

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

---

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

UNIDAD UPN 098 D.F ORIENTE

**“PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN  
ACADÉMICO- ESCOLAR DE LA ESCUELA  
PRIMARIA JOSUÉ MIRLO”**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN  
GESTIÓN ESCOLAR**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN**

**QUE PRESENTA:  
MAGDALENA QUINTANA YÁÑEZ**

**A S E S O R A :  
NOEMÍ LORENA AMAO GUEVARA**

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE, 2004.

**Para mi esposo e hijos  
Luis, Arahón, Josué y  
Moisés que son la luz y  
bendición de mi vida.**

**A DIOS**

Por darme la oportunidad de  
revindicar mi vida con fortaleza,  
decisión y salud.

**A MIS PADRES**

Quienes me han enseñado con sus hechos  
y convicciones que existir es cambiar,  
y cambiar es madurar, y que madurar  
es crearse a si mismo.

**A MIS HERMANOS Y TÍA SILVIA**

Por brindarme en todo este  
tiempo su apoyo incondicional,  
comprensión y cariño.

**A MIS ASESORAS**

Rosa María, Noemí y María Elena  
por despertar mi esencia, confianza  
y fortaleza, dando el impulso  
a una nueva perspectiva de mi  
persona y profesión.

**A MI MAESTRA GUADALUPE**

Quien entendió mi trabajo y colaboró conmigo  
para conseguir este importante logro, y porque  
con su experiencia profesional y personal contribuyó  
a mi madurez y entendimiento.

## I N D I C E

<b>Introducción</b>	6
<b>I Análisis Holístico y motivos</b>	8
1.1.1. Organización del Plantel	8
1.1.2. Formación profesional y docente de los profesores y su experiencia magisterial	11
1.1.3. Evaluación del trabajo docente	17
1.1.4. Cuestionario sobre el trabajo de los maestros aplicada a los padres de familia	22
1.1.5. Cuestionario sobre la actitud de los alumnos en relación a la enseñanza recibida en la escuela	24
<b>1.2 Dificultad presentada</b>	33
<b>1.3 Estructura y Deslinde</b>	34
<b>1.4 Metas</b>	49
<b>1.5 Modelo de investigación</b>	50
<b>II Conocimiento científico</b>	54
2.1. Definición de administración	54
2.2. Orígenes y evolución de la administración	56
2.3. Principales exponentes de teorías sobre la administración	59
2.4. Escuelas de administración	62
2.5. Características de la administración	66
2.6. Aplicación de la administración	68
2.7. Elementos del proceso administrativo	68
2.7.1. <i>Planeación</i>	69
2.7.2. <i>Organización</i>	72
2.7.3. <i>Control</i>	73

2.7.4.	<i>Dirección</i>	74
2.8.	Organización	76
2.8.1.	<i>Diferentes conceptos de organización</i>	76
2.8.2.	<i>Elementos de la Organización</i>	77
2.8.3.	<i>Tipos de organización</i>	78
2.8.4.	<i>Niveles de Organización</i>	82
2.9.	Organización Escolar	84
2.9.1.	<i>Administración Escolar</i>	85
2.9.2.	<i>Clima Organizacional</i>	85
2.9.3.	<i>Grupos, Colegiados y Consejo Técnico Consultivo</i>	92
2.9.3.1.	<i>Organización Académica</i>	99
2.9.3.2.	<i>Organización Administrativa</i>	101
<b>III</b>	<b>Alternativa de la propuesta: estrategias de aplicación por mes y áreas</b>	104
3.1.	Cronograma de actividades	104
<b>3.2.</b>	<b>Aplicación de la alternativa</b>	108
3.2.1.	Primera etapa de la aplicación	108
3.2.2.	Segunda etapa de la aplicación	135
<b>IV</b>	<b>Valoración de la estrategia</b>	156
4.1.	Evaluación de los especialistas por parte de los profesores en la ruta de actualización	156
4.1.1.	Evaluación de los docentes en la primera etapa de actualización.	156
4.1.2.	Evaluación de la segunda etapa de la aplicación de las estrategias.	167
4.2.	Evaluación de los especialistas en la primera etapa de la estrategia a los docentes participantes en la ruta de	178

	actualización.	
4.3.	Evaluación de los especialistas en la segunda etapa de la estrategia a los docentes participantes en la ruta de actualización.	180
4.4.	Evaluación del rendimiento escolar de los alumnos resultado de la aplicación de las estrategias adquiridas en la ruta de actualización.	182
4.5.	Evaluación de los padres de familia	185
<b>V</b>	<b>Análisis de los resultados</b>	192
	<b>Resolución</b>	193
	<b>Bibliografía</b>	195

# INTRODUCCIÓN

## I n t r o d u c c i ó n

El presente documento plantea el desarrollo de una investigación educativa destinada a encontrar la problemática imperante en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y a buscar una estrategia que mejorara los servicios pedagógicos y de cultura organizacional de este plantel.

Con base en estos dos propósitos, la investigación se planteó: s) diagnosticar la situación de esa institución, y b) con base en ello, desarrollar un proyecto de innovación, cuyo objetivo principal fuera dinamizar y actualizar – mediante cuerpos colegiados y actualización docente y organizacional de los maestros y directivos del plantel educativo que se menciona anteriormente.

El proyecto de innovación se basó en una metodología de investigación –acción, la cual consistió primero en investigar, luego en aplicar una ruta de actualización docente y de gestión escolar y, finalmente, en llevar a la práctica los conocimientos que adquirieron los académicos y directivos en el proceso de enseñanza –aprendizaje de los alumnos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” durante los ciclos escolares que da inicio en 2001 y culmina en 2004.

El trabajo que en este escrito se presenta, se inició con un diagnóstico de la situación escolar de la institución, esto se llevó a cabo por medio de encuestas aplicadas a docentes –historial académico-, a estudiantes –desarrollo académico y forma de aprender en grupo- y padres de familia –en cuanto al desenvolvimiento académico y grado de conocimientos de sus hijos.

Con los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico, se pudo determinar la situación de la escuela respecto de su `propia historia, ubicación física, misión y función educativa, recursos físicos y humanos, cultura organizacional, formación y actualización de sus profesores, forma de organización y de dirección escolar, y el contexto local, regional y nacional en que se dan los servicios educativos.

Debido al principal resultado que se obtuvo por medio de la investigación: modelo educativo tradicional y con una organización jerárquica vertical, el siguiente paso fue proponer la interacción didáctica y administrativa mediante la realización de una ruta de actualización en matemáticas, gestión escolar y español, destinada a los docentes y directivos.

Después de varias sesiones en las que se aplicó la ruta de actualización (octubre del 2003 a abril del 2004) y aún mientras ésta duraba, se puso en práctica dentro del plantel y con los alumnos lo aprendido por docentes y directivos, y se comenzó a plantear acciones y a realizarlas mediante el trabajo colegiado.

Finalmente, después de todas estas etapas de la investigación, se aplicó un examen diagnóstico para comprobar los conocimientos de español y matemáticas

adquiridos por los alumnos. Este examen comprobó que los alumnos elevaron su nivel educativo en español y matemáticas y que las actividades en forma colegiada de directivos y docente de la escuela fue efectiva, porque el ambiente de trabajo mejoró, los docentes se interesaron en seguir actualizándose y se reestructuró la planeación y recursos didácticos para desarrollar los contenidos temáticos.

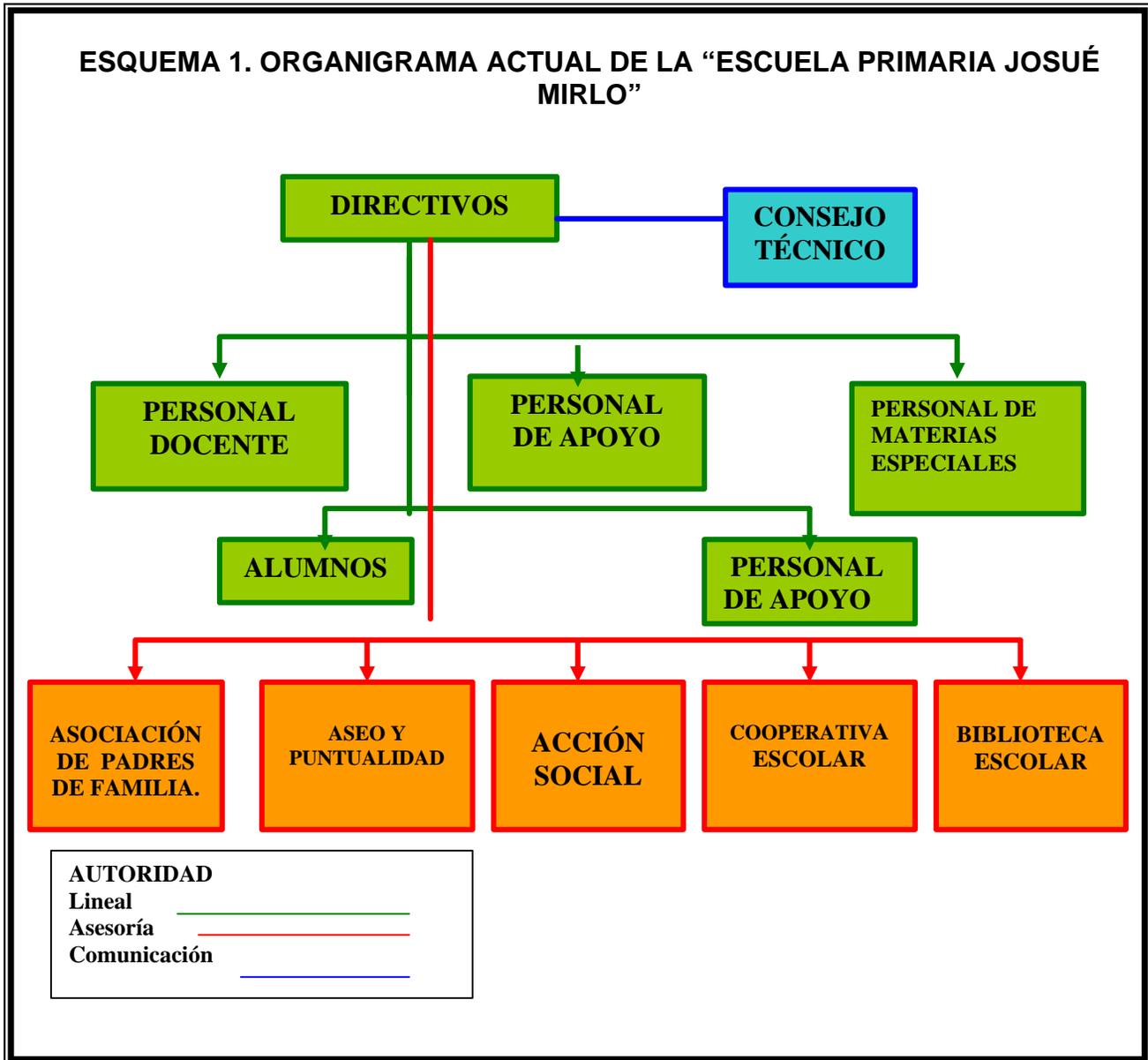
Todo el anterior proceso de investigación se desarrolla, en esta tesis, en doce apartados que son. Diagnóstico y Justificación, Planteamiento del problema, Contexto y Delimitación, Objetivo, Tipo de proyecto, Marco Teórico, Alternativa de la propuesta, Aplicación de la alternativa, Evaluación de estrategia Interpretación de los resultados, Conclusiones, Bibliografía y Anexos.

El mérito principal de esta investigación es lograr que en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” se modernizara el modelo educativo, que la cultura organizacional que las definiera en trabajo colegiado donde la planeación y la realización de la enseñanza surgieran del trabajo en equipo. Con todo ello, esta institución ahora mejora los servicios educativos que ofrece y en el contexto en que actúa, se reconoce más la enseñanza que proporciona.

Por último, esta propuesta no se termina aquí, ya que debido a los resultados favorables que se obtuvieron, los directivos de dicha institución continúan con el interés y el compromiso necesario para dar continuidad a este proceso y seguir a la vanguardia de quehacer educativo del cual solicita la sociedad.

## Apartado I. Análisis Holístico y motivos.

Para poder entender la problemática que se aborda en este proyecto de innovación, es necesario analizar en primera instancia la estructura organizacional de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” de acuerdo con el siguiente organigrama:



### 1.1.1. Organización del plantel.

En esta estructura, la función directiva está repartida en dos áreas: a) la Dirección Administrativa y b) la Dirección Académica; las cuales actúan en forma

independiente o integrada de acuerdo a la situación que aparezca dentro de la institución. En su apoyo, estas dos direcciones reciben la asesoría del Consejo Técnico Consultivo con el que se llega a acuerdos que beneficien el trabajo escolar de maestros y funcionamiento del mismo.

Dirección Administrativa. Esta área está a cargo de la Profesora Irma Yáñez Álvarez, quien cumple las siguientes funciones inherentes a su nombramiento:

1. Contratación del personal docente con base en su preparación académica, la cual debe estar vinculada con los lineamientos que señala la Supervisión Escolar de la Zona No. 02 (pasantía o titulación en educación normalista, pedagogía ó psicología).

Cabe señalar que conforme a las indicaciones de la SEP en años anteriores y a las actuales, el personal docente de la citada escuela se contrató de acuerdo a: la creatividad, amplitud, afinidad personal y de conocimiento en relación al magisterio, esto ocurrió desde la fundación del plantel hasta 1998; la preparación y experiencia docente del maestro marcada por la SEP como ya se menciona en el párrafo anterior, esta es la forma actual por la que un profesor se integra a la plantilla docente.

Para la contratación del profesorado, la Maestra Irma Yáñez Álvarez, en su calidad de responsable del área de administración, se entrevista con el maestro que solicita el trabajo. En la entrevista, se considera la presentación del solicitante (vestuario, limpieza, apariencia, etc.); después, a través de preguntas, se mide sus aptitudes, sus actitudes, su disponibilidad, su compromiso y su responsabilidad; por último, se evalúa su expresión oral y su expresión escrita.

Desde luego, también cuenta en este proceso las respuestas que el solicitante dé a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las razones por las que se cambia de escuela?, ¿por qué le gustaría laborar en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”? y ¿en que grado se considera capaz de sacar adelante al grupo de alumnos que se le asigne?

2. Establecimiento de las condiciones laborales: sueldo, día y forma de pago, días laborales (los normales y los extraordinarios), horario, incorporación al Seguro Social, entre otros aspectos.

3. Asignación de grado escolar que el profesor atenderá de acuerdo a sus habilidades, experiencia en el nivel que impartirá y resultados que obtuvieron por los alumnos en el aprovechamiento con relación al año anterior a la contratación del profesor.

4. Reubicación del maestro que ya labora en la escuela, en el caso de que éste justifique por qué no desea un grupo o por razones de criterio docente, esto con el fin de que la escuela brinde un mejor servicio educativo y para obtener mayor rendimiento en el aprendizaje de los alumnos.

5. Terminación de la contratación de un docente, de acuerdo a criterios que incluyen el retiro voluntario de la escuela por razones personales o profesionales de éste o por situaciones que afecten el proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos o el ambiente y condiciones de trabajo. Esta función se cumple en forma flexible, razonada y objetiva.

6. Pago de la nómina al personal docente de acuerdo a lo que marca la contratación respectiva.
7. Mantenimiento físico del plantel y de las condiciones que se establecen por las autoridades gubernamentales para el funcionamiento de la escuela.
8. Compra y entrega del material que solicitan los docentes para impartir las clases.
9. Resolución de los conflictos internos de la institución en relación con los alumnos (mala conducta, inasistencia, retardos, indisciplina, accidentes, conflictos entre estudiantes, etc.), los maestros y padres de familia.
10. Atención de grupo de clase con el fin de estar en contacto con los problemas reales de organización y funcionamiento administrativo y docente.

Dirección Académica: Esta área de la organización escolar de la institución está a cargo de la Profesora Soledad Silvia Yáñez Álvarez, quién es la responsable de:

1. Organización y seguimiento de las reuniones del Consejo Técnico Consultivo, las cuales se realizan una vez por mes.
2. Programación de las acciones y actividades para lograr la enseñanza – aprendizaje.
3. Elaboración de fichas para el control del trabajo docente de acuerdo al programa “PRONALES” (Programa Nacional de Español).
4. Seguimiento de los proyectos institucionales.
5. Organización y programación de ceremonias, actividades recreativas, festivales, excursiones y actualización docente.
6. Seguimiento y control del desempeño académico cualitativo y normativo de los profesores.
7. Comprobación de las actividades del maestro en cuanto a la normatividad de la SEP, de la institución, de los programas de estudio y de la calidad educativa; esto se realiza mediante la revisión de los diarios de clase, programación de la enseñanza, verificación de los contenidos temáticos, uso de estrategias educativas, trabajo con libros de apoyo, entre otros aspectos.
8. Verificación de que los profesores lleven la lista de asistencia diaria de los alumnos, estadísticas, datos generales de los alumnos, registro de altas y bajas de los estudiantes, control del rendimiento escolar y de aprovechamiento de éstos.
9. Revisión de estrategias educativas y el material didáctico que se usa para tratar cada tema (láminas, experimentos, material concreto para matemáticas, ficheros, escritos, libros, etc.).
10. Seguimiento del trabajo en clase de los alumnos, (revisión de libretas, libros, exámenes, trabajos escolares, trabajos extra clase, etc.) y de su aprendizaje.

11. Vigilancia en el cumplimiento de los contenidos programáticos que establece en el “Programa de Educación Pública 1993”.

12. Organización, manejo y control de la documentación escolar.

13. Asistencia a Juntas del Consejo Técnico Consultivo a nivel Supervisión Escolar en la Zona No. 02 a la que pertenece el colegio.

14. Al llenar y presentación de la documentación cuantitativa (boletas de los alumnos, cuadros de calificaciones, estadísticas, levantamiento de actas, etc.).

15. Elaboración de informes, escritos y disposiciones escolares.

16. Atención de grupo de clase con el fin de estar en contacto con los problemas reales de organización y funcionamiento administrativo y docente.

Es necesario mencionar que las dos direcciones se encuentran en constante comunicación analizan las propuestas y funciones en las que se encuentran como responsables, ya que de ellas depende el buen funcionamiento y éxito del plantel.

## **1.1. 2. Formación profesional y docente de los profesores y su experiencia magisterial.**

Para obtener datos veraces que permitan una real valoración de la relación que existe entre la formación y experiencia de los maestros y su rendimiento cómo profesores ante grupo, en septiembre del año 2001 la Dirección del Plantel procedió a hacer una compilación de la historia académica y laboral de los maestros que se contrataron para el año escolar 2001-2002. Esta información pudo ser recabada con la “Plantilla de Personal” que la Dirección de la escuela formó a principios del periodo (ver Anexo 1).

Respecto del contenido en la “Plantilla de Personal”, es necesario señalar que de éste sólo se consideró los datos relativos al nombre del maestro, su edad, estudios formales, cursos de capacitación y actualización profesional y docente, además de la experiencia en el magisterio de cada miembro del personal docente.

La información que se obtiene en este documento se clasificó de acuerdo al nivel escolar y grupo que cada profesor atiende, de tal forma que, a continuación, esta aparece en el siguiente orden: mentores del primer grado, del segundo, del tercero, del cuarto, del quinto y del sexto.

### **PRIMER GRADO DE PRIMARIA “GRUPO A”**

Profra. Elda Socorro Molina Arroyo, de 37 años de edad.

Esta profesora realizó sus estudios profesionales en la Escuela Normal FEP (Anglo Español) ubicada en el Distrito Federal. Ahí logró obtener su carta de

pasante que acredita los estudios superiores en Licenciatura de Educación Primaria en el año de 1993.

Posteriormente a este hecho, ella continua actualizándose: en el año de 1998 en el PRONAP obtuvo un certificado que acreditó por realizar el curso: “La enseñanza de matemáticas en la Escuela Primaria”, con un promedio de 64.4; actualmente lleva las materias que se proporcionan en los consejos técnicos consultivos (TGA) sobre PRONALES (programa nacional de español).

La profesora estuvo por primera vez frente a grupo al asignársele el 3º., de preescolar en la “Escuela Jardín de Niños Josué Mirlo”; en este grado está por dos periodos (1991-1992 y 1992-1993) y para septiembre de 1993 se incorpora a la primaria a cargo del primer grado, donde hasta la fecha continúa, ya que muestra interés, buen desempeño y carácter para conducir a sus alumnos.

#### “PRIMERO B”

Profra. Luisa Mónica López Aguilar de 33 años de edad. Actualmente cursa el antepenúltimo año en la Especialidad de Ciencias Naturales, con la cual comenzó sus estudios profesionales en el año 1999 en la Escuela Normal Superior del Sur de Tamaulipas. Inició su experiencia laboral en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” en el año de 1999, a su cargo el grado de primero de primaria; desde entonces, hasta el periodo escolar 2001-2002 presenta un buen desempeño, participación, colaboración y disposición al trabajo con los niños. Lleva todos los talleres generales de actualización (TGA) planeados por la supervisión escolar.

#### “PRIMERO C”

Profra. Frida Pastor López de 26 años de edad. Tiene estudios superiores, título de educación primaria, ofrece sus servicios en la primaria José María Luis Mora en Calpulalpan, Tlaxcala, durante cuatro años, en el año de 2001 se incorpora a la escuela estudiada y atiende el primer grado. Cuenta con una superación constante en los Talleres Generales de Actualización.

### **SEGUNDO AÑO DE PRIMARIA**

#### “GRUPO A”

Profra. Minerva Zacarías Cerón y Laura González Morales. Estas dos profesoras se encuentran estudiando la carrera de Psicología en la rama educativa, la primera en el último semestre y la segunda iniciando en este periodo, inician el trabajo docente en esta institución en el año de 1998 y hasta la fecha participa con eficiencia, responsabilidad y deseos de superación.

#### “GRUPO B”

Profra. Jetzabel Sánchez Ayala de 30 años de edad.

Tiene estudios superiores en la Universidad Pedagógica Nacional en la carrera de Licenciado en Educación Plan 94, lleva en el servicio docente cinco años en instituciones de gobierno cubriendo interinatos, se incorpora en este colegio al trabajo en clase en este periodo escolar, cuenta con cursos a nivel licenciatura, participación en los Talleres Generales de Actualización de la SEP.

#### “GRUPO C”

Profra. Alejandra Ramírez Contreras de 29 años de edad.  
Cuenta con título de profesora de educación primaria, ya que curso de 1980 a 1984 esta carrera. Desde 1984, se incorpora como profesora de una primaria particular perteneciente al estado de Zacatecas, en la que permanece hasta 1992.. En el año de 2000 es contratada en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y desde entonces imparte clases en los grados de 1º., y 2º.. En cuanto a su actualización siempre acude a los TGA.

### **TERCER GRADO DE PRIMARIA**

#### “GRUPO A”

Profra. Irma Mariana Torres Zarco de 27 años de edad.  
Está inscrita en el 4º. Semestre de la Licenciatura en Educación que imparte la universidad Pedagógica Nacional dentro del Plan 1994 en la Unidad 098 Oriente en el Distrito Federal. Su experiencia docente comenzó en el año escolar 1994 al se auxiliar de educadora en el “Jardín de Niños de la Escuela Josué Mirlo”, por su destacada participación y responsabilidad es ascendida en el año de 1999-2000 a maestra de 1er. año de primaria donde permanece como profesora titular por dos años; después durante el último año escolar pasado, imparte clases en 3er. grado. Ha participado en los cursos que se dan dentro de los TGA (Talleres Generales de Actualización) y tiene algunos talleres “Construyo Matemáticas”, “Matemáticas en el jardín de niños”, “Psicomotricidad gruesa y fina en el Jardín de niños” que dio la Editorial NORIEGA y en un seminario sobre “Cómo aprender a leer a partir del nombre propio”.

#### “GRUPO B”

Profra. Claudia Ortiz Galindo con 29 años de edad.  
Tiene estudios superiores en la UNAM en la especialidad de químico laboratorista sin culminar. Actualmente estudia el 2º semestre en la “Licenciatura en Educación”: Plan 1994 en la Universidad Pedagógica Nacional en la Unidad 094 D en el Distrito Federal. Inicio sus labores frente a grupo al cubrir una baja en el grado de 2º año en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y posteriormente asciende al 3er. grado de primaria, en el que actualmente presta sus servicios. Durante su adscripción a la escuela citada asistió a los Talleres Generales de Actualización.

### “GRUPO C”

Profra. Magdalena Quintana Yáñez de 27 años de edad.

La profesora cursa el 4º. Semestre en la Licenciatura en Educación que imparte la Universidad Pedagógica Nacional dentro del Plan 1994 de la Unidad 098 Oriente del Distrito Federal. Inició su participación como profesora de música en el año de 1990 en el “Jardín de Niños de la Escuela Josué Mirlo” con los tres grados, mismos que atendió también como profesora titular. Laboró en este nivel hasta 1995 en que cesó de trabajar frente a grupo por razones personales y continuó su asistencia al plantel para cubrir horas de Educación Musical. Para el ciclo escolar 1998-1999 se integra a la escuela en el nivel de 1º., de primaria y al final de este ciclo escolar pide un permiso por un año de clases (200-2001). En el 2001 se incorpora otra vez a la escuela y se le asigna el 3er. año de primaria. Esta maestra llevó cursos en el Centro de Actualización del Magisterio ubicado en el Distrito Federal; las materias llevadas fueron: “Metodología Didáctica de las Artes Plásticas. Módulo I, “Música (1994). “Desarrollo del Programa por Proyectos en el Nivel Preescolar”; y “Áreas de Trabajo en la Educación Preescolar”. Tiene un Certificado en la especialidad de Entrenadora Deportivo del Sistema Educativo Nacional (1993) y cursa los talleres que brinda el Consejo Técnico Consultivo de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”.

## **CUARTO GRADO DE PRIMARIA**

### “GRUPO A”

Profra. Laura Patricia Montiel Caraza de 40 años de edad.

Cuenta con estudios técnicos en contabilidad. Se inicia en el trabajo docente en una escuela técnica, en donde imparte capacitación para el trabajo sobre organización de oficinas, contabilidad I y II, entre otras materias. Para 1995 y 1996 da clases a nivel bachillerato. Antes de estos años 1991-1996 en las materias de contaduría y cálculo: fue profesora de grupo en una institución educativa privada. Esta maestra llevó cursos en la Universidad Autónoma de Chapíngo relacionados con la docencia por lo que también cuenta con el “Diplomado en enseñanza superior”.

### “GRUPO B”

María Luisa Hernández Hernández de 40 años de edad.

Esta titulada en Licenciatura en Educación Primaria desde 1983. Su experiencia docente la inicia en el año de 1983 en escuelas de gobierno. Después de 1993 a 1986 trabajó como profesora de primaria en una escuela de gobierno del Estado de México. Siguió con su labor para la escuela primaria localizada en San Vicente Chicoloapan, Estado de México. De 1993 a 1997 trabajo en una primaria particular ubicada en Texcoco Estado de México.

A partir de 1998, se incorporó a la “Escuela Primaria Josué Mirlo” quien hasta la fecha atiende los grados de tercero y cuarto. Cabe señalar que desde 1993 trabaja también en una escuela primaria en Texcoco. Esta maestra está dentro de la carrera magisterial desde 1997, por lo que ha tomado varios cursos de actualización

#### “GRUPO C”

Profra. Adriana Corina Macías Villaseñor de 24 años de edad.

Inició su labor como maestra en el año 2000 en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”. Primero atendió un grupo en el grado de segundo durante los dos últimos bimestres de clases, y actualmente continua con 4º, año. Ella está inscrita en el 2º. Semestre de la Licenciatura en Educación que imparte la Universidad Pedagógica Nacional dentro del Plan 1994 que imparte la Unidad 098 Oriente en el Distrito Federal. Toma los cursos de actualización docente que se imparten dentro de los TGA y de inglés

### **QUINTO GRADO DE PRIMARIA**

#### “GRUPO A”

Prof. Gerardo Salazar Ruiz de 28 años de edad.

Cuenta con estudios universitarios en la especialidad de contador público, la cual terminó de cursar en 1999. Su experiencia docente comienza al cubrir un interinato en la “Escuela Juana de Asbaje”, ubicada en Texcoco, Estado de México, en el ciclo escolar 1997-1998, donde atiende los grados de 5º. y 4º.. Posteriormente ingresa al a “Escuela Primaria Josué Mirlo” como profesor titular en el cuarto grado, esto ocurre en el año de 1998 y hasta la fecha presta sus servicios docentes en esta institución con responsabilidad, participación activa y disposición. Y cursa su actualización dentro de los Talleres Generales de Actualización.

#### “GRUPO B”

Prof. Arahón Quintana Yáñez de 30 años de edad.

Tiene el título de Licenciado en Comercio Internacional egresado de la Universidad Tecnológica de Estudios Superiores del Estado de México (TECM). Se incorporó a la “Escuela Primaria Josué Mirlo” en el año de 1997 como profesor titular en el grado de 5º. Año y hasta la fecha presta sus servicios docentes en esta institución.

### **SEXTO GRADO DE PRIMARIA**

#### “GRUPO A”

Profra. Irma Yáñez Álvarez se 56 años de edad.

Cuenta con estudios profesionales en la Normal de Toluca, Estado de México con el título de Profesora de Educación Primaria. Presta sus servicios desde el año

1967 en escuelas primarias de gobierno y en 1982 inicia su participación en la fundación de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y hasta la fecha tiene a su cargo la dirección Administrativa de ésta. A lo largo de su trayectoria como profesora de primaria estudia diversos cursos en relación con su papel, principalmente el los TGA.

### “GRUPO B”

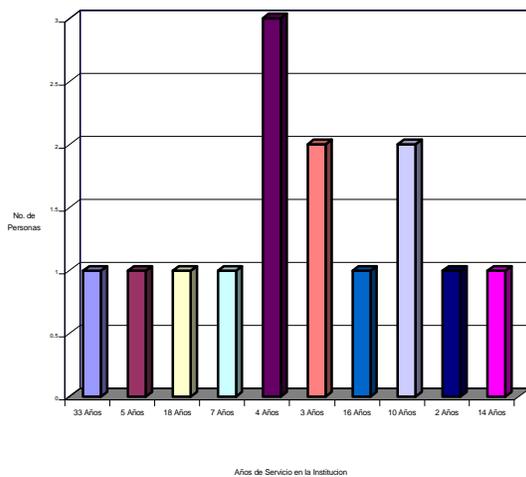
Profra. Soledad Silvia Yáñez Álvarez de 54 años de edad.

Cuenta con el título de Licenciada en Educación Media en el área de Geografía en la Normal Superior de Señoritas en Toluca, Estado de México, en el año 1967. También cuenta con el reconocimiento nacional “IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO” en 1996 por su brillante participación como profesora del Estado de México. Ella inicia su labor docente en el año de 1968 en escuelas primarias de Texcoco, Estado de México y para 1971 se incorpora al nivel secundaria como profesora del área de geografía. También se involucra con la educación preescolar hasta la fecha y fundó la “Escuela Primaria Josué Mirlo” en 1982.

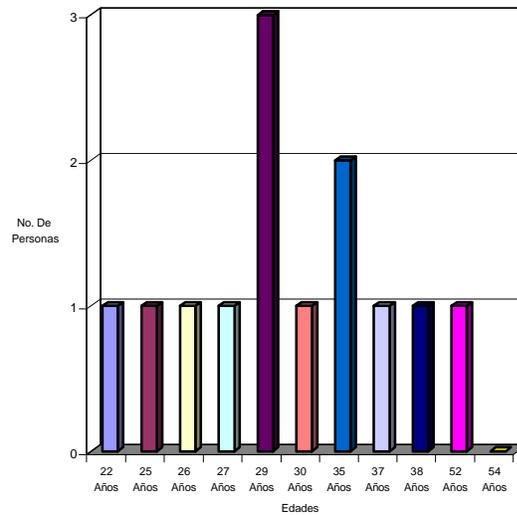
Tiene diplomados en la enseñanza de la geografía para escuelas secundarias, a nivel secundaria. A lo largo de su trayectoria como docente, prepara diversos cursos que se vinculan con su especialidad y es la responsable de preparar los cursos de los Talleres Generales de Actualización de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”.

Con la información arrojada anteriormente, a continuación se muestran las gráficas de los antes expuestos.

**GRÁFICA 1. ANTIGÜEDAD DE LOS DOCENTES.**



**GRÁFICA 3. EDADES DE LOS DOCENTES.**



### 1.1. 3. Evaluación del trabajo docente.

Con el fin de tener elementos para diagnosticar si los maestros de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, siguen una planeación en sus clases y cómo realizan esta tarea, así como para obtener información sobre el modelo educativo que siguen, las estrategias que aplican para la enseñanza, su forma de evaluar el aprendizaje de los educandos y la preparación con la que cuentan para realizar sus actividades académicas se aplicó un cuestionario a 22 profesores, tanto titulares frente a grupo como a responsables de clases extra ( inglés, computación, danza y música), del plantel, de los cuales sólo 17 contestaron el documento, mismo que se realizó el 28 de septiembre del año 2002 de las 11:00 a las 11:40hrs., previa autorización de la Dirección para que se ocupara el tiempo de recreo de los estudiantes y 20 minutos de la clase posterior que permitió un ambiente laboral favorable para resolver el cuestionario ( ver Anexo 2).

En este contexto, se explicó a los profesores cómo contestar las preguntas (de acuerdo a su experiencia) y se les aclaró que, en el caso de no tener suficiente conocimiento sobre algunos conceptos, contestaran en forma breve y clara. También, en este proceso, se proporcionó explicaciones sobre los temas en que los maestros presentarían confusión.

Los resultados de este cuestionario fueron:

1. Sexo de los encuestados: 88% son mujeres.  
22% son hombres.
2. Años de servicio en la escuela: 30% tienen de 21 a 9 años.  
62% tienen de 5 a 1 años.  
7% son de nuevo ingreso.
3. Grado académico: 35% titulados como profesores normalistas o de otras áreas.  
17% pasantes en la licenciatura de psicología.  
24% actualmente realizan estudios pedagógicos en la UPN.  
11% con carrera técnica.  
11% no contestó.
4. Definición de planeación.  
8% Consideran que es un arte para lograr el fin.  
8% lo ven desde el punto administrativo.  
8% Consideran que es el compaginar los planes y programas.  
8% es el pleno conocimiento de lo que se realizan.  
11% es pensar y escribir estrategias de trabajo.  
11% es una guía de actividades y evaluaciones.  
20% es una organización sistemática.  
26% es la actividad previa para realizar un proyecto.

5. Elementos de la planeación:

- 5% el diagnóstico.
- 5% proyectos estatales.
- 5% compromiso del profesor a medio plazo.
- 15% no contestó.
- 29% planes y programas de la SEP.
- 41% objetos y propuestas de la escuela.

SEMANAL:

- 5% toma en cuenta el compromiso del profesor a largo plazo.
- 5% considera el diario fundamental.
- 11% los proyectos de acuerdo al grado y al grupo.
- 23% utiliza guías adicionales.
- 28% se fundamenta en los libros de texto y para el maestro del gobierno.
- 28% toma en referencia las necesidades básicas del grupo.

6. Colaboradores en la planeación.

- 5% considera a la normatividad de la supervisión escolar.
- 5% estimula que nadie.
- 5% toma a consideración la opinión de los padres de familia.
- 5% observa las necesidades del plantel.
- 5% la tecnología juega una importante proyección
- 5% toma como referencia los planes y proyectos de la SEP.
- 11% se basa en las expectativas de los alumnos.
- 22% con apoyo de los directivos.
- 26% participa activamente con los compañeros del mismo grado.
- 11% se negó a contestar.

SEMANAL:

- 5% solicita ayuda de los directivos.
- 5% se apoya en la tecnología.
- 5% busca otro tipo de bibliografía.
- 8% de acuerdo a las necesidades de los alumnos.
- 37% intercambia puntos de vista con los compañeros del mismo grado.
- 40% lo realiza solo.

1. Actualización y reestructuración de la planeación:

- 5% lo considera necesario por medio de la evaluación de los alumnos.
- 5% cambia rotundamente en cuanto se presenta algún problema.
- 5% bimestralmente.
- 11% en el surgimiento de nuevas estrategias en los TGA (Talleres Generales de Actualización para el Magisterado).
- 22% semanalmente.
- 24% cada año de acuerdo al grupo en el cual le toque trabajar.
- 28% se guía en las necesidades del grupo.

1. Guías en la planeación

**ANUAL:**

- 5% a través del Consejo Técnico.
- 5% siguiendo las normativas de la supervisión escolar.
- 5% de acuerdo a los proyectos de calidad de la Institución.
- 9% realizados por los docentes.
- 9% sigue indicaciones de los directivos.
- 9% utiliza una guía extra de acuerdo a su trabajo.
- 18% intercambia opiniones con los compañeros del mismo grado.
- 18% sigue al pie de la letra los planes y proyectos de la SEP.
- 22% no contestó.

**SEMANTAL:**

- 5% utiliza un formato con estrategias y propósitos.
- 5% acomoda los temas como lo considere necesario.
- 5% de acuerdo a la perspectiva del plan y los enfoques.
- 11% interactúa con los compañeros del mismo grado e intercambia estrategias.
- 11% considera el avance paulatino del grupo.
- 12% utiliza otras fuentes correspondientes a las características del grupo.
- 15% son creadas por cada profesor.
- 36% se basa en los planes y programas de la SEP.

Para hacer la evaluación de las respuestas dadas al cuestionario, se siguió lo anotado por Sylvia Schmelkes en el apartado **“De la planeación y evaluación para la calidad”**, “Programa de Educación Básica de 1993” de la Secretaría de Educación Pública, así como en el libro de Margarita Panza González.

Con base en lo que se plantea en los documentos anteriores, se procesó la información y de su análisis se obtuvo resultados generales sobre planeación, evaluación, modelo educativo y actualizaciones docentes; resultados que en ese orden se presentan a continuación.

**PLANEACIÓN:**

1. Cada docente hace su planeación en forma diferente e individual.
2. Al planear, el profesor tiene como principal objetivo cumplir con el programa de estudios que marca la SEP.
3. La planeación se realiza para organizar los tiempos, materiales y temas, por lo que no se centra adecuadamente el objetivo y las actividades académicas en relación con las características necesidades del grupo escolar.
4. La planeación la realizan generalmente por semana y en el documento respectivo se establecen los objetivos, actividades y enfoques en los que se

trabajará; así como los ejercicios, número de páginas a resolver, número de fichas, material didáctico y propósito se llevará a cabo.

5. Se planea para no caer en la improvisación y en el rechazo de las normas oficiales y de la escuela.

6. No se lleva a cabo correctamente la planeación, ya que los objetivos que se establecen no van acordes con las necesidades del grupo escolar, transcriben los aspectos a manejar en cada bimestre, las actividades que le corresponden a cada tema y los resultados a los que se tienen que llegar para lograr determinados conocimientos.

7. Esta planeación, a pesar de que muestra variedad en el tratamiento de las demás dificultades de los ejercicios, no permite descubrir si éstos están acordes con lo que al niño le interesa conocer y realizar en una jornada de trabajo.

8. En cuanto a la planeación institucional, los proyectos que se establecen en los Consejos Técnicos son generales para todo el colegio y no particularizan la situación de cada grupo, además de que sólo siguen estrategias establecidas por PRONALES y libros para el maestro, situación que impide abrirse a las más recientes innovaciones educativas.

9. Por lo que se refiere a los directivos, este tipo de planeación les permite conocer y seguir el trabajo continuo de los profesores, la variedad de los ejercicios, la creatividad e ingenio para la aplicación de los contenidos y habilidades que desarrollan en los alumnos, pero no la calidad y resultados del proceso enseñanza – aprendizaje.

### Evaluación

1. Los profesores toman como evaluación las estrategias empleadas para motivar a los alumnos a que trabajen y se esfuercen en la realización de las actividades.

2. La observación es otra herramienta que utilizan los docentes para delimitar el avance de los alumnos, ya que mediante ella pueden apreciar sus habilidades, desenvolvimiento, creatividad y la rapidez con que ejercen los niños al realizar los ejercicios.

3. Existe una evaluación subjetiva que depende de la capacidad de percepción de cada profesor, la cual puede o no permitir ver si el alumno tienen problemas fuera del plantel o si existe o no alguna circunstancia que impide enfrentar y superar su trabajo diario.

4. La evaluación se registra cuantitativamente con anotaciones que describen el aprovechamiento de los alumnos y le asignan un valor numérico, que no permite apreciar si el aprendizaje se dio.

5. Los docentes combinan los medios para aprender (actividades, trabajo en libros de apoyo de diversas editoriales, expresión oral y escrita, exámenes, exposiciones, investigaciones, etc.), que son consideradas como variantes de la calificación total que pueda obtener el alumno con los parámetros para evaluar.

6. La evaluación de los objetivos que se plantean semanal y bimestralmente no son constantes, ni continua, generalmente, para evaluar al alumno asignan un valor a los ejercicios que se realizan diariamente y aplican un examen escrito para saber los conocimientos del alumno y dar así la acreditación o no de la materia.

### Modelo Educativo

1. Los profesores aseguran seguir el constructivismo, aunque realmente no lo conocen a fondo y mucho menos lo llevan a cabo tal, como revelan sus contestaciones al cuestionario.

2. Algunos profesores no tienen un modelo fijo en el cual apoyarse para su práctica docente e imitan estrategias de trabajo.

3. El modelo pedagógico que sigue vigente en el plantel es el tradicional, aunque algunos intentan reestructurar la práctica docente.

### Actualización docente

1. Los profesores coinciden en que al cursar los Talleres de Actualización, ya tienen más fundamentos para el trabajo que realizan,

2. Desde una perspectiva general, se consideran que la actualización que se les da es constante y muchas ocasiones acertada, pero que en la práctica, las manifestaciones y experiencias son totalmente opuestas a lo que indica.

3. Están acostumbrados a trabajar los materiales del libro recortable y realizar lo que se plantea, ahí y no a investigar a profundidad en que aspectos le sirve ésta.

4. Los profesores, en general, desconocen que pueden mejorar o modificar en la didáctica con que imparten sus materias, con qué documentación cuentan para aumentar sus conocimientos y habilidades y cuál es el compromiso que tienen con la actualización.

## **1.1. 4. Cuestionario sobre el trabajo de los maestros aplicada a los padres de familia.**

Para comprender la problemática en el aprendizaje de los alumnos y elevar la calidad de la enseñanza en la escuela que se estudia, el cuerpo directivo del

plantel decidió iniciar una investigación educativa que diera indicadores sobre la situación real de la institución; por ello, se elaboró dos cuestionarios: uno para alumnos y otro para padres de familia, los cuales se aplicaron antes de finalizar el año escolar 2001-2002. Estos cuestionarios que ofreció la Dirección del plantel, se contestaron en momentos distintos y con procesos diferentes de acuerdo a los tipos de encuestados (alumnos y padres de familia), durante la última semana de clases (ver Anexo 3).

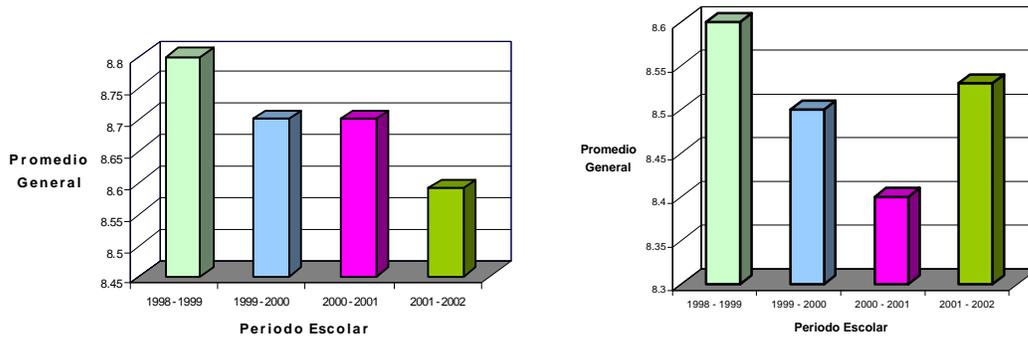
Para que estos temas pudieran expresarse con libertad y sin la presencia de maestros, se pegó el cuestionario en la libreta de tareas de cada alumno con el fin de que se respondiera como una tarea de clase más por el padre o madre del estudiante.

Con base en las respuestas obtenidas en lo que concernía al trabajo de los profesores y el posterior análisis de éstas, se encontró que:

1. La mayoría de los maestros revisan las tareas y utilizan el material que solicitan (láminas, cajas, recortes, investigaciones, etc.).
2. Los profesores observan mejor acercamiento para realizar las actividades educativas con los estudiantes más pequeños que con los más grandes, con los que se muestran más rígidos y menos accesibles.
3. Los papás encuentran diferencias de conocimientos básicos en sus hijos que atribuyen en general al trabajo de enseñanza y de trato de los profesores con sus hijos.
4. Los padres consideran que los docentes deben reforzar los siguientes aspectos en el orden en que se enuncian a continuación: a) razonamiento matemático, b) comprensión de la lectura, c) redacción de textos, d) investigaciones, e) valores, f) hábitos, g) actividades artísticas y h) ejercicio físico.
5. Las inquietudes que plantearon los padres de familia coinciden con los resultados del aprovechamiento escolar en las áreas de español matemáticas que se ofrecen desde hace cuatro años y son de mayor importancia en la educación primaria (ver Cuadros 1, 2 y 3 y Gráficas 5 y 6).

**CUADRO 1 Y GRÁFICAS 5 Y 6: APROVECHAMIENTO ESCOLAR EN LAS ÁREAS DE ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS**

<b>AÑO ESCOLAR</b>	<b>ESPAÑOL</b>	<b>MATEMÁTICAS</b>
1998-1999	8.8	8.6
1999-2000	8.7	8.5
2000-2001	8.7	8.4
2001-2002	8.59	9.53



### CUADRO 2. IMPORTANCIA DEL ESPAÑOL, SEGÚN EL PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 1993.

El propósito fundamental del Español es fomentar el desarrollo al comunicarse por medio de la lengua hablada y escrita en los alumnos. Mediante la enseñanza de la lectura y escritura; expresión oral sencilla, clara y que tenga coherencia; redacción de textos y empleo de estos mismos; hábito de la lectura para reflexión, comprensión y análisis despertando su criterio y juicio, reglas ortográficas entre los más importantes. Los contenidos que se deben trabajar durante todo el año escolar son: lengua hablada y lengua escrita, reflexión sobre la lengua, etc.

### CUADRO 3. IMPORTANCIA DE LAS MATEMÁTICAS SEGÚN EL PROGRAMA DE EDUCACIÓN 1993.

La importancia que tienen las matemáticas en la educación primaria es básica, ya que los alumnos deben alcanzar una madurez óptima en esta materia, partiendo de la necesidad de resolver sus propios problemas concretos, contar, descripción de objetos físicos, calcular distancias, etc. De tal forma que la estrategia utilizada en la adquisición de nuevos conocimientos parte de su experiencia al relacionarse con otros.

Para que esta área se trabaje correctamente con los alumnos tienen que lograr: anticipar y verificar resultados; lograr cálculo y mediciones; empleo adecuado de instrumentos de medición, cálculo y dibujo; razonamiento lógico y conceptual.

Al retomar los puntos anteriores se puede observar que los profesores no sólo se basan en ofrecer a los alumnos conceptos básicos, también utilizan materiales que les permiten lograr, ampliar y verificar los conocimientos de manera práctica. Y es necesario que cada uno de ellos tenga conocimientos de las características y necesidades de sus alumnos de acuerdo a su edad, sexo y desarrollo, para tener una mejor vinculación con ellos y que tanto las relaciones formales e informales logren una dinámica atractiva y adecuada para la estabilidad y buen aprovechamiento de los alumnos.

Por otro lado es muy difícil, lograr una eficiencia del 100% en cada uno de los alumnos, ya que uno de los impedimentos a los que se enfrenta el profesor año con año es el ingreso de nuevos alumnos a la institución ( niños que estudiaron en otras escuelas) y se prolonga el proceso de adaptación desde la socialización con los nuevos compañeros, ambiente en la escuela, adoptar el nuevo régimen de trabajo por el número de horas ( de 8:00 a 14:00hrs.), contenidos temáticos ( del programa de la SEP 1993), materiales de apoyo (libros de matemáticas, español y destreza matemática) talleres de danza, computación, música e inglés.

### **1.1. 5. Cuestionario sobre la actitud de los alumnos en relación a la enseñanza recibida en la escuela**

En cuanto al cuestionario correspondiente a los alumnos, se eligió realizarlo durante el horario de alguna de las clases cocurriculares (inglés, danza, música, computación) para que los niños contestaran con libertad al no tener la presencia de su profesor titular. (ver Anexo 3)

Los temas que se tomaron en cuenta en el cuestionario se relacionan sobre su sentir dentro del salón de clases y fuera de él, dentro de la escuela y fuera de ésta, su aceptación o no de las materias y de las actividades en cada una de ellas y, por último, la forma como el profesor interactúa con el grupo y con cada alumno.

La contestación del cuestionario resultó favorable en el sentido de que todos los alumnos contestaron todas las preguntas. Los resultados que se derivan de las respuestas y de su posterior análisis se mostraron diferentes de acuerdo al grado que cursan, de acuerdo a los datos se enlistan algunas de las situaciones observadas:

#### **ALUMNOS DE PRIMERO Y SEGUNDO GRADOS:**

1. En general, se sienten con la aceptación dentro del salón de clases.
2. La materia de español es en la que mayor actividad realizan.
3. En su mayoría, acuden con gusto a la escuela para convivir con sus amigos y trabajar adecuadamente.
4. La materia que más les agrada es la de matemáticas, ya que es más activa porque en ella colorean, tienen materiales recortables y aprenden con juegos.
5. Observan que su profesor trabaja con explicaciones, es decir, de forma dirigida, sin que ellos puedan participar más con sus vivencias donde experimenten, y sin que usen materiales que despierten su interés y reflexión.

**ALUMNOS DE TERCERO A SEXTO GRADOS:**

1. Coinciden en que el profesor les explica cómo trabajar, pero, al mismo tiempo, los deja solos al realizar las actividades y con ello no resuelven sus dudas.
2. Prefieren tener maestras con otra imagen, más bonitas, con tolerancia hacia ellos y que sean capaces de establecer vínculos afectivos.
3. Se trabaja más en matemáticas y español, y se relega a las demás materias en el siguiente orden: ciencias naturales, historia, geografía y civismo.
4. Su materia preferida es matemáticas porque se establece competitividad por las calificaciones y hay retos entre ellos para resolver los problemas.
5. Están confortables en su salón de clases y a gusto con sus compañeros

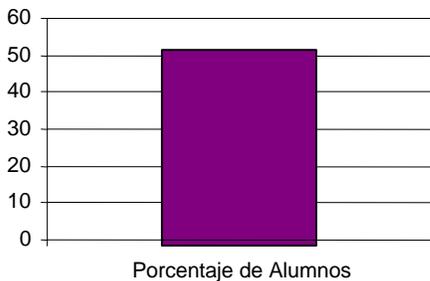
**GRÁFICAS DE ALUMNOS ENCUESTADOS**

**DE 1° Y 2° GRADOS**

Muestra del 1° y 2° año

Porcentaje de: 51.60%

**Gráfica 7.**  
Muestra del 1° y 2° año

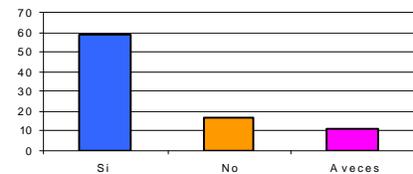


¿Te diviertes en tu salón?

Sí	59%
No	17%
A veces	11%

**Gráfica 8.**

¿Te diviertes en tu salón?



¿Se trabaja más?

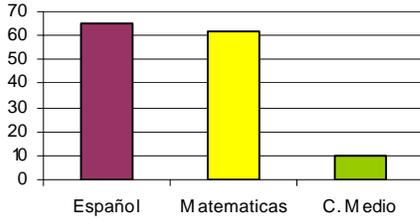
Español	65%
Matemáticas	62%
Conocimiento del Medio	10%

¿Te gusta venir a la escuela?

Sí	77%
No	12%
A veces	13%

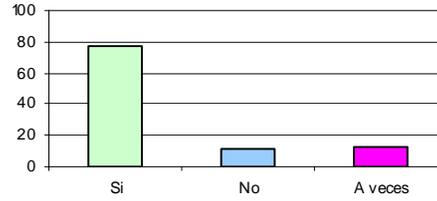
**Gráfica 9.**

**¿Se trabaja más?**



**Gráfica 10.**

**¿Te gusta venir a la escuela?**



**¿Qué materia te gusta más?**

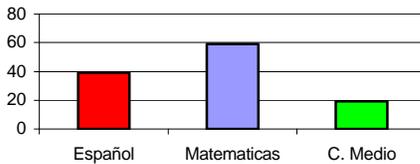
Español	39%
Matemáticas	59%
Conocimiento del Medio	19%

**¿Cómo trabaja el(la) maestro(a)?**

Te explica	80%
Platican del tema	21%
Investigan	12%

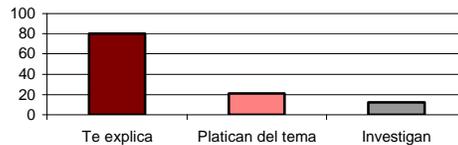
**Gráfica 11.**

**¿Que materia te gusta más?**



**Gráfica 12.**

**¿Como trabaja el (la) maestro (a)?**



**¿Cómo llenas tus libros?**

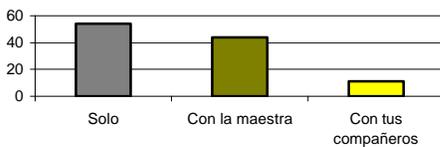
Solo	54%
Con la maestra	44%
Con tus compañeros	11%

**¿Usas otros materiales?**

Sí	57%
No	11%
A veces	23%

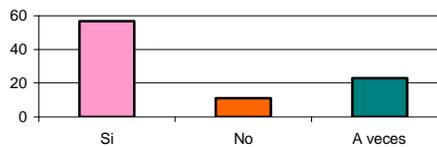
**Gráfica 13.**

**¿Como llenas tus libros?**



**Gráfica 14.**

**¿Usas otros materiales?**



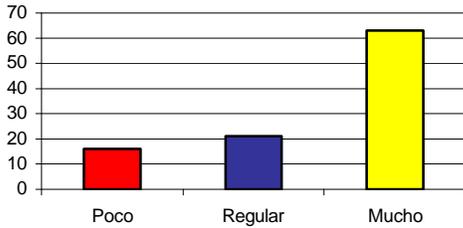
**¿Has aprendido Inglés?**

Poco	16%
Regular	21%
Mucho	63%

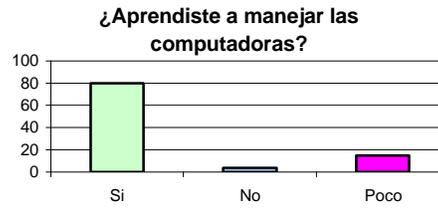
**¿Aprendiste a manejar las computadoras?**

Si	80%
No	4%
Poco	15%

**Gráfica 15.**  
**¿Has aprendido Inglés?**



**Gráfica 16.**

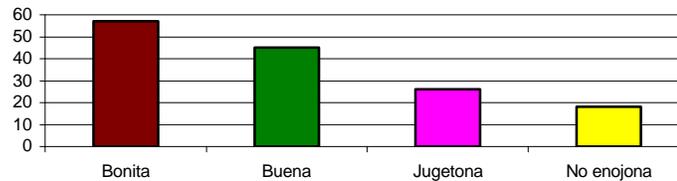


**¿Cómo te gustaría que fuera tu maestra del próximo año?**

Bonita	57%
Buena	45%
Jugetona	26%
No enojona	18%

**Gráfica 17.**

**¿Como te gustaría que fuera tu maestra del próximo año?**



## GRÁFICAS DE ALUMNOS ENCUESTADOS

### DE 3° A 6° GRADOS

Muestra del 3° a 6° años

Porcentaje de: 33.89%

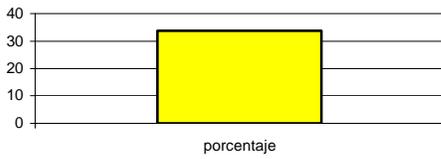
**¿Trabajas menos?**

Español	5%
Matemáticas	3%
Ciencias Naturales	9%
Historia	29%
Geografía	20%
Civismo	100%

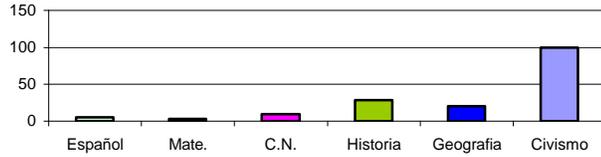
**Gráfica 19.**

**Gráfica 18.**

Muestra del 3° a 6° año



**¿Trabajas Menos?**



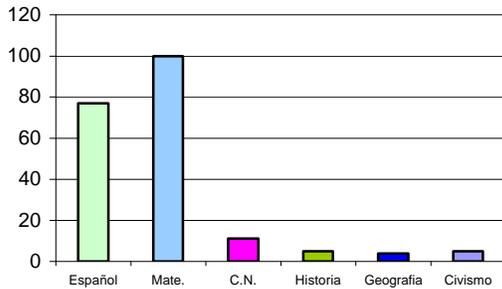
¿Trabajas más?

Español	77%
Matemáticas	100%
Ciencias Naturales	11%
Historia	5%
Geografía	4%
Civismo	5%

¿Materia que más te gusta?

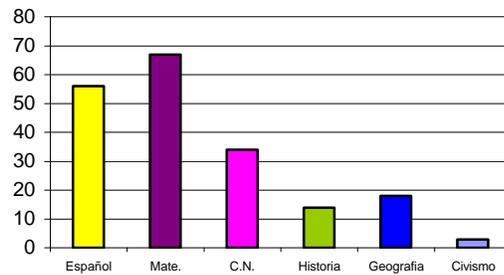
Español	56%
Matemáticas	67%
Ciencias Naturales	34%
Historia	14%
Geografía	18%
Civismo	3%

**Gráfica 20.**  
**¿Trabajas más?**



**Gráfica 21.**

¿Materia que mas te gusta?



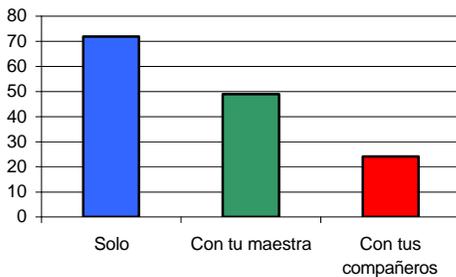
¿Cómo llenas tus libros?

Solo	72%
Con tu maestra	49%
Con tus compañeros	24%

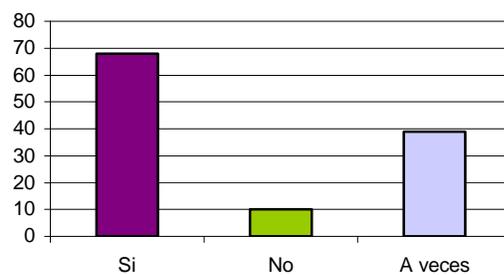
¿Te gusta el ambiente de tu salón?

Sí	68%
No	10%
A veces	39%

**Gráfica 22.**  
**¿Como llenas tus libros?**



**Gráfica 23.**  
**¿Te gusta el ambiente de tu salón?**

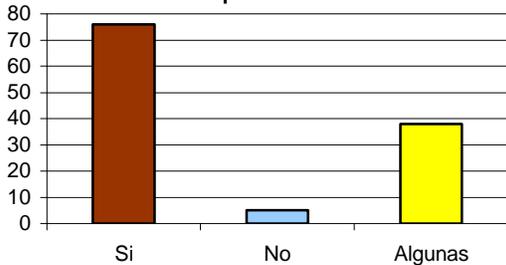


¿Aprendiste nuevas cosas en computación?

Si	76%
No	5%
Algunas	38%

Gráfica 24.

¿Aprendiste cosas nuevas en computación?

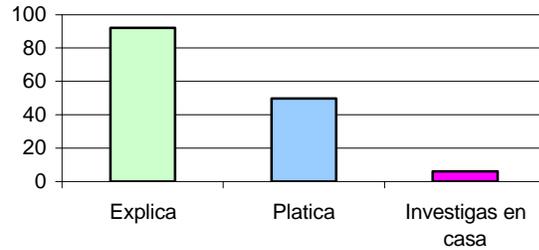


En clase, el maestro:

Explica	92%
Platica	50%
Investigas en casa	6%

Gráfica 25.

En clase el maestro

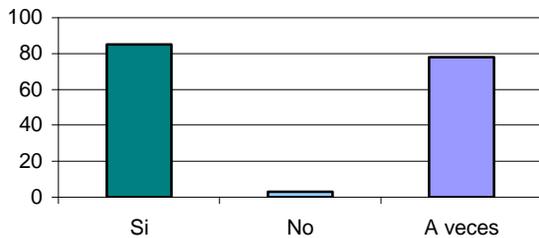


¿Usas materiales en clase?

Sí	85%
No	3%
A veces	78%

Gráfica 26.

¿Usas materiales en clase?

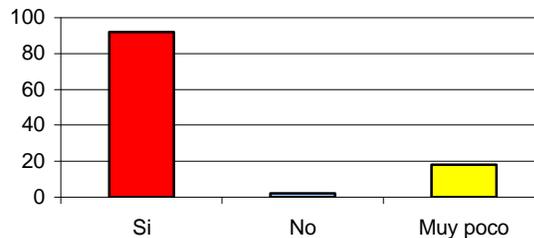


¿Aprendiste más inglés?

Sí	92%
No	2%
Muy poco	18%

Gráfica 27.

¿Aprendiste más ingles?

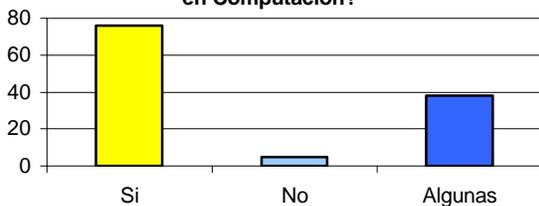


¿Aprendiste algunas cosas nuevas en Computación?

Si	76%
No	5%
Algunas	38%

Gráfica 28.

¿Aprendiste algunas cosas nuevas en Computación?

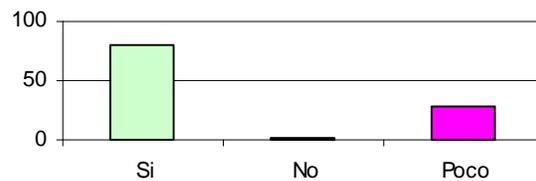


¿Sabes tocar la flauta?

Si	80%
No	2%
Poco	29%

Gráfica 29.

¿Sabes tocar la flauta?



¿Cómo te gustaría que fuera tu maestro el próximo año?

Bueno	39%
No regañón	41%
Que explique	18%
Platique con nosotros	16%



Al considerar lo anterior, es necesario mencionar que los maestros se dan a la tarea de implementar nuevas estrategias de trabajo para despertar el interés de los alumnos en estas materias básicas, a través de cursos de matemáticas principalmente, aunque estas nuevas herramientas no se programan adecuadamente el docente las aplica sin una metodología que lo conduzca a desarrollar un tema o conocimiento específico; lo mismo ocurre en la redacción, narración y secuencia de formatos, cuentos o escritos en el área de español. Por lo que es necesario modificar la organización y planeación de estrategias acordes a los contenidos temáticos y lograr los objetivos que se plantean en cada uno de ellos; principalmente en las materias de ciencias naturales, conocimiento del medio, historia, geografía y civismo.

Este es un indicador que marca la preferencia en el trabajo de las materias, en las que se manifiesta mayor énfasis. Es aquí donde se puede esclarecer el perfil pedagógico que emplea cada uno de los maestros, como imparte las clases y si tiene objetivos específicos a desarrollar; al tomar en cuenta los intereses y necesidades de los alumnos.

Para poder desarrollar estos indicadores, es importante retomar que el docente debe tener un panorama más amplio en cuanto a contenidos, bibliografía, mayor información que enriquezca los conocimientos de los educandos y por medio de estrategias involucrar a los alumnos para razonar los diferentes ejercicios que se plantean en los libros de texto.

Para los pequeños, es difícil poder expresar con claridad las emociones y sentimientos, en este aspecto; se necesita hacer una reflexión sobre la imagen y percepción que tienen los alumnos de su maestro y tratar de enmendarla, ya que

es un elemento fundamental el poder lograr vínculos acordes a las exigencias de los niños y poder obtener mayores resultados en la participación dentro y fuera del aula escolar.

## Motivos

De acuerdo con lo detectado en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, lo cual se menciona anteriormente en el diagnóstico, es necesario proponer alternativas. La propuesta de trabajar en forma de equipos colegiados, en las instituciones escolares no es un tema nuevo en la organización escolar. Al respecto existen investigaciones, una de ellas es la de Arturo Santory Álvarez, quien en 1998 propuso un proyecto de innovación dirigido a las primarias, al cual tituló como: “**Los colegiados en primaria**”. Este proyecto considera indispensable fortalecer la organización y participación de los maestros, padres de familia, alumnos y directores para lograr la vinculación entre el sistema educativo y la comunidad.

Otras investigaciones se encuentran en tesis que hacen referencia al papel que los Consejos Técnicos Consultivos deben desempeñar en la conformación, desempeño y proyecto en la formación de equipos de docentes con las mismas necesidades y deseos de superarlas.

Las ideas vertidas en estos documentos confirman el planteamiento de una nueva cultura de organización escolar, beneficia y cumple con las expectativas de los padres de familia del plantel y de la SEP. En este sentido, es necesario recordar que la “Escuela Primaria Josué Mirlo” forma parte de una sociedad y una época determinadas donde los avances tecnológicos y científicos en la que suceden rápidamente y la velocidad del cambio lleva a actualizar a las instituciones educativas para que tengan la calidad necesaria para competir dentro de un mercado que se orienta al crecimiento de las escuelas.

Con el objetivo de precisar las razones por las cuales se considera necesario atender la problemática organizacional de la escuela que se estudia, los antecedentes académicos, laborales y personales de quién buscará y planteará las alternativas de solución; por ello, a continuación se tocará este tema:

En el año de 1990, me inicié como maestra en el primer grado de educación escolar en el Jardín de Niños anexo a la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, posteriormente atendí a los grupos de 2º y 3º grados de preescolar.

Nueve años después comencé a trabajar en la escuela primaria y fui asignada a primer grado, éste estuvo constituido por 30 alumnos entre seis y siete años de edad. Después de esta experiencia, me involucré en el plantel en actividades administrativas ya que formo parte de la sociedad de los propietarios de la institución. A partir del 2001, retomé la labor como maestra en el segundo nivel de primaria.

La vinculación con la docencia además mi relación con aspectos de coordinación y dirección del personal docente, en los casos que me indican sobre los asuntos administrativos y normativos de la escuela son otras partes de mi experiencia. Estas actividades me ofrecen la oportunidad de percibir deficiencias en el funcionamiento del plantel, las cuales tenían que ver con: a) la normatividad de la Supervisión Escolar No. 02 que permite la contratación de profesores con experiencia, pero sin la preparación adecuada para fungir como docentes; b) la contratación de profesores que laboran también en otros planteles en el turno vespertino o que, a pesar de ser profesores con título, abandonan su trabajo durante el ciclo escolar; c) el número tan extenso de documentos oficiales que debe hacerse, seguimiento de proyectos, elaboración de actas de las reuniones del Consejo Técnico Consultivo, asistencia a reuniones en la Zona Escolar No. 02 y otros aspectos administrativos que entorpecen el cumplimiento del trabajo ante grupo; y d) por último la forma de trabajo de la Dirección de la escuela, del Consejo Técnico Consultivo, de los maestros y de su vinculación con el aprendizaje y rendimiento de los alumnos.

Todas las circunstancias en las que se encuentra sumergido el plantel educativo, son cuestiones que no se pueden sustituir ni atrasar, por lo que el objetivo primordial de esta investigación es: elevar y mejorar el funcionamiento y la productividad de la organización escolar “Josué Mirlo” a través de la conformación de cuerpos colegiados.

El tipo de proyecto en que se vierte toda esta investigación es de innovación, ya que de acuerdo con los lineamientos de titulación que ofrece la Universidad Pedagógica Nacional es un trabajo de investigación que tiene como propósito lograr desarrollar una práctica docente nueva y creativa. Este proyecto de innovación se adentra en el área de Gestión Escolar, ya que de acuerdo a las características que presenta se involucra en mejorar la calidad de la organización y funcionamiento de la institución (“Escuela Primaria Josué Mirlo”) educativa; las modificaciones serán realizadas por el colectivo escolar (Directivos, Supervisores, Apoyo Técnico-Pedagógico) y dirigidas a mejorar la organización, los recursos, los esfuerzos y el espacio escolar.

## ESQUEMA 2. ELEMENTOS DE PROYECTO DE INNOVACIÓN



## 1.2. Dificultad presentada.

Una vez que se analizó el diagnóstico de este proyecto de investigación en el que está sumergida la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y de acuerdo con los datos que se rescatan en la observación – acción como miembro del cuerpo docente de la Institución antes mencionada; se puede concluir que la problemática que presenta la “Escuela Primaria Josué Mirlo” está en la conformación de equipos colegiados de docentes, para ello es necesario programas de actualización que permitan mejorar y dinamizar los servicios que esta pertenencia ofrece, así mismo vincular una cultura organizacional que dé seguimiento y valoración de los proyectos que se establezcan; por lo que es necesario elaborar una propuesta alternativa de la organización académico –escolar para los docentes de educación básica dentro del periodo 2001-2004.

De ejecutarse dicha propuesta, el impacto o efecto que se puede brindar a esta organización educativa, será de alto alcance, tanto desde la postura académica en la actualización constante de los profesores que están frente a grupo en las materias que se les dificulte dar los procesos de enseñanza –aprendizaje hasta la utilización de material didáctico para lograr que dichos conocimientos sean significativos y a largo plazo.

En el ámbito administrativo y directivo poder entender y ejecutar los procesos que toda gestión educativa debe lograr en busca de una organización acorde a las necesidades y características de la empresa es necesario, para que el liderazgo sea el correcto para conformar equipos de trabajo con fines comunes que lleven al colegio a una mejora constante en la calidad y prestigio que ofrece, con la convicción de modificarse de acuerdo a las expectativas que surjan.

Las condiciones en las que se encuentra la escuela son favorables tanto en su estructura física -por tener suficiente espacio para la aplicación de diversas estrategias- por el material didáctico necesario para su aplicación; así mismo el personal directivo y docente entiende la importancia de llevar a cabo este proyecto ya que saben que el beneficio es personal por que ampliará sus conocimientos y didácticas y mejorará su práctica docente y con ello trabajar con mayor entusiasmo y responsabilidad.

Los directivos ofrecen su confianza y apoyos económicos y profesionales con el objetivo de mejorar, innovar y actualizarse de tal forma que logren mantener el prestigio y calidad educativa que este centro de trabajo tiene.

Las probabilidades de que esta investigación llegue a su fin con éxito son altas, por que la estructura ya se encuentra establecida, la visión de conformar un centro de trabajo innovador se tiene, la disposición y convencimiento de actualizarse constantemente existe, lo único que falta es reestructurar paulatinamente la organización en el ámbito académico y administrativo, lo que dará pie a que la

matrícula existente se vea favorecida, los ingresos -como una empresa educativa privada- aumenten, se logra la confianza de los señores padres de familia al dejar la enseñanza de sus hijos en manos de un colegio que garantiza el logro de su visión, su misión y su filosofía educativas: la “Escuela Primaria Josué Mirlo” ( ver anexo 4 ).

### 1.3. Estructura y Deslínde.

La escuela “Josué Mirlo” es una institución educativa particular dedicada a la enseñanza primaria. Este plantel se ubica en Texcoco, población que pertenece al municipio del mismo nombre y que forma parte del Estado de México.

#### MAPA 1. UBICACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEXCOCO EN EL ESTADO DE MÉXICO.



Este colegio se localiza en un predio con una extensión de 1 000 m, el cual tiene dos entradas: una por 2 de Marzo No. 705, la cual está destinada al paso de familiares de los alumnos y al público en general; y otra, en Aldama No. 200, por la que tienen acceso los alumnos, los profesores, el personal de apoyo y los directivos. Estas dos calles pertenecen a la Colonia Centro, Barrio del Carmen, y tienen como Código Postal el número 56100.

#### FOTOGRAFÍAS DEL ACCESO A LA “ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO”

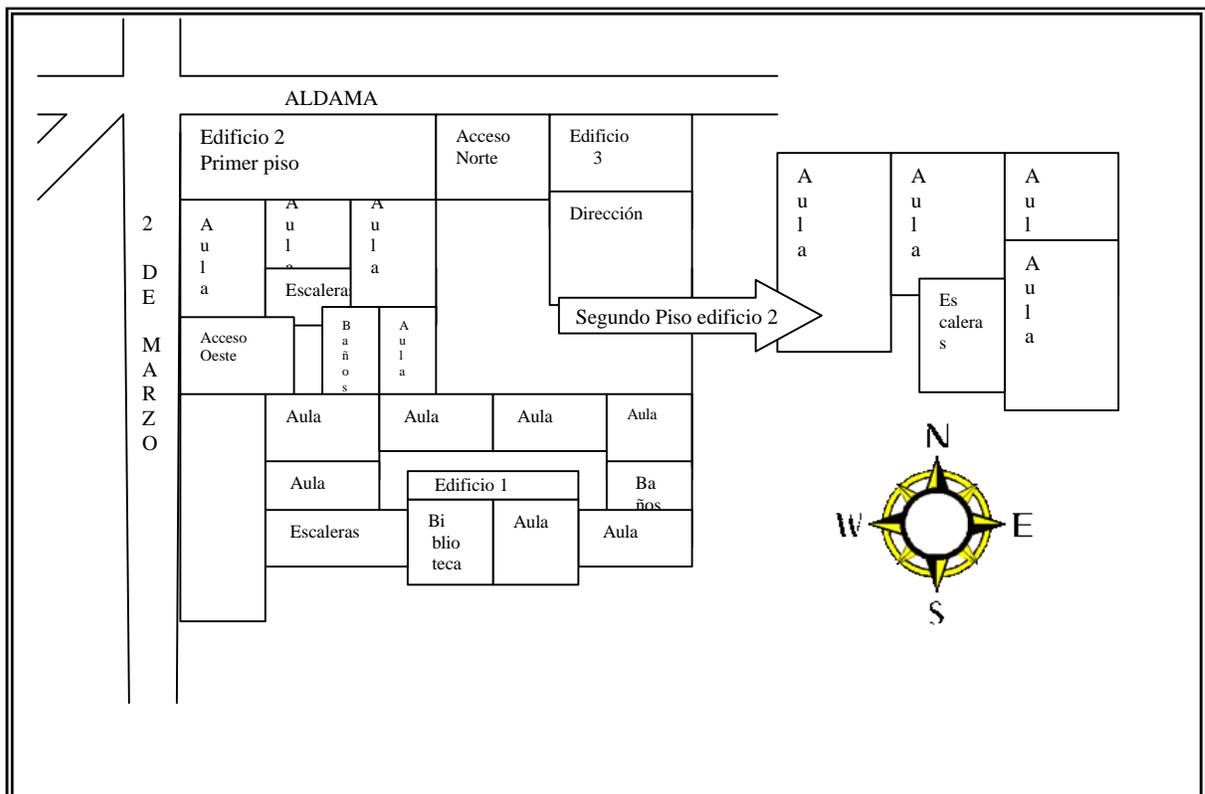


Por su ubicación.-a tres manzanas del centro político, comercial y cultural de Texcoco.- la escuela cuenta con todos los servicios, incluyendo una línea telefónica, cuyo número es el 95 – 4 26 84 ( LADA 01595), y vías de comunicación adecuadas para el funcionamiento de la misma.

El terreno donde se ubica el plantel tiene, como ya se anotó, una superficie de 1,000 m<sup>2</sup>, en la cual el 70% consta de zona de juegos para los alumnos más pequeños, áreas verdes, patio de recreo, local para la cooperativa y zona para colocar información y periódicos murales, además de salones para Jardín de Niños. La otra parte del terreno que corresponde al 30%, está ocupada por la construcción destinada a oficinas, aulas e instalaciones sanitarias. Esta construcción consta de tres edificios unidos interiormente para dar variedad al manejo de las actividades que ahí se realizan; uno de los edificios es de tres pisos y los dos restantes constan de dos niveles.

Los edificios antes mencionados tienen 16 aulas distribuidas de la siguiente forma: tres para primer grado, tres para segundo, tres para tercero, tres para cuarto, dos aulas para quinto y dos aulas para sexto; también se cuenta con una biblioteca, en donde, -además de la consulta de libros; se trabaja el taller de matemáticas; una sala de cómputo, una cooperativa (tienda escolar); un cubículo para maestros, 11 sanitarios distribuidos por todo el predio y para el uso por niños y niñas en forma separada; y bebederos para los alumnos.

### MAPA 2. PLANOS DE LA “ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO”.





*Foto 3. Salón de clases de 5º. año de la "Escuela Primaria Josué Mirlo".*



*Foto 4. Patio grande visto desde arriba de la "Escuela Primaria Josué Mirlo".*



*Foto 5. Patio chico de la "Escuela Primaria Josué Mirlo".*

En cuanto a los recursos didácticos (de apoyo a la enseñanza), la institución consta de los siguientes elementos:

- Mobiliario binario (banca para dos alumnos).
- Mobiliario universitario (banca para un niño).
- Computadoras.
- Impresoras.
- Televisiones.
- Videograbadoras.
- Pizarrones.
- Grabadoras.
- Radios.
- Material didáctico (videos, cintas, libros, esquemas, etc.)
- Fotocopiadora.

- Material deportivo.
- Equipo de sonido con dos bocinas de alto alcance.

La “Escuela Primaria Josué Mirlo” inició sus labores el 4 de septiembre de 1989 con un grupo de primer grado el cual se formó por 30 alumnos. Posteriormente a este hecho, el 2 de mayo de 1990, con el Acuerdo 206-263/90- que expidió la Dirección General de Desarrollo Educativo y del Gobierno del Estado de México firmado por el Profesor Arnulfo Vivero Castañeda del Departamento de Educación de Escuelas Particulares del Sistema Educativo Estatal- se autorizó a esta escuela a impartir educación en el nivel educativo básico durante el turno matutino. Con este permiso, se ubicó a la institución en la Zona Escolar No. 03, perteneciente a la Coordinación Regional de Servicios Educativos No. 06, y se le otorgó el registro 0992020009, clave estatal 0603BPPAUM0415 y el No. 1594589 del centro de Trabajo (ver anexo 5).

La fundación de esta escuela se debió a, la iniciativa de las Profesoras Soledad Silvia Yáñez Álvarez e Irma Yáñez Álvarez, quienes se encargaron, respectivamente, del área académica y del área administrativa. Estas profesoras hasta la fecha continúan en la institución, la primera como Directora y la segunda como Subdirectora y, además, realizan labores de enseñanza frente a grupos de la misma escuela.

El nombre “Josué Mirlo” con el que se identifica al plantel, se eligió por sus fundadoras al seguir la disposición del Departamento Educación Básica de Escuelas Incorporadas, que ordena dar el nombre de un personaje del Estado de México a la institución educativa.

Josué Mirlo, seudónimo de Genaro Rojas Barrera, (1901–1968), fue un genuino poeta y prosista mexiquense, que con sus escritos logró premios que se reconocen a nivel nacional y que cuenta entre sus textos más destacados: “Manicomio de paisajes”, “Cuarteto emocional”, “Resumen”, “Baratijas”, “La caballona” y “El reino de la muerte”. En el Estado de México, se le da reconocimiento por su labor escolar en el área rural y por su desempeño en las clases de español y literatura que impartió en diversas secundarias dependientes de su estado natal.

#### **FOTO 6. CARACTERIZACIÓN DE JOSUÉ MIRLO**



La “Escuela Primaria Josué Mirlo” comenzó sus actividades, no sólo bajo los lineamientos que marca la Secretaría de Educación Pública, sino también de acuerdo a una misión, una visión y una filosofía educativas (ver anexo 4). Estos aspectos son guía de la institución y año con año se revisan y actualizan por el Consejo Técnico Consultivo que se conforma con los docentes y las autoridades del plantel.

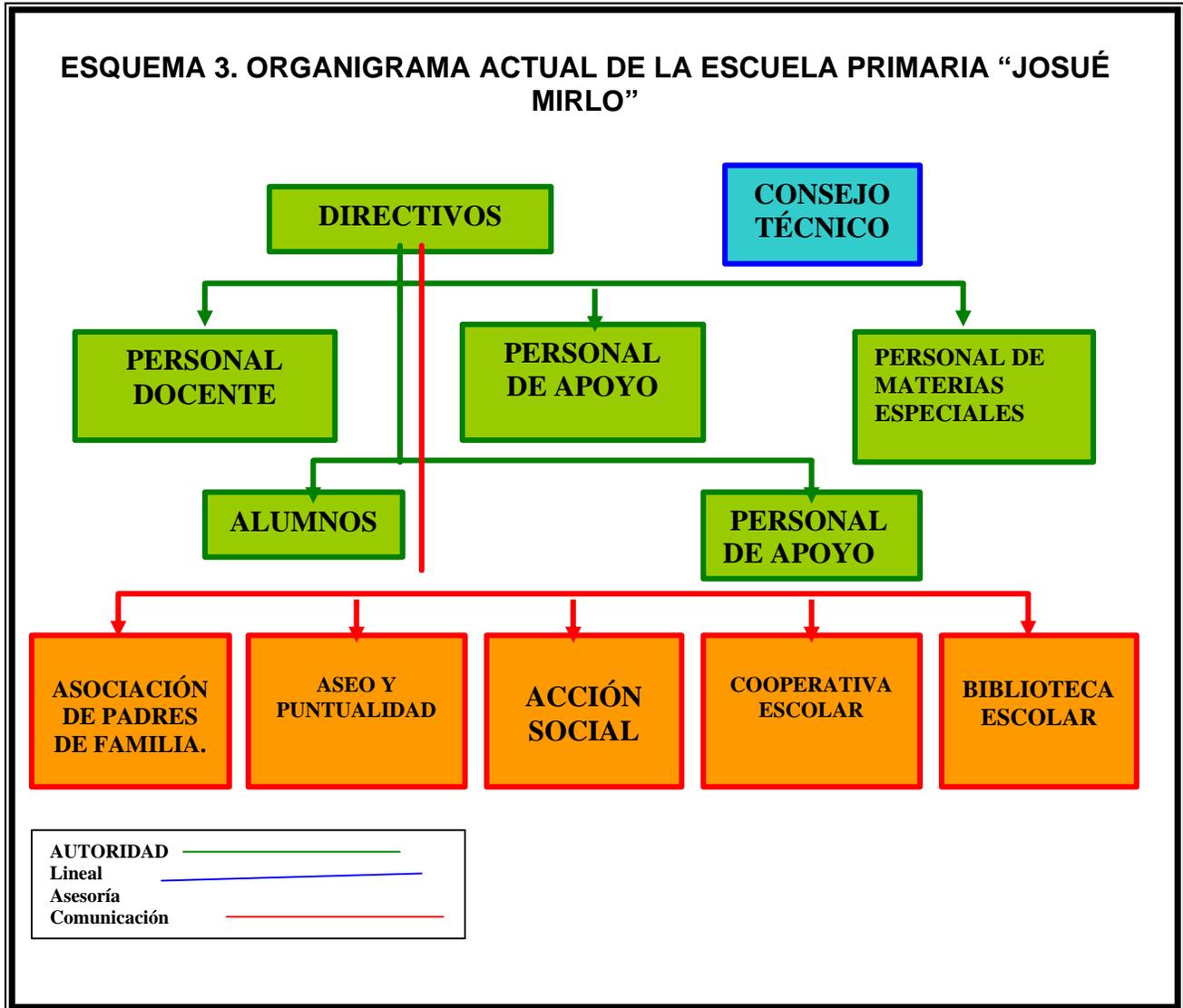
Como misión, la escuela tiene la responsabilidad de apoyar y contribuir al desarrollo psicológico y social de sus educandos; a éstos se les forma para que puedan entender, explicar racionalmente y actuar en relación a los fenómenos naturales y sociales de su entorno; y se busca que estos mismos, sean capaces de expresarse con sentido, así como de establecer relaciones de comunicación adecuadas para su crecimiento. Como consecuencia de lo anterior, los alumnos de la escuela pueden ser personas autónomas, críticas, capaces de establecer relaciones positivas con los demás y de actuar con libertad y con responsabilidad.

En cuanto a la visión que se tiene sobre su labor educativa, la escuela desea formar niños y adolescentes con una percepción clara de sus circunstancias, de su problemática, de sus habilidades, dificultades y fortalezas, para que así éstos puedan formarse íntegramente.

La filosofía educativa en la que se fundamenta la misión y visión anotadas antes, es humanista y se apoya en una pedagogía que busca el SABER HACER y el SABER SER, en este contexto el alumno es el centro del proceso educativo y se le considera como un sujeto único que forma parte de un grupo, por lo que en el proceso de enseñanza–aprendizaje se busca que se sepa aprovechar las oportunidades para realizarse tanto en forma individual como colectiva.

Tanto la misión, visión y filosofía educativas competen al Consejo Técnico de la escuela; éste tiene, además, como responsabilidad la organización del trabajo, el diagnóstico de la situación escolar actual, el seguimiento, de la forma de trabajo del maestro y la vigilancia el compromiso con los padres de familia y con los comentarios oportunos de los profesores en cuanto a los procesos de enseñanza–aprendizaje, encontrar las carencias, nuevos objetivos, planeación, estrategias de trabajo, evaluaciones, lineamientos y programas de la SEP. En las juntas de este Consejo, se proponen nuevos proyectos y se evalúan los lineamientos que se establecen con el fin de que estos últimos se puedan reestructurar o cambiar por completo para que se continúe con la forma en que se trabaja. Los consensos que se toman se respetan y siguen una secuencia que se valora continuamente.

Para la realización de las actividades y fines educativos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, ésta tiene una estructura que se presenta en el cuadro siguiente:



Los directivos de la escuela primaria son: la profesora Soledad Silvia Yáñez Álvarez, quien se encarga del área académica y es la responsable de coordinar y vigilar los aspectos normativos, los consejos técnicos, la documentación relativa a evaluaciones cuantitativas, los controles de aprovechamiento de los alumnos, la conformación del proyecto institucional, la supervisión de la planeación semanal que los profesores elaboran y el cumplimiento de la misma; y la profesora Irma Yáñez Álvarez, quien se desempeña como subdirectora del plantel y es la encargada de los aspectos administrativos, como son: la contratación de personal docente y de apoyo, la nómina, la funcionalidad y buen estado de los materiales de apoyo, así como del funcionamiento correcto de los servicios e infraestructura del plantel. La profesora Irma Yáñez Álvarez está en contacto continuo con los padres de familia, resuelve los contratiempos y circunstancias especiales que se presentan durante las horas de trabajo, tales como malos entendidos, agresiones, faltas de respeto, indisciplina, intolerancia, inadecuada comunicación, accidentes,

etc. También la Directora y Subdirectora cabe señalar que actúan en otros cargos desde la fundación de la institución ya que la primera tiene formación normalista a nivel superior y la segunda en educación básica.

El personal docente actual de la “Escuela primaria Josué Mirlo” (año escolar 2001-2002) se forma por profesores, de los cuales el 44% cubre el perfil de estudios requeridos y tiene una experiencia laboral de varios años y el 56% realiza sus estudios universitarios en relación con la educación primaria en la Universidad Pedagógica Nacional.

Para la contratación del personal docente, los directivos consideran su formación académica, su experiencia laboral y la capacidad de comprometerse a trabajar durante todo el año escolar. También se considera que puedan participar en todas las actividades - las artísticas y cívicas- juntas de trabajo y Consejo Técnico, y reuniones con la Sociedad de Padres de Familia. En este proceso de contratación y de permanencia en la institución, además se consideran las cualidades personales, tales como: la tolerancia, la prudencia y la educación para tratar a los alumnos y a los padres de familia de éstos.

De acuerdo con los programas de estudio que se siguen, los lineamientos del Consejo Técnico de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y los servicios que ahí se ofrecen, en la actualidad hay 16 maestros titulares, dos profesores para actividades artísticas (música y danza), tres docentes de inglés, un profesor de computación y un profesor de actividades deportivas (ver plantilla anexo 1) Además del personal docente, las acciones educativas necesitan personal de apoyo que se encargue de diferentes funciones: control de la documentación académica y de las labores administrativas; colaboración en la revisión de materiales didácticos y de reproducción de documentos; apoyo en las actividades al aire libre; vigilancia a la entrada, salida y descansos de los alumnos; atención con primeros auxilios a alumnos que pueden accidentarse dentro de la escuela; y por último, labores de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

**FOTO 7. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y DE APOYO EN LA “ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO” DEL AÑO ESCOLAR 2001-2002**



Para realizar estas funciones, se cuenta con dos secretarias, dos auxiliares de grupo y cinco intendentes, quienes, de acuerdo a su formación escolar, asumen la labor que les corresponde.

De acuerdo a la misión, visión y filosofía de la institución, a los lineamientos sugeridos por la SEP, a la disponibilidad de espacios y a la organización académica y administrativa de la escuela, actualmente el número de alumnos que se atiende en los estudios primarios es de 475 estudiantes, cuyas edades oscilan de los seis a los doce años (ver cuadro 6).

**CUADRO 6. DESCRIPCIÓN DE MATRICULA POR GRADOS, AÑO ESCOLAR 2001-2002 DE LA “ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO”**

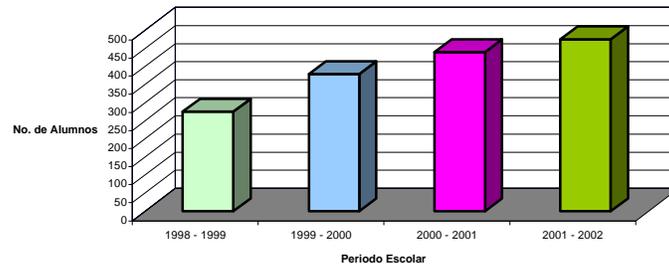
<b>GRADOS</b>	<b>NIÑOS</b>	<b>NIÑAS</b>	<b>EDADES</b>
1er. Año	48	38	6 – 7 años
2º. Año	44	50	7 – 8 años
3er. Año	54	40	8 – 9 años
4º. Año	36	36	9 – 10 años
5º. Año	31	37	10 – 11 años
6º. Año	30	29	11 – 12 años

En cuatro periodos escolares anteriores al 2001-2002, la matrícula fue ascendiendo notablemente, lo que ha producido una situación de crecimiento que lleva a preocuparse por hacer más eficiente la labor educativa que se realiza actualmente (ver cuadro 7 y gráfica 30).

**CUADRO 7. DESCRIPCIÓN DE MATRÍCULA DE CINCO AÑOS ATRÁS DE LA “ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO”**

<b>AÑO ESCOLAR</b>	<b>PRIMARIA</b>
1998 – 1999	275
1999 – 2000	379
2000 – 2001	439
2001 – 2002	475

**GRÁFICA 30. MATRICULA DE CINCO PERÍODOS ESCOLARES ATRÁS DE LA “ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO”**



Para atender a la población escolar, por razones académicas y administrativas, se han conformado 16 grupos, con un máximo de 35 alumnos en cada uno (ver cuadro 8).

**CUADRO 8. DESCRIPCIÓN DE MATRÍCULA GENERAL DE CADA GRUPO DEL AÑO ESCOLAR 2001-2002 DE LA “ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO”**

GRADO	SEXO FEMENINO	SEXO MASCULINO	TOTAL
1er. Año “A”	23	8	31
1er. Año “B”	11	16	27
1er. Año “C”	14	14	28
2º. Año “A”	16	16	32
2º. Año “B”	17	17	34
2º. Año “C”	11	17	28
3er. año “A”	18	15	33
3er. Año “B”	17	15	32
3er. Año “C”	19	10	29
4º. Año “A”	19	14	33
4º año “B”	18	13	31
4º. Año “C”	6	16	22
5º. Año “A”	17	16	33
5º. Año “B”	14	21	35
6º. Año “A”	13	15	28
6º. Año “B”	17	14	31

Para la conformación de estos grupos, es necesario que los alumnos sean inscritos por sus padres y que éstos últimos se responsabilicen del seguimiento de los estudios de sus hijos así como de cumplir con el reglamento interno de la escuela, los acuerdos que surjan durante el año escolar y el pago oportuno de las colegiaturas. También se considera en este proceso, una revisión de las

calificaciones y el seguimiento escolar de los estudiantes a través de su historial académico, sin que esto implique una selección discriminatoria, sino de acuerdo a los criterios educativos que marca la SEP y la estructura académica de la escuela.

### **FOTO 8. APRECIACIÓN DE UN GRUPO DE LA “ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO”**



En el trabajo de la institución con los escolares de primaria, la actitud positiva y colaboración de los padres de familia es fundamental; por ello, la dirección de la escuela, así como el personal docente y de apoyo, fomenta la confianza de éstos y atienden sus comentarios con interés. El resultado del trabajo conjunto con los alumnos logra que sus padres no interfieran, en su mayoría, en las labores docentes, se sientan satisfechos de la institución y la recomiendan con otras personas.

En cuanto a las características sociales de los padres de familia que se manifiestan en las fichas de inscripción (ver anexo 6) de cada uno de los alumnos, se observa que la mayoría pertenece a un nivel económico medio (son comerciantes, empleados de gobierno y particulares), que tiene una formación escolar por encima de la preparatoria y que se informan acerca de la labor educativa que debe realizarse con sus hijos.

Para llevar a cabo sus labores, el plantel tiene una jornada de trabajo para su personal de 7:30 a 15:00 horas -de lunes a viernes- la cual, en ocasiones, puede modificarse de acuerdo a ensayos, festivales, desfiles, cursos, presentaciones, ceremonias, concursos y actividades de diversa índole que se presentan durante el año escolar.

En cuanto, al trabajo de asistencia a clases de los alumnos, ésta va de las 8:00 hrs. a.m. a las 14:00 hrs. p.m. y tiene un receso de 30 minutos para descanso de alumnos y profesores, este descanso va de las 11:00 hrs. a 11:30 hrs. a.m. Con esta disposición de horarios, se cumple con lo establecido por el “Programa de Educación Pública 1993” para cada asignatura (ver cuadros 9 y 10).

**CUADRO 9. DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DE PRIMERO Y SEGUNDO GRADO**

Asignaturas	Horas anuales	Horas semanales
Español	360	9
Matemáticas	240	6
Conocimiento del Medio ( trabajo integrado de Ciencias Naturales, Historia, Geografía y Civismo).	120	3
Educación Artística	40	1
Educación Física	40	1
<b>TOTAL</b>	<b>800</b>	<b>20</b>

**CUADRO 10. DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DE TERCERO A SEXTO GRADO**

Asignatura	Horas anuales	Horas semanales
Español	240	6
Matemáticas	200	5
Ciencias Naturales	120	3
Geografía	60	1.5
Historia	60	1.5
Educación Cívica	40	1
Educación Artística	40	1
Educación Física	40	1
<b>TOTAL</b>	<b>800</b>	<b>20</b>

En la práctica, la distribución de los horarios para cada materia varía de acuerdo a las exigencias, características y necesidades de cada grupo y a la impartición de conocimientos adicionales que la escuela considera útiles para el desenvolvimiento cognitivo, emocional y de habilidades necesarias para el desarrollo futuro de los alumnos, éste es el caso de las materias extras como: computación, música, danza e inglés.

Como se observa en la descripción del programa, actividades y horarios que con anterioridad se anuncian y por el seguimiento que dan los directivos de la escuela y el Consejo Técnico a las labores educativas que se realizan en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, este plantel se rige por los contenidos programáticos que

señala la Secretaria de Educación Pública y, en concreto, por el Programa de Educación 1993, además de la teoría y práctica marcadas para la enseñanza y aprendizaje actual.

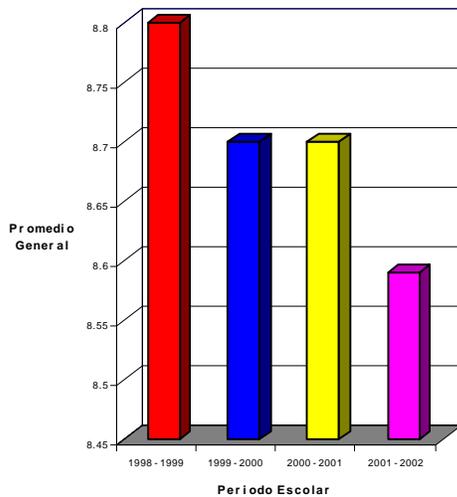
### Deslínde

Con el fin de evaluar el grado de avance y de rendimiento escolar de los alumnos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, las autoridades de este plantel, tanto bimestral como anualmente, registran información cuantitativa y cualitativa sobre el aprovechamiento general en español y matemáticas de los estudiantes; esta información permite contar con indicadores que sirven en gran parte, para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte en la institución y comparar los últimos datos obtenidos con los de los años escolares anteriores.

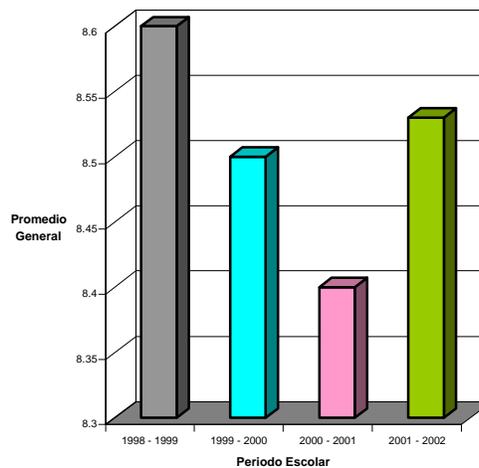
**CUADRO 11. APROVECHAMIENTO ESCOLAR EN LAS AREAS DE ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS (años 1998-2002).**

AÑO ESCOLAR	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS
1998-1999	8.8	8.6
1999-2000	8.7	8.5
2000-2001	8.7	8.4
2001-2002	8.59	9.53

**GRÁFICA 31.. APROVECHAMIENTO EN ESPAÑOL**



**GRÁFICA 32. APROVECHAMIENTO EN MATEMÁTICAS**



La Dirección de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, preocupada por los datos anteriores y con el propósito de valorar cualitativamente si éstos correspondían a la realidad del aprendizaje de los alumnos, solicitó permiso a la Supervisión Escolar para aplicar un cuestionario que se diseñó para ser contestado por estudiantes de las escuelas oficiales correspondientes a la Zona Escolar 02 del Municipio de Texcoco. Este documento contenía preguntas acerca de conocimientos básicos, razonamiento matemático y comprensión lectora.

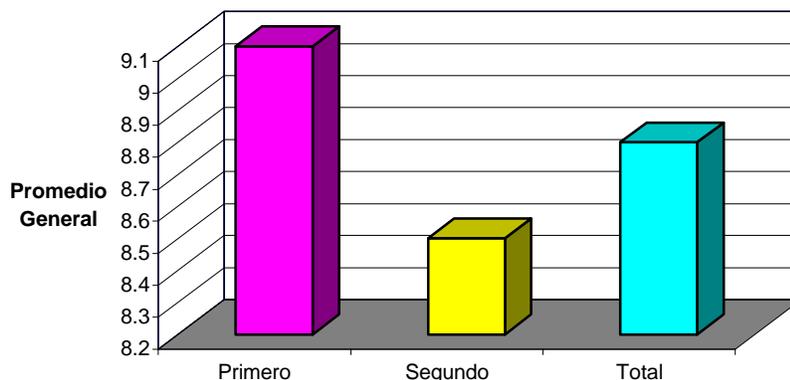
Este instrumento de medición del aprovechamiento real de los estudiantes se aplica sólo a los grados de tercero a sexto, por ello la Dirección de la institución solicitó a los profesores del 1º y 2º grupos que elaborarán un examen para alumnos de estos niveles en el que se incluyeran los mismos aspectos que se miden en el texto texto que se destina a la Zona Escolar 02.

Para aplicar estas evaluaciones cualitativas, los maestros del plantel cambiaron su grupo por otro y presentaron los exámenes a los alumnos sin darles ninguna indicación acerca del propósito por el cual debían resolver las pruebas. Una vez que se contestaron las preguntas se revisaron se observan los resultados, se platearon conclusiones sobre el aprendizaje que adquirieron; una de éstas fue que la información obtenida no correspondía a la que la escuela tenía sobre el rendimiento anual en los grupos de primaria; otra, en especial, registró que sólo los grupos de tercer grado, a cargo de profesoras en formación en la Licenciatura en Educación Plan 94, impartida en la Universidad Pedagógica Nacional, habían alcanzado la aprobación en los conocimientos medidos ( ver cuadros 12 y 13 y gráficas 33 y 34).

**CUADRO 12. APROVECHAMIENTO GENERAL EN ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS EN 1º Y 2º GRADOS.**

<b>Grado</b>	<b>Español</b>	<b>Matemáticas</b>	<b>Total</b>
Primero	8.84	8.3	9.1
Segundo	9.5	8.7	8.5

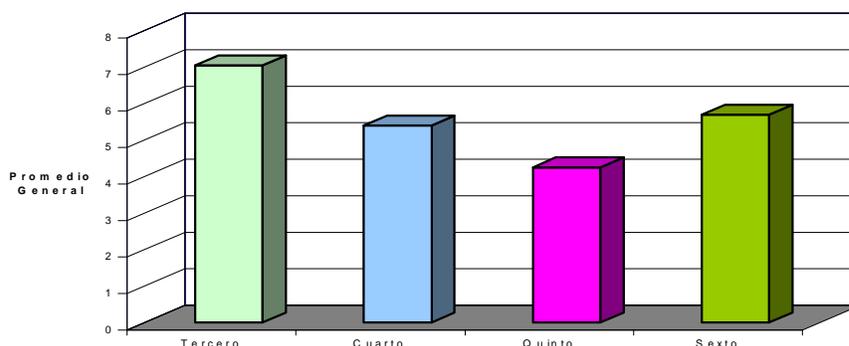
**GRÁFICA 33. RESULTADOS GLOBALES DE 1º Y 2º AÑOS DE PRIMARIA.**



**CUADRO 13. RESULTADOS GLOBALES DE 3°, 4°, 5° Y 6° AÑOS.**

Grado	Español	Matemáticas	Total
Tercero	6.4	7.7	7.05
Cuarto	5.6	5.2	5.4
Quinto	4.2	4.3	4.25
Sexto	5.9	5.5	5.7
Totales	5.52	5.67	5.6

**GRÁFICA 34. RESULTADOS GLOBALES DE 3°, 4°, 5° Y 6° AÑOS DE PRIMARIA**



Por la situación anterior, así como también a la discusión crítica posterior que los docentes y los directivos tuvieron acerca de los resultados globales que presentaron los alumnos, se estableció que los datos que rescatan en años anteriores sobre el aprovechamiento de los alumnos no coincidían con los datos del cuestionario ni con las evaluaciones que generalmente aplican los profesores en cada bimestre.

Los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación del documento citado permitieron concluir, entre otras afirmaciones es que: los profesores no emplean estrategias adecuadas, ni en forma correcta; los métodos para la ejecución de los contenidos temáticos son obsoletos; y hay deficiencias en la didáctica aplicada para cada materia, por lo que es evidente que los docentes necesitan actualización sobre estos aspectos. En cuanto a la labor que cumplen los directivos se pudo tomar conciencia de que hay falta de organización en los seguimientos de evaluación y trabajo de los profesores, además de que los indicadores de medición cualitativa no se establecen bien ni plantean explícitamente los aspectos de supervisión periódica como son: revisión de diario

de clases, cumplimiento de actividades que se planean con materiales específicos, correspondientes al “Programa de Educación 1993”.

Con base en las conclusiones anteriores respecto de la evaluación real de los conocimientos que obtienen los alumnos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y de acuerdo con lo expuesto ya en el “Diagnóstico” de esta tesis, aparecen situaciones en el funcionamiento de esta institución que se deben señalar y por ello se presentan a continuación:

1. La preparación de la mayoría de los profesores de la escuela no corresponden al perfil docente que la SEP, la institución y los alumnos necesitan.
2. Todo el personal docente debe actualizarse en los aspectos didácticos con el fin de que los resultados de las evaluaciones de los alumnos correspondan a la realidad de su aprendizaje.
3. La actualización de los maestros debe ser constante y también debe incluir los avances en el conocimiento respecto al contenido de las materias que imparten.
4. La estructura organizacional de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” tiene una jerarquía vertical por lo que es necesario establecer tiempos, proyectos, cargos y evaluaciones donde se pueda comparar entre la eficiencia de los servicios que ofrece la institución contra la calidad educativa alcanzada.
5. Las funciones que desempeñan los directivos no están claramente definidas y se entremezclan a pesar de que las profesoras Irma Yáñez Álvarez y Soledad Silvia Yáñez Álvarez cumplen su trabajo con responsabilidad y en pro del buen funcionamiento educativo del plantel.
6. El Consejo Técnico Consultivo, a pesar de que se integra por directivos y profesores, no sigue con atención las actividades y proyectos educativos, ya que sus funciones son limitadas y no tienen la representatividad necesaria para regir el buen funcionamiento de la escuela, además de que en las reuniones del mismo sólo se vierten indicaciones y contenidos generales que no consideran las necesidades y características por grado y grupo escolares.

Los planteamientos anteriores y la radiografía de la organización y funcionamiento de las actividades en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” obtenida mediante los cuestionarios que se aplican a los alumnos y a los padres de familia, así como la recopilación de datos sobre la preparación y experiencia docente de los maestros y el análisis de las funciones que cumplen los directivos de esta institución, - información ya vertida en el diagnóstico que se incluye en este texto- llevan a afirmar que la problemática de este plantel se relaciona directamente con tres aspectos fundamentales: a) el funcionamiento administrativo y académico de la

escuela (dirección escolar); b) la formación profesional, experiencia laboral y actualización de los profesores en conocimientos sobre la materia que se imparten y relación deseada de adquisición de conocimiento de los alumnos (docentes frente a grupo); c) la filosofía educativa, la misión y visión educativa planteadas y seguidas.

En cuanto al primer aspecto se observó que en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” las actividades administrativas y docentes, se realizan dentro de una estructura rígida de tipo jerárquica y de línea de trabajo vertical, en la que las funciones directivas se mezclan al no estar definidas claramente; el seguimiento al proceso de enseñanza – aprendizaje de cada grupo no es constante y el aprovechamiento de los alumnos se evalúa con base en indicadores cuantitativos y no cualitativos, lo que produce una falta de correspondencia entre los datos estadísticos y el aprendizaje real de los alumnos; y el Consejo Técnico Consultivo es una instancia sin mayor fuerza e influencia en el trabajo que se realiza en la institución.

Con respecto a los maestros, la escuela presenta deficiencias que tienen que ver directamente con el trabajo de ellos; ya que éstos, en cuanto al proceso educativo, muestran actividades y conducta en la planeación el desarrollo de la enseñanza, los contenidos transmitidos y las evaluaciones del aprendizaje que revelan un perfil docente incompleto que aparece por el desconocimiento de nuevas técnicas, estrategias e innovaciones en métodos pedagógicos; falta de capacitación y actualización en el contenido de las materias que imparten; evaluaciones despegadas de la realidad de los alumnos; un seguimiento escaso de los lineamientos oficiales – dados tanto a nivel de la escuela como de la Zona y el Programa de Educación 1993-; y, también, un trato con los alumnos que no considera sus necesidades, sus características y sus forma de aprender.

En relación al cumplimiento de los lineamientos que establece la SEP y la institución estudiada, es claro que tanto su filosofía educativa como los objetivos y métodos pedagógicos que dicta la SEP no se siguen por completo debido en primer lugar, a su desconocimiento; en segundo lugar, a su falta de correspondencia con la realidad del proceso enseñanza – aprendizaje; y, en tercer lugar, por la insuficiente precisión en el contenido de la enseñanza; situaciones todas que lleva a una discrepancia seria entre lo que se programa y lo que se realiza.

## **1.4. Metas**

En esta investigación, se planteó un objetivo general y siete objetivos particulares; todos éstos se enuncian a continuación.

Objetivo General:

Lograr que, en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, se mejore su cultura organizacional – mediante la gestión educativa, la conformación de colegiados de

docentes y la actualización constante de sus profesores con el fin de elevar la calidad en los servicios educativos que esta institución ofrece.

Objetivos Particulares:

1. Encontrar a través de un diagnóstico, los elementos determinantes que inciden en la problemática académico–administrativa que enfrenta la “Escuela Primaria Josué Mirlo”.
2. Delimitar los motivos y las metas que se propone alcanzar con la utilización de procesos teórico –prácticos que mejoren la eficiencia educativa de la institución ya citada-.
3. Conocer totalmente el entorno físico y el comportamiento de los recursos humanos dentro del contexto histórico-social en que la escuela mencionada se ha desarrollado y se desarrolla.
4. Realizar un estudio teórico –metodológico-constituido con elementos organizacionales, administrativos y de gestión educativa– que permita proponer estrategias de acción para el logro del mejoramiento continuo de la escuela objeto de investigación de esta tesis.
5. Establecer estrategias de trabajo conjunto que permitan resolver la problemática escolar de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”.
6. Aplicar las estrategias de acción mediante un proceso metodológico que permita obtener información fidedigna que facilite conocer sus resultados.
7. Evaluar las estrategias que se proponen con el fin de comprender las ventajas y desventajas que conlleva su ejecución.
8. Estructurar una propuesta alternativa de trabajo en la escuela mencionada con el objeto de lograr la mejora constante en su acción educativa y la elevación continua de la calidad de los servicios que ofrece.

## **1.5. Modelo de investigación.**

Como resultado de la problemática encontrada en el diagnóstico de la situación educativa de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, se planteó la necesidad de establecer una estrategia orientada a la gestión escolar, dicha estrategia consistió en un proyecto de innovación que se encamina a producir cambios en la cultura organizacional–administrativa y académica de la citada institución.

Este proyecto, de acuerdo con el tipo de investigación planteada antes, se propuso la transformación de la organización de esta escuela primaria y de las prácticas pedagógicas establecidas. Para lograr esta transformación, se partió del

concepto de gestión, entendiéndolo como las acciones que una comunidad escolar lleva a cabo –en relación a elementos como los recursos, espacios, esfuerzos, iniciativas, etc.– para alcanzar calidad, profesionalismo y actualización educativos. La cita que a continuación se incluye describe con precisión el concepto de gestión escolar en el que se basó el proyecto que se presenta en este proyecto de innovación:

***“La gestión escolar (se entiende) como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implica la realización del proceso enseñanza – aprendizaje, como fin principal de la educación. Dos son los ejes según los cuales opera este esquema: 1) la organización escolar y 2) la caracterización de los sujetos que coordinan y toman decisiones en los procesos educativos: los directivos”<sup>1</sup>***

Con base en lo que se plantea sobre lo que significa la gestión escolar, se decidió trabajar en un proyecto de innovación organizacional que permitiera mejorar, dinamizar y transformar las formas de trabajar en la escuela primaria mencionada; con este propósito, se estableció que la innovación debía efectuarse con acciones directas sobre el colectivo escolar, las cuales buscarían: mejorar la organización académico–administrativa, hacer explícitas las fuerzas de toda la comunidad educativa, considerar como un todo tanto al aspecto administrativo como al académico, retomar los recursos físicos y humanos existentes, establecer nuevos canales de comunicación, lograr la interacción entre todos los miembros de la comunidad escolar, y proyectar a futuro los efectos de la acción directiva y de la docente. En este planteamiento, la siguiente cita contempla lo propuesto para el trabajo en la institución objeto de la innovación:

***“La gestión escolar cobra sentido como el medio que va a impactar la calidad al plantear: 1. la apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad, 2. La descentralización del servicio educativo vía el acercamiento de la toma de decisiones a los planteles, 3. La autonomía pedagógica de las escuelas y 4. La posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela.”<sup>2</sup>***

Para lograr la estrategia que se planteó antes, de acuerdo con Eliseo Durán (1995), se establecieron las etapas a seguir en el proyecto de innovación en la gestión escolar de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”; éstas se detallan a continuación:

**PRIMERA: Elección del tipo de proyecto:** en esta etapa, se establecen, de acuerdo con el diagnóstico de la organización, la base de estudio que se hará y su vinculación con la problemática encontrada.

---

<sup>1</sup> La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar. (2001). Elizondo H., Aurora y otros. Paidós. México p.p. 217.

<sup>2</sup> Jesús Eliseo Durán, Ma. Guadalupe Bonfil y Castro y María Teresa Martínez Delgado. Características del proyecto de Gestión Escolar. México, UPN, 1995 pp.1-17

SEGUNDA: Elaboración de la alternativa de la Gestión Escolar: Aquí se precisa la estrategia concreta a seguir, su marco teórico y la metodología que se seguirá para solucionar los conflictos de organización que se encuentran.

TERCERA: Aplicación y evaluación de la alternativa de Gestión Escolar: En esta fase, se pone en práctica la propuesta de acción y se sigue un proceso de evaluación de la misma que permita establecer una serie de estrategias en relación a las áreas con problemas.

CUARTA: Conclusión de la alternativa de Gestión Escolar: En esta etapa, se da a conocer los resultados que se obtengan con la aplicación de la alternativa y se propone una o varias soluciones–adaptadas al contexto y características de la organización en estudio.

Para seguir las etapas del proyecto de innovación que se planteó para la escuela primaria estudiada, se estableció que la forma de ejecutarlas debía ser paulatina, con la participación constante y dinámica de los miembros del colectivo escolar mientras durará la realización de la estrategia y que en todo el proceso debía basarse la reflexión sobre las acciones, la ejecución de las mismas y la transformación de la cultura organizacional académica y administrativa.

# CONOCIMIENTO CIENTÍFICO

## **Apartado II. Conocimiento científico.**

Para poder dar solución coherente y acertada a las problemáticas que se presentan en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, es necesario realizar un estudio con detalle de los elementos teóricos y científicos que den sustento a esta investigación y a su vez se proponga un proyecto innovador donde se involucre la administración, liderazgo, cultura organizacional, gestión escolar, pedagogía, actualización, legislación, colegiados y calidad educativa. Estos factores proporcionarán amplio conocimiento y herramientas para estructurar la propuesta pedagógica con el fin de mejorar los servicios educativos que proporcione la escuela en estudio.

Para realizar esta labor, es necesario revisar los conceptos básicos en que se fundamenta la propuesta para reorganizar el trabajo docente y administrativo de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”. Es así que en el marco teórico se plantea presentar los planteamientos sobre administración en general (definición, origen, evolución, escuelas y elementos); al considerar a la administración funcional y situacional como base en la elaboración de la propuesta para este proyecto; también sobre organización, ya que está estrechamente relacionada con la administración; y por último, lo relativo a la organización escolar (definición, espacio, administración, clima organizacional, legislación, colegiados). Toda esta revisión del marco teórico tiene como fin fundamentar razonadamente y con rigor científico la propuesta que se plantea en este proyecto de innovación.

### **2.1. Definición de administración.**

El proceso administrativo es factor principal en todo tipo de organización. Para poder entender la función y los elementos de la administración es necesario primero definirla. Cabe señalar que es difícil llegar a un solo significado de este concepto, ya que durante el ejercicio de ésta durante 6 000 años, el sentido se ha modificado y adaptado a las sociedades y a las organizaciones donde aparece. Esto ha ocurrido de tal forma que al término se le ha identificado con diversos significados: experiencia, dirección, técnica, proceso y ciencia. A continuación se da un panorama sobre la definición de la administración.

A partir de la realización de prácticas que se llevan a cabo en diferentes actividades, se considera a la administración como una experiencia; sin embargo, ésta no es una acepción que pueda aplicársele únicamente.

Agustín Reyes Ponce expresa el significado etimológico de administración:

*“ La palabra administración se forma del prefijo ad(hacia) y de ministratio, que viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que sirve como término de comparación. (...) magíster (magistrado) indica una función de permanencia o autoridad; el que ordena o dirige a otros en una función: minister expresa*

***precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro; o sea que la definición etimológica nos da la idea de una función que se desarrolla bajo el mando de otra; de servicio que presta ....”<sup>3</sup>***

El autor G.R.Terry concibe a la administración como un proceso<sup>4</sup> que tiene como elementos básicos la planeación, la organización, la ejecución y el control, que al emplearse pueden lograr un fin común (objetivos), por medio de personas y diversos recursos.<sup>5</sup>

Agustín Reyes Ponce considera a la administración como una técnica<sup>6</sup> que permite lograr resultados satisfactorios y en donde la eficiencia al coordinarse con todos los elementos que la componen cosas y personas conforma una empresa<sup>7</sup>.

Para Wiburg Jiménez Castro, la administración es una ciencia social<sup>8</sup> que busca satisfacer los objetivos institucionales por medio de ciertos mecanismos al operar mediante el esfuerzo humano.<sup>9</sup>

También se plantea como una ciencia, por ello se presenta, en primera instancia, qué se entiende por ciencia. Ciencia es un:

***“... conjunto de conocimientos con validez objetiva. Un conocimiento es la posibilidad de distinguir objetos, asignándoles características propias dentro de cierto contexto. El contexto puede ser relativo a situaciones propias de un grupo social o de un individuo. (...) La ciencia, consiste, por lo tanto, en el intento de corregir las técnicas desarrollables por cualquiera, aplicando las unas a las otras, y un conocimiento sólo es científico si puede ser discutido mediante una de aquellas técnicas...”<sup>10</sup>***

En común los autores antes citados consideran que la administración es un proceso que tiene inmersa a la planeación<sup>11</sup>, organización<sup>12</sup> y al control<sup>13</sup> como elementos variables, es decir, que estos elementos interactúan entre sí en el

---

<sup>3</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas*, Editorial Limusa, p. 16.

<sup>4</sup> m. Sucesión de las distintas etapas de un fenómeno o acontecimiento. Diccionario Enciclopédico, E. Grijalbo. 1986.

<sup>5</sup> G. R. Terry, *Principios de administración* Ed. CECSA, p.20.

<sup>6</sup> f. Conjunto de medios utilizados en una ciencia, arte o actividad. Diccionario Enciclopédico, E. Grijalbo. 1986.

<sup>7</sup> Ibid., p.16

<sup>8</sup> La que estudia el comportamiento del hombre en sociedad y sus formas de organización. Diccionario Enciclopédico, E. Grijalbo. 1986.p.

<sup>9</sup> Wilburg Jiménez Castro, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, Ed. Fondo de Cultura Económica, p.23

<sup>10</sup> Enciclopedia Salvat, Salvat Editores de México, p.1377.

<sup>11</sup> tr. Forjar un plan o proyecto para la consecución o realización de algo. Diccionario Enciclopédico, E. Grijalbo. p.1986.1467

<sup>12</sup> f. Conjunto de los componentes de una asociación. Diccionario Enciclopédico, E. Grijalbo. 1986.p. 1355.

<sup>13</sup> m. Comprobación, verificación, vigilancia e inspección; lugar en que se realiza, y persona, mecanismo, etc., que lo realiza.p.492.

orden que todo tipo de institución o empresa los necesite, de acuerdo al contexto en que se involucren.

En este contexto, es válido anotar que la administración se encuentra en todas las ciencias, aunque sobresale más en derecho, economía, psicología, sociología, historia, filosofía, matemáticas y administración pública, por lo que es acertado clasificarla dentro de las ciencias sociales. La administración es una ciencia social porque tiene un método, puede experimentarse comprobarse y repetirse y además se relaciona con fenómenos sociales que son parte de la historia de la humanidad.

Independientemente de que a la administración se le considere como una ciencia, lo cierto es que ésta es muy importante tanto en el sector público como en el privado, aunque la administración se manifiesta y estructura en diferente forma de acuerdo a las necesidades y características de quien la utiliza. Para Reyes Ponce, la administración cuenta con las siguientes características: es universal, tiene especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica<sup>14</sup>.

También la administración es una técnica y un proceso, todo depende de la forma cómo sea concebida y utilizada en las organizaciones en las que se aplica. No hay que perder de vista este planteamiento, porque de cómo se conciba y use puede dar lugar a una organización dinámica y exitosa a una organización estática que no responda a la sociedad de nuestro tiempo y menos a lo que se espera ahora que sean las organizaciones escolares.

## **2.2. Orígenes y evolución de la administración.**

La administración evolucionó a través de la historia; parte de una sociedad en cierto modo estática y evoluciona hacia un mundo cambiante, como es el de nuestra época, situación que se refleja también en las organizaciones, que son los lugares donde se da la administración.

En el desarrollo de esta ciencia, contribuyen, desde la antigüedad, especialistas en diversas áreas del conocimiento humano como son: los escribas, los filósofos, los contadores, los físicos, los empresarios, los pedagogos y los economistas. Entre estos especialistas estuvieron: Aristóteles, Platón, Macarenko, Roberto Owen, Charles Babbage, Henry Poor, Henri Fayol, Frederick Wilson Taylor.

La necesidad de tener control sobre la riqueza creciente en los imperios sumerios (babilónico) y egipcio llevaron a desarrollar medios apropiados que permitieran registrar y organizar el comercio y la propiedad de los bienes: la escritura y una administración incipiente fueron los elementos empleados. Con el paso del tiempo (6000 años), surgieron concepciones sobre la ciencia administrativa que correspondieron a determinadas situaciones sociales y económicas, las cuales dieron lugar a diferentes formas de entender la administración.

---

<sup>14</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas*. México Ed. Limusa, Vol. 1, p.27.

En el Cuadro 14, que aparece a continuación, se presentan los años de aparición de las ideas, los autores y los principales intereses administrativos, desde los egipcios (años 4000 a. de C.) hasta el siglo XX d. de C.

### CUADRO 14. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

<b>AÑOS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>EVENTOS</b>
4 000 a.C.	EGIPCIOS	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.
2 600 a. C	EGIPCIOS	Descentralización en la organización.
2 000 a. C	EGIPCIOS	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría de staff.
1 800 a. C	HAMURABI (BABILONIA)	Empleo de control escrito y testimonial, establecimiento del salario mínimo, reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1 491 a. C	HEBREOS	Conceptos de organización principio de escala, principio de excepción.
600 a. C	NABUCODONODOR (BABILONIA)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a. C	MENCIO (CHINA)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C.	SÓCRATES (GRECIA) CIRO(PERSIA)	Enunciado de la universidad de la administración. Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; empleo del estudio de movimientos; distribución física; y manejo de materiales.
175 a. C	PLATÓN (GRECIA ) CATÓN (ROMA)	Enunciación del principio de la especialización. Uso de las descripciones de funciones.
284 d. C.	DIOCLECIANO (ROMA)	Delegación de autoridad.
1 436 d. C.	ARSENAL DE VENECIA	Contabilidad de costos; verificaciones y balances para control; numeración de inventarios; empleo de la técnica de línea de montaje; uso de la administración de personal; estandarización de partes; control de inventario y de costos.
1 525 d. C.	NICOLÁS MAQUIAVELO (ITALIA)	Principio de consenso; reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización; enunciado de las cualidades del liderazgo; descripción de tácticas políticas.
1 767 d. C.	SIR JAMES STUART (INGLATERRA)	Teoría de la fuente de autoridad; impacto de la automatización; diferenciación entre gerentes y trabajadores, basada en las ventajas de la especialización.

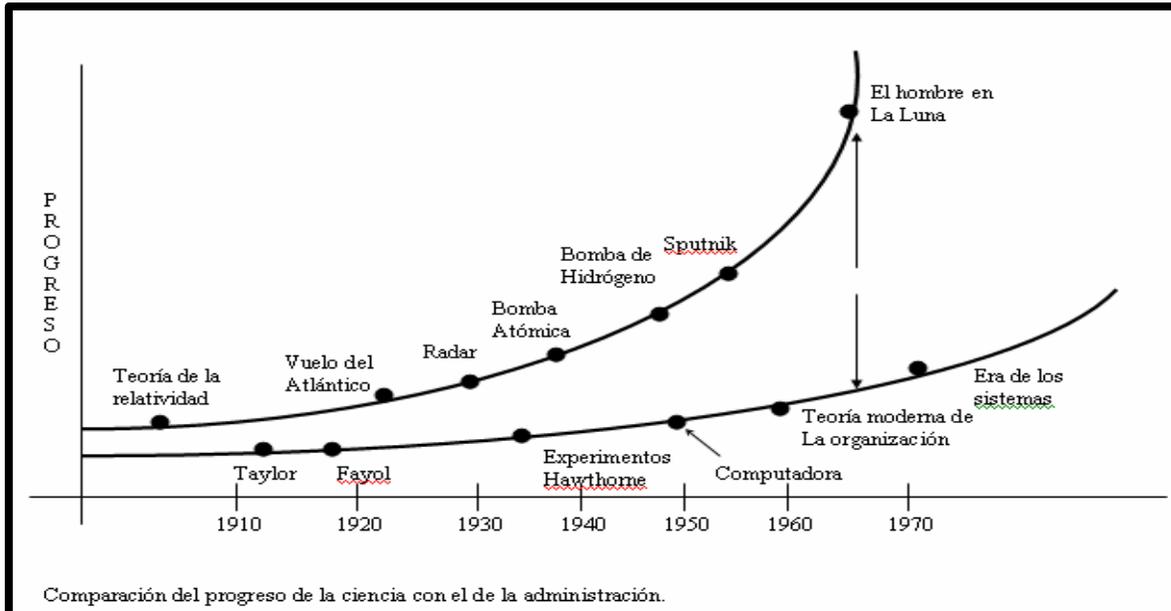
1 776 d. C.	ADAM SMITH (INGLATERRA)	Principio de especialización de los trabajadores; concepto de control.
1 799 d. C.	ELI WHITNEY (ESTADOS UNIDOS)	Método científico; empleo de la contabilidad de costos, del control de calidad; reconocimiento de la amplitud administrativa.
1 800 d. C.	JAMES WATT MATHEW BAOLTON (INGLATERRA)	Procedimientos estandarizados de operación; especificaciones; métodos de trabajo; planeación; incentivo salarial; tiempos estándares; seguros mutuos a los empleados; utilización de la autoría.
1 810 d. C.	ROBERT OWEN (INGLATERRA)	Aplicación de prácticas de personal; enfrentamiento de los obreros; planes de vivienda para éstos.
1 832 d. C.	CHARLES BABBAGE (INGLATERRA)	Énfasis en el método científico y en la especialización; división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos; efectos del color en la eficiencia del obrero.
1 856 d. C.	DANIEL C. MA CALLUM (ESTADOS UNIDOS)	Empleo de organigramas para mostrar la estructura organizacional; aplicación de la administración sistemática en los ferrocarriles.
1 886 d. C.	HENRY MERCALFE (ESTADOS UNIDOS)	Arte y ciencia de la administración.
1 900 d. C.	FREDERICK W. TAYLOR (ESTADOS UNIDOS)	Administración científica, necesidad de cooperación entre el trabajador y la gerencia; incrementos salariales; principio de excepción aplicado a la planta de producción; estudio de métodos; estudio de tiempos; énfasis en la investigación, planeación y control.

*Fuente: Adalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración, México, Ed.Mc Graw Hill, 2002, p.23*

A partir de la información vertida en el cuadro anterior, se puede concluir que la administración juega un papel importante en el desarrollo de la sociedad, desde la era prehistórica-en el Paleolítico, en el Neolítico, en la Edad de Bronce y en la de Hierro-; las civilizaciones antiguas de Sumeria, Egipto, India y Roma; las ideas de Platón en su diálogo titulado “La República”; hasta nuestros días. Es observable como poco a poco, conforme al contexto, se plantea la descentralización, el conformar delegación de autoridades, el establecimiento de funciones, la autoridad, la división del trabajo, la inspección de la tierra, el progreso del trabajo y su realización, la supervisión de las obligaciones y los deberes de cada trabajador.

Los cambios en el siglo XX se pueden apreciar con más precisión en el esquema tres donde se observa cómo los avances en las ciencias están vinculados estrechamente con la evolución de la administración.

### ESQUEMA 3. COMPARACIÓN ENTRE EL PROGRESO DE LAS CIENCIAS XX d. DE C. CON LOS DE LA ADMINISTRACIÓN DURANTE EL SIGLO XXI



Fuente: Jaime Muñoz Garduño. *Introducción a la Administración: Enfoque Histórico*. México. Ed. Diana p.p. 66-74

La gráfica anterior muestra a grandes rasgos cómo la administración se ha reestructurado conforme a las épocas, revoluciones científicas, inventos y acontecimientos históricos que modificaron la organización y funcionalidad de las empresas.

#### 2.3. Principales exponentes de teorías sobre la administración.

A la mitad del siglo XIX, el interés por comprobar e investigar científicamente los problemas que se manifiestan en las industrias (organización) de esa época, los primeros investigadores (escritores economistas) iniciaron el estudio de las divisiones del trabajo, especialización, métodos, calidad, etc.

Este movimiento recibe el nombre de cientifismo ya que se encarga de analizar los problemas más importantes de las empresas a través de la ciencia. Fue así como ingenieros y personas relacionadas con la producción empezaron una nueva era en la administración<sup>15</sup>.

Entre los principales exponentes de las teorías administrativas están:

HENRY POOR<sup>16</sup>: editor del American Railroad Journal de 1849 a 1862 logra establecer los elementos básicos para las organizaciones grandes en negocios de

<sup>15</sup> Muñoz Garduño Jaime. *Introducción a la Administración: Enfoque Histórico* México. ed. Diana. .83.

<sup>16</sup> Claude S. George, Jr. *Historia del pensamiento administrativo*. Editorial Prentice may Internacional, p.77.

administración; señala como los más importantes: a) organización, b) comunicación, c) información.

ROBERTO OWEN<sup>17</sup> (1771-1858). Nació en Newton, Gales. Su investigación fue dirigida hacia la estructuración del proyecto de reforma de la sociedad. Para lograr este fin generó el movimiento cooperativo de consumo. Se le reconoce como un humano-relacionista, ya que uno de sus principales objetivos era proporcionar beneficios para que los trabajadores tuvieran mejores y mayores prestaciones (guarderías, escuelas, comedores y hasta casas).

CHARLES BABBAGE<sup>18</sup> (1792-1871). Matemático inglés, inventor de la máquina calculadora conocida como la “máquina diferencial”. Con su trayectoria como investigador y con su experiencia logró establecer la división del trabajo y marcar ventajas dentro de ésta:

1. Ofrecer el tiempo necesario para aprender.
2. Varia la exactitud del tiempo al realizar el cambio de actividades.
3. Reforzar las habilidades por medio de las repeticiones.
4. Propiciar nuevos procesos al dividir el trabajo, las herramientas y las máquinas.

HENRY ROBINSON TOWNE (1844-1924)<sup>19</sup>. Norteamericano que logra establecer un intercambio en los conocimientos, ya que la concepción de administración para él era una ciencia; estaba en contra de la repartición de utilidades, ya que no eran equitativas; también estableció cursos de administración industrial en las escuelas técnicas y en las universidades, además logró acreditar a F. W. Taylor como el iniciador de la administración científica.

FREDERICK HALSEY<sup>20</sup>. Ingeniero norteamericano, que realiza sus investigaciones sobre el salariado en 1891, establece que los empleados puedan participar en las utilidades que genere la empresa.

Propone como sistema:

- 1. Determinar el tiempo normal para efectuar un trabajo.**
- 2. Pagar al empleado una prima por el tiempo ahorrado.**
- 3. Asegurar el sueldo completo de un empleado por un día, más una prima por el tiempo ahorrado.**
- 4. No requerir estudio para determinar el estándar de producción.**
- 5. Un nuevo sistema de pago de salarios.”<sup>21</sup>**

---

<sup>17</sup> Muños Garduño Jaime. Introducción a la Administración: Enfoque Histórico México. 1986. Ed. Diana, p. 84.

<sup>18</sup> Ibid., p.p. 84-85.

<sup>19</sup> Claude S. George, Jr. Historia del pensamiento administrativo. Ed. Prentice may Internacional, 1974,p.p. 79-80.

<sup>20</sup> Muños Garduño Jaime. Introducción a la Administración: Enfoque Histórico México. 1986. Ed. Diana, p. 86.

JOSEPH WHARTON<sup>22</sup>, industrial y financiero de Filadelfia Señaló la necesidad de crear un departamento para la enseñanza de la administración en las Universidades de Chicago y California; en 1898 se inició este proyecto.

HENRY LAURENCE GANTT (1861-1919). Se considera como un gran humanista, ya que en el año de 1901 logró idear un sistema de salarios de bonificación por tareas, que sirve para controlar y planear la producción de las empresas y organizaciones, también planteó lo necesario del adiestramiento a los obreros. Dio mayor importancia a los servicios y dejó en segundo término las utilidades.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR<sup>23</sup> (1856-1915) Nació en Filadelfia, Estados Unidos. Este investigador define y fija el objeto de la administración: El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados<sup>24</sup>

Taylor, en primera instancia, se dedica a investigar el porqué del bajo rendimiento de los trabajadores, y logra descubrir que:

1. Los trabajadores consideran que entre más rápido ejerzan su trabajo limitan a sus compañeros.
2. Hay ignorancia por parte de los patrones con respecto al momento estratégico de hacer las distintas clases de labores y por ello el trabajador tiende a rendir poco.

Taylor explica:

***“Este haraganeo o bajo rendimiento tiene su origen en dos causas. Primera: el instinto y la tendencia natural en el hombre de tomar las cosas con calma, a lo que podríamos llamar poco rendimiento natural. Segunda: un segundo pensamiento y un razonamiento más intrincado, originado por sus relaciones con los demás trabajadores, a lo que podríamos llamar “bajo rendimiento sistemático”.”***<sup>25</sup>

Por la experiencia de este autor a lo largo de sus investigaciones, logró establecer que la administración tiene cuatro principios básicos que son:

1. Sustituir el sistema empírico al crear una ciencia para cada elemento del trabajo.

---

<sup>21</sup> Ibid., p. 86.

<sup>22</sup> Claude S. George, Jr. Historia del pensamiento administrativo. Ed. Prentice may Internacional, 1974,p.82. (How Business Schools Began-Business Week, Octubre 12,1963,p.p.114-116.

<sup>23</sup> Muños Garduño Jaime. Introducción a la Administración: Enfoque Histórico México. 1986. Ed. Diana, p.p.7-91.

<sup>24</sup> Frederick Winslow Taylor. Principios de la administración científica. Herrero Hermanos, México, 1980,p.19.

<sup>25</sup> Ibid.p.26

2. Realizar una selección científicamente, en primera instancia, para poder adiestrar, enseñar y formar al trabajador posteriormente.
3. Vincularse, colaborar y coordinarse con los subordinados (trabajadores) para estar conscientes que el trabajo se realizará de acuerdo a los principios que se establecen de la ciencia que poco a poco se crean con el tiempo.
4. Las divisiones realizadas en los centros de trabajo son equitativas y se mantienen como responsables la dirección y los trabajadores cada una en su cargo.

Logran así establecer la ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL integrada por: un inspector, jefe de cuadrilla, jefe de rapidez, jefe de reparaciones, escribiente de tiempo, escribiente de circulación y disciplina.

Taylor propone doce mecanismos para ejercer la administración:

1. El estudio del tiempo.
2. El cometido funcional o dividido de los sobres tantees.
- 2 La estandarización de todos los instrumentos y herramientas.
- 3 Una sala de planeación.
- 4 El principio de excepción en la administración.
- 5 El empleo de reglas de cálculo.
- 6 Fichas de instrucciones para el trabajador.
- 7 Bonificación generosa por la ejecución exitosa de dicha labor.
- 8 La tarifa diferencial.
- 9 Clasificar los productos manufacturados, así como a los instrumentos utilizados en la fabricación.
- 10 Un sistema de circulación del trabajo.
- 11 Un sistema moderno de costos.

Finalmente, Taylor concluye que la esencia de la administración científica está en cierta filosofía, que es una combinación de:

1. Establecimiento de una verdadera ciencia.
2. La selección científica del trabajador.
3. Su educación y formación científica.
4. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores.”<sup>26</sup>

#### **2.4. Escuelas de administración.**

Fue a partir de la revolución industrial y los grandes inventos, que se crearon nuevos y diversos conceptos y técnicas de la administración, desde el área empresarial así como los principios de la producción en serie y financiero. Entre

---

<sup>26</sup> Ibid.,p.113

estos conceptos y técnicas destacan las que aparecen en el cuadro 17 que aparece a continuación.<sup>27</sup>

### CUADRO 16. PRINCIPALES TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN

ÁREAS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
las Tareas	*Administración científica. (1903)	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
La estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría Clásica (1916)</li> <li>• Teoría Neoclásica.</li>   <li>• Teoría de la burocracia (1909).</li>   <li>• Teoría estructuralista (1947)</li> </ul>	<p>Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.</p> <p>Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional. Enfoque múltiple: Organización formal e informal.</p> <p>Análisis intraorganizacional y análisis inter organizacional</p>
Las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de las relaciones humanas (1932).</li>   <li>*Teoría del comportamiento organizacional (1957).</li>   <li>*Teoría del desarrollo organizacional (1962).</li> </ul>	<p>Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.</p> <p>Estilos de administración. Teoría de las decisiones. -Integración de los objetivos organizacionales e individuales.</p> <p>Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.</p>
El ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría estructuralista.</li> <li>• Teoría neoestructuralista.</li>   <li>• Teoría situacional (1972).</li> </ul>	<p>Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.</p> <p>Análisis ambiental ( imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.</p>
La tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría situacional o contingencial.</li> </ul>	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

Cuadro 15.: Teorías administrativas más importantes sus enfoques principales.<sup>28</sup>

Cada una de estas teorías tuvo auge en su época, ya que el administrador enfocó la visión de poder entender las características y necesidades de la empresa para modificar su estructura y de esa forma lograr una eficiencia del personal laboral y la mejora continua de la calidad de los productos.

<sup>27</sup> Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, Ed. Mc Graw Hill, 2002, (Quinta edición), p.9

<sup>28</sup> Ibid., p. 9

Como se puede observar en el cuadro anterior cada teoría tiene sus objetivos y enfoques, a un determinado objetivo que muestran gran variedad en el sistema de administración.

Dadas las necesidades que muestra la “Escuela Primaria Particular Josué Mirlo” en la reestructuración del modelo jerárquico que actualmente ejerce, se pone a disposición el modelo administrativo funcional como una opción, que consiste en la teoría de HENRI FAYOL<sup>29</sup> quien escribió la obra “**Administración General e Industrial**” en la que desarrolló los siguientes principios:

- Cada empleado, conciente o inconscientemente pone algo de sí mismo en su trabajo, o sea no ojera solamente como un engrane en una máquina.
- La cadena de escalafón es la encargada de los supervisores de mayor a menor rango.
- Para predominar como organización, debe existir un lugar designado para cada empleado y el empleado debe estar en su lugar.
- Dividir las fuerzas del enemigo es astucia, pero dividir el propio equipo es un grave error.

Fayol abrió las puertas del desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.

Fayol observó que la administración era una actividad común en la casa, en los negocios u el gobierno y que estas empresas requerían un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control, creía que un conocimiento general de ésta, beneficiaría a todo el mundo y por tanto debería ser enseñada en escuelas y universidades.

En su teoría de administración asignó a la actividad industrial seis diferentes funciones:

- 1.- Técnica (producción, manufactura, adaptación).
- 2.- Comercial (compra, venta, intercambio).
- 3.- Financiera (búsqueda y uso óptimo del capital).
- 4.- Seguridad (protección de propiedad y personas).
- 5.- Contable (inventario, costos, estadística).
- 6.- Administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación, control).

En el proceso de la administración, Fayol distingue estos elementos:

Planificación:

Consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.

Organización:

---

<sup>29</sup> Henry Fayol, Administración industrial y general. Herrero Hermanos, México, Edición 1980, págs. 133-155.

Se refiere a construir una estructura dual ( material y humana ) para conseguir los fines. Indicó que el organizador tenía dieciséis responsabilidades administrativas:

1. Asegurarse que el plan está listo juiciosamente y que se lleve acabo estrictamente.
2. Ver que la organización sea consistente con los objetivos, recursos y requisitos de la empresa.
3. Establecer una autoridad única, creativa, energética y competente.
4. Armonizar actividades.
5. Formular decisiones claras, distintas y precisas.
6. Establecer una eficiente selección de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Estimular el gusto por la iniciativa y la responsabilidad.
9. Recompensar de manera justa y apropiada los servicios rendidos.
10. Utilizar sanciones contra fallas y errores.
11. Vigilar que se mantenga la disciplina.
12. Asegurar que los intereses individuales sean subordinados al interés general.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Supervisar tanto el orden material como el humano.
15. Tener todo bajo control.
16. Luchar contra el exceso de reglas, excesos burocráticos y papeleos.

Mando:

Se enfoca en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización.

Para ello, hay que:

- 1.- Tener un conocimiento pleno del personal.
- 2.- Eliminar al incompetente.
- 3.- Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
- 4.- Dar un buen ejemplo.
- 5.- Conducir auditorias periódicas de la organización.
- 6.- Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para fijar objetivos.

Coordinación:

Da referencia a la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y el esfuerzo.

Control:

Se caracteriza en constatar que todo se efectuó de conformidad con el plan y el mando que se establece.

Finalmente Fayol completa su teoría administrativa que para ser efectiva, debe de seguir los siguientes principios.

1. División de trabajo (la especialización pertenece al orden natural).
2. Autoridad y responsabilidad (la responsabilidad es un corolario de la autoridad).
3. Disciplina (es la que los líderes hacen).
4. Unidad de mando (el hombre no puede estar bajo dos mandos).
5. Unidad de dirección (una cabeza y un plan para un grupo de actividades con los mismos objetivos).
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Remuneración (justa, razonable recompensa al esfuerzo).
8. Centralización (pertenece al orden natural).
9. Cadena de mando (línea de autoridad, principio del grupo de trabajo).
10. Orden (un lugar para cada uno y cada uno en su lugar).
11. Equidad (resultado de la combinación de la bondad y la justicia).
12. Estabilidad en la permanencia de personal (las empresas prósperas son estables).
13. Iniciativa (gran fuente de fuerza de los negocios).
14. Espíritu de equipo (la unión hace la fuerza).

Los conceptos Henri Fayol constituyen la primera teoría completa de la administración. Este pensador afirmaba que cada individuo, obrero o patrón, deberá tener uno y sólo un jefe.

Concebía todos los departamentos y todas las funciones de la empresa operan bajo un plan comprensivo y cuidadosamente lo elaboran.

## **2.5. Características de la administración.**

Con base en las ideas de Henry Fayol<sup>30</sup>, que fue uno de los más importantes revolucionarios en las investigaciones de la administración científica, se establece que los elementos o características de esta ciencia son dinámicos ya que se involucran constantemente en todas las acciones que desarrolla la empresa y las que se utilizan son las siguientes:

1. **PREVISIÓN:** se refiere a los recursos humanos y materiales, tener en cuenta con lo que se tiene para poder realizar los procesos de producción, sin dejar a un lado los límites.
2. **PLANEACIÓN:** consiste en definir los objetivos y metas, la esencia de la empresa, planear las actividades de la misma, considerar los recursos que se van a necesitar en la organización, costos de producción, estudiar las condiciones del mercado, crear planes de venta y ver de qué manera se van a ofrecer los productos.
3. **ORGANIZACIÓN:** se trata de crear la estructura de la institución, empresa u organización, plantear las funciones y obligaciones de los diferentes cargos, así como políticas y procedimientos a seguir.

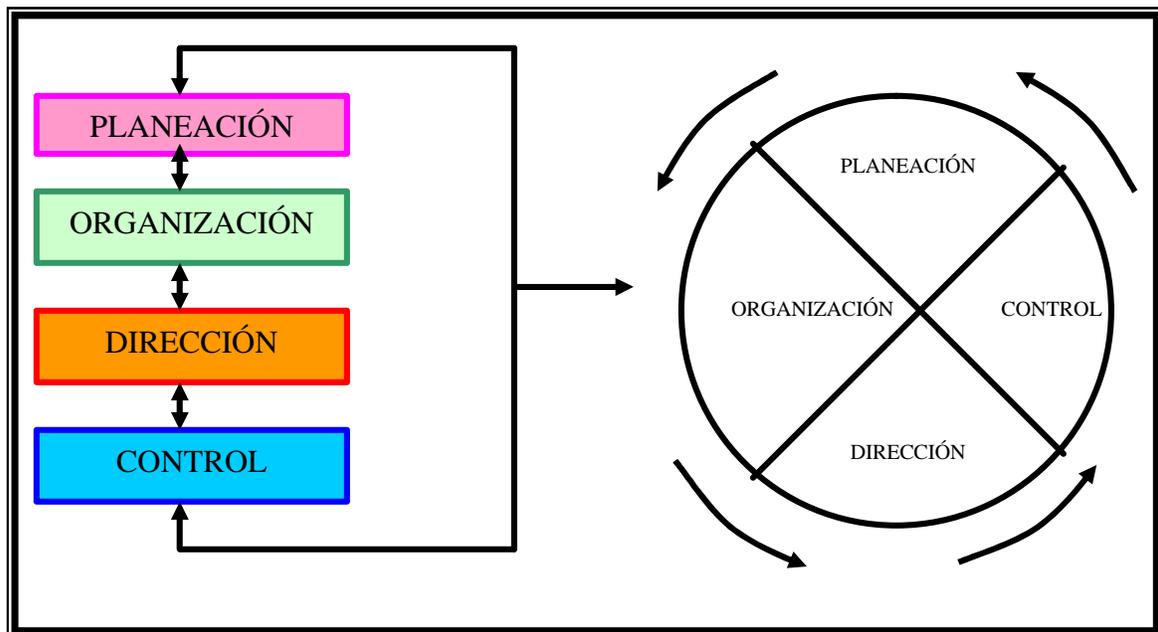
---

<sup>30</sup> Muños Garduño Jaime. Introducción a la Administración: Enfoque Histórico México. 1986. Ed. Diana, p.p.7-91.

4. INTEGRACIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAL: se relaciona con los estándares posicionales, niveles: alto-directivos; medio-supervisores y departamentales y base o bajo-empleados.
5. DIRECCIÓN O EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN: señala los proyectos a seguir, y el empleo de liderazgos.
6. CