían pedido.
- 5) Cuando un número suficiente de individuos había experimentado nuestros servicios, tanto los estudiantes como los maestros actuaron como una especie de grupo de presión sobre los más conservadores.

Sin embargo es quizá oportuno aclarar algunos de nuestros principios básicos en forma de diagramática y mostrar cómo se integran en la estructura de nuestro Centro. Los diagramas de flujo son necesariamente simplistas y las conexiones entre las actividades son obviamente más complejas que como aparecen aquí. No todos los individuos usan necesariamente cada opción, ni siguen todo en el orden dado. Cada sargento sabe su cuento, y, en materia de cursos, el programa real se parece más a un juego de serpientes y escaleras que a un programa lineal; pero tal flexibilidad es inevitable cuando los maestros individualmente necesitan diferentes servicios en diversas oportunidades. Los principios han sido entresacados de diversas fuentes, pero algunas referencias se incluyen al final de este trabajo.

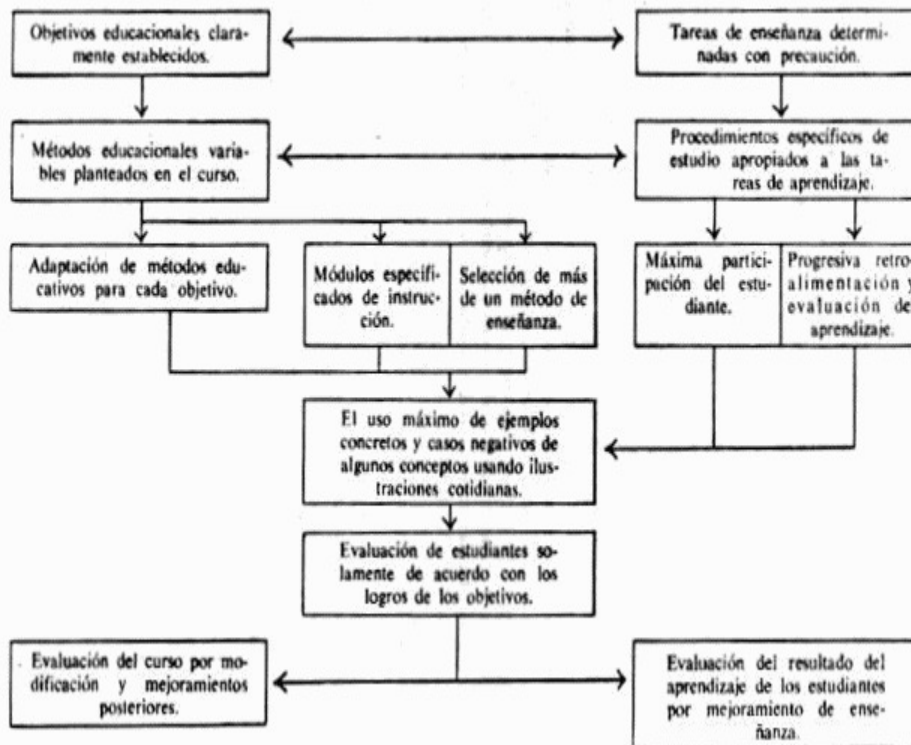
IDEAS BASICAS

Empezando con los principios de instrucción, deseo mostrar cómo estos principios están funcionando en la estructura del Centro de Desarrollo de Recursos Humanos. Entonces será posible comparar los resultados de éste (tanto reales como teóricos) en forma tabulada de cambio como proceso de organización. Si la comparación resulta adecuada por lo menos según algunas interpretaciones teóricas, nuestro Centro está pisando terreno firme.

Ninguno de estos sistemas se encontraba en el pensamiento de nadie cuando el Centro de Desarrollo de Recursos Humanos fue establecido, aunque sería difícil afirmar que no se hayan tenido en mente lecturas previas así como experiencias similares. A través de los dictados de la situación local y nuestra experiencia en organizar y adaptar un centro de educación superior, hemos desarrollado lentamente un conjunto integrado de ideas que no únicamente funcionan a corto plazo, sino que son capaces de generar cambios posteriores y desarrollo consecutivo a medida que la Universidad crezca en tamaño y complejidad.

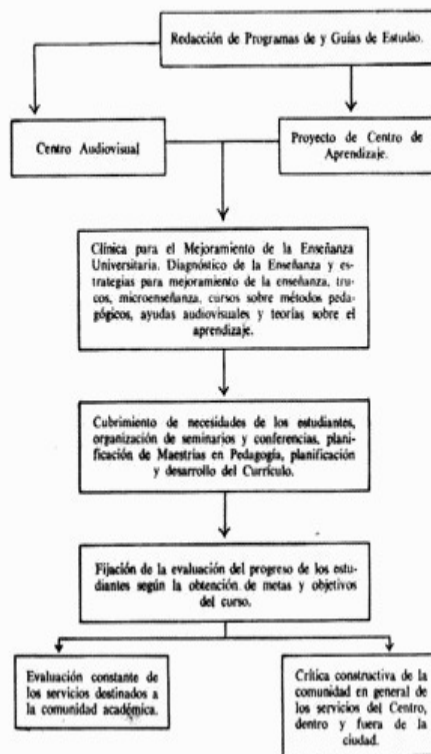
Los principios en cuestión pueden resumirse como: aprendizaje por objetivos, usando métodos de enseñanza variables, maximizando la participación del estudiante, usando la experiencia concreta de los estudiantes; evaluación de acuerdo al logro de objetivos y especificación de procedimientos de estudio. Todos ellos están firmemente basados y apoyados en los resultados de la investigación educativa y, como tales, son más o menos irrefutables. Sin embargo, la manera de aplicarlos está sujeta a la crítica y es aquí donde pasamos a lo siguiente. (Ver Tabla núm. 1.)

TABLA NÚM. 1
SEIS PRINCIPIOS DE EVALUACION



Las primeras tres fases (ver Tabla núm. 2) están relativamente establecidas y en completa operación, con excepción del Centro de Aprendizaje para estudiantes. Hemos impartido un cierto número de cursos en habilidad de lectura, pero el Centro de Aprendizaje para estudiantes eventualmente estará equipado para manejar módulos de alta enseñanza por medio de cintas magnéticas y filminas. Las fases cuatro y cinco son más problemáticas ya que se relacionan con el propósito básico de una universidad. La forma más fácil de expresarlo será con base en lo que el estudiante quiera. La gran mayoría viene a la Universidad para aprender una técnica o profesión de forma que puedan seguir esa carrera más tarde. Sin embargo, el Centro de Desarrollo de Recursos Humanos no apoya la idea de que una universidad debe ser una “escuela de comercio” que produzca estudiantes técnicamente competentes pero humanísticamente analfabetos. De ahí que el planeamiento para la adopción de una carrera deba incluir un cierto número de materias “externas”, que no únicamente adiestren a la gente a pensar por sí misma, sino también conecten a los estudiantes con los principales procesos del pensamiento que están contribuyendo a configurar el mundo de los setentas.

TABLA NÚM. 2
 ORGANIZACION DEL CENTRO DE DESARROLLO DE
 RECURSOS HUMANOS



No es responsabilidad del Centro de Desarrollo de Recursos Humanos elaborar programas de carreras, pero es necesario ayudar al estudiante a forjarse una trayectoria significativa, a través de programas con carácter obligatorio y opcional. Parte del entrenamiento que se ha dado a los profesores, ha sido considerando lo anterior. El instructor no sólo proporciona un contenido que el estudiante debe aprender, sino que también contribuye en un programa de carreras y pone al estudiante en contacto con algunos de los pensadores más importantes.

Así pues, la cuestión de relevancia se relaciona con las carreras prácticas y la forma de incluir el conocimiento pertinente lo mismo que la apertura de nuevos horizontes de pensamiento.

Cuando decimos que estamos introduciendo innovaciones, queremos decir por consiguiente un poco más que esos variados métodos de enseñanza. Tratamos básicamente de activar las mentes, pensamientos e imaginación de los profesores y estudiantes, de proyectarlas de un nivel provincial a un nivel universal. Al mismo tiempo queremos que nuestros estudiantes trabajen con éxito en Chiapas o en cualquier otro lugar, queremos que contribuyan al crecimiento cada vez más sofisticado de las formas de vida en México, que no crean nada a menos que lo hayan comprobado por medio de una completa investigación hecha por ellos mismos.

El Centro de Desarrollo de Recursos Humanos está naturalmente sujeto al mismo escrutinio. Consecuentemente quiero pasar ahora al capítulo final, titulado: "Lista de verificación para el cambio."

TABLA NUM. 3

Lista de verificación para el cambio

1. Acumular la mayor cantidad de información relacionada con el contenido del curso, limitaciones administrativas, naturaleza de los estudiantes y canales de comunicación entre estudiantes, profesores y administradores (Comunicación).
2. Diagnosticar la interacción del proceso enseñanza-aprendizaje o profesor-estudiante, principalmente actividades en el salón de clase (Diagnosís).
3. Definir un problema que requiera atención, a través de la selección y descripción de una situación que parezca comparativamente débil o destacadamente fuerte (Selección de situación).
4. Planear un curso de acción para tratar de solucionar el problema; incluye el nivel de compromiso y riesgo, posible costo y beneficio (Compromiso).
5. Realizar la acción enlistando lo necesario, como la ayuda y cooperación de otros (Influencia y organización).
6. Acumular actitudes, percepciones y resultados tentativos de experimento (Entendimiento y posibilidades de generalización).
7. Realizar la evaluación post-hoc, inmediatamente después y otra hecha posteriormente a la conclusión de la innovación (Evaluación final).²

Esta clase de listas no han sido elaboradas desde un punto de vista teórico sino empírico; se deducen de una creciente literatura que se ha publicado, sobre el desarrollo comunitario, el cambio social y la innovación técnica. Se hace énfasis más bien sobre el proceso que sobre el producto, porque, una vez entendido, el cambio procesal puede generar una multitud de productos de gran variedad para ayudarse a uno mismo. En educación el proceso es frecuentemente avanzado por agentes de cambio, que actúan en una relación de ayuda (Rogers, 1961; Coombs, 1962) hasta que las nuevas reglas vienen a estar firmemente enclavadas en la conducta real. Recíprocamente, estos agentes de cambio pueden también actuar como evaluadores de las innovaciones introducidas por organizaciones gubernamentales o institucionales (Goodenough, 1962), para alcanzar metas educacionales. La lista sigue el proceso de cambio secuencialmente, y hay una secuencia similar involucrada en los principios de instrucción, desde una preparación de pre-clase a una evaluación de post-curso.

La Clínica para el Mejoramiento de la Enseñanza Universitaria funciona bajo los mismos lineamientos porque trata de introducir un mejoramiento controlado, el cual se basa en la adquisición y dominio de habilidades de enseñanza dentro de un panorama de técnicas modernas de enseñanza.

Estos tres enfoques utilizan el mismo plan de acción, i.e. recolección de datos, diagnóstico, selección del problema, compromiso, estrategia de cambio, asimilación y evaluación final.

La organización del Centro de Desarrollo de Recursos Humanos no tiene imperativos cronológicos iguales en sus actividades diarias, pero sus partes pueden fácilmente ser vistas con el mismo enfoque porque los principios de cambio parten de las bases de estas operaciones. Por lo tanto, por medio de comparaciones basadas cronológicamente podemos abstraer bloques educacionales constantes, los cuales contribuyen consistentemente a la aplicación de conceptos básicos.

El proyecto de lista tiene un número específico de aspectos que tienen una secuencia de tiempo. Estos son: Comunicación, Diagnóstico, Selección de situación (Selección de problema), Compromiso, Influencia y organización, Entendimiento y generalización y Evaluación final.

²Adaptado de Giannota (1970:18).

Usando estas secuencias de tiempo como una base de comparación podemos organizar toda la información previa dentro de una tabla combinada.

De nuevo, no deseo implicar que el proceso es necesariamente lineal. Lo que trato de puntualizar es la consistencia de atribuir importancia a diferentes causas contempladas desde diversos puntos de vista, considerando causas diferentes y lejanas. (Ver Tabla núm. 4.)

TABLA NÚM: 4
COMBINACION DE DATOS

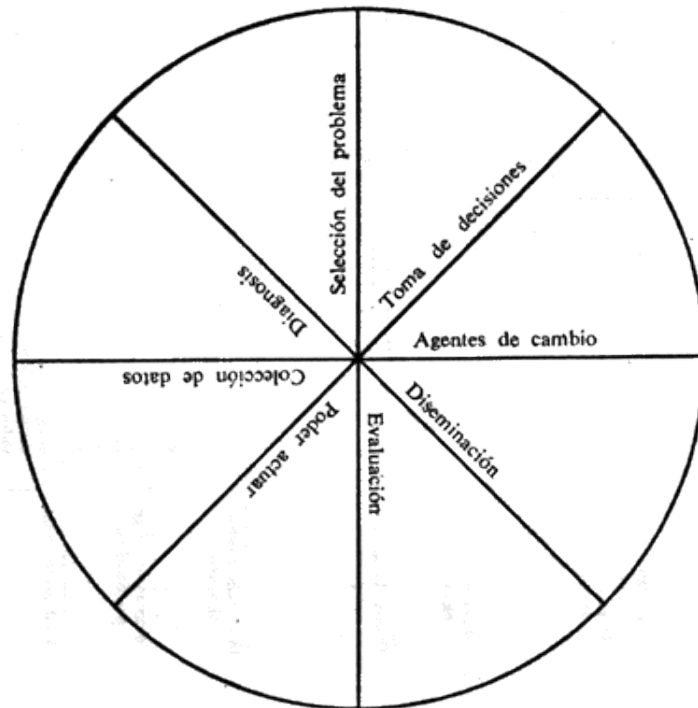
LISTADO DE CAMBIO Máxima cantidad de información.	PRINCIPIOS DE INSTRUCCIÓN Objetivos instruccionales combinados con tareas de aprendizaje.	RECURSOS HUMANOS Reducción de programas de cursos.	LA CLÍNICA (Tratada separadamente.) Acopio de datos sobre el curso.
Diagnóstico.	Planificación de la enseñanza y procedimientos de estudio acordes con la naturaleza del curso.	Análisis de la enseñanza por videocintas y cuestionarios; con ayuda para el aprendizaje.	Recoopilación de datos en el salón de clase.
Selección de problemas.	Especificación de unidades de cursos con objetivos apropiados y evaluación del aprendizaje.	Clinica para mejorar la enseñanza de la Universidad, trucos de enseñanza, microenseñanza; cursos sobre métodos pedagógicos, ayudas audiovisuales y teorías de aprendizaje. Creación de guías individuales para mejoramiento.	Localización por medio de habilidades fuertes y débiles y retroalimentación. Construcción individual de sencillas guías para mejoramiento acorde con los resultados del diagnóstico.
Etapas de acción, compromiso.	Utilización de ejemplos concretos y no ejemplos de nuevos conceptos, ilustraciones cotidianas y máxima participación del estudiantado. Adaptación de la enseñanza a las necesidades del alumno.		
Influencia y organización.	Utilización de la retroalimentación de los estudiantes y experiencias para evaluar la eficacia de nuevos métodos.	Estimulación de la participación activa de los estudiantes dentro y fuera de la clase. Producción de guías de los programas del curso para los estudiantes. Planes informativos para las opciones de carreras. Elaboración de pruebas objetivas.	Asesoramiento del progreso de nuevos métodos a través de un constante sostén e información y ofreciendo asistencia administrativa y técnica.
Comprensión y generalización.	Evaluación de estudiantes por los resultados acordes con los objetivos. Cambio de métodos cuando fuere necesario.		
Evaluación final.	Recolección sistemática de datos durante todo el curso basados en breves y largos periodos.	Evaluación de servicios por la Universidad y la comunidad.	Evaluación final.

CONCLUSION

Los centros diseñados para mejorar la enseñanza en México y quizá en América Latina deben contener una mezcla de los siguientes elementos con su personal apropiado: colección de datos íntimamente relacionada con el Diagnóstico, un método para solucionar problemas y para concentrar la atención y recursos, medios para tomar decisiones con la capacidad de realizarlas, personal entrenado como agentes de recursos y cambios, un medio de diseminación y generalización de resultados, una estructura para una evaluación continua de resultados y servicios.

Tal vez esto pueda expresarse mejor en un diagrama de vectores, como se ve en la tabla núm. 5 que aparece más adelante.

TABLA NÚM. 5
PRINCIPIOS BASICOS



Difícilmente será posible presentar una organización unificada como el Centro de Desarrollo de Recursos Humanos, aunque obviamente habrán algunas superposiciones de servicios. La mayor parte del tiempo los profesores van y vienen usando cada cual diversas piezas de rompecabezas; pero si otras universidades en México desean tomar la delantera o aprender de la experiencia obtenida en Chiapas, entonces las ideas se expresan mejor de manera sistemática. Construir un centro sobre los principios básicos que aquí se subrayan, es una aproximación que ha sido tratada y mostrada capaz para alcanzar éxito, propiciando además un crecimiento apto y sustancioso. Otros centros de igual naturaleza podrían establecerse en cualquier parte de México, especialmente donde prevalezcan condiciones similares. Después de todo, nuestra responsabilidad fundamental es el educando en tanto tenga el deseo de aprender; por ello deberán existir instituciones idóneas para cubrir esta necesidad.

BIBLIOGRAFIA

BETHOWER, D. M. "Resent Research in learning Behavior: Some Implications for Collage Teaching", en Innovative Teaching: Issnes, Strategies and Evaluation. Ohio: BUHL, L. C. y Lane, S. H. (Eds.), the Cleveland State University, 1973.

CENTRA, JOHN A. "Strategies for improving Collage Teaching", en Reseach Report. American Association for Higher Education, 1972.

COOMBS, A. W. Year book 1962. Washington: American Society for Curriculum Development, 1962.

GIANNOTTA, FRANK. "Anthropological Perspectives in the Role of the Instructional Consultant." I.D.E.P., University of Pittsburgh, 1970.

GOMEZ JUNCO, H. "Cambios en la educación Universitaria en México. Cuatro proyectos Educativos en el instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey", en Revista de la educación Superior, v. III, Núm. 1, México: ANUIDES, 1974.

GOODENNOUGH, W. Cooperation in Change: An Anthropological Approach the Community Development. Nueva York: John Wiley and Sons, 1963.

HARRISON, ROGER. "The Desing of Cross-Cultural Training: an Alternative to the University Model." I.D.E.P., University of Pittsburgh (mimiografiado).

MCKEACHIE, WILBERT J. "Reseach in Teaching". Washington: Ed. Calvin Lee, American Council on Education, 1967.

-"Research on Teaching at the College and University Level", capítulo 27, en Handbook of Research on Teaching. Chicago: Rand McNally, 1963.

PARLETT, MALCOLM. "Undergraduate Teaching Observed", en Nature 2-3: 1102-1104, 1969.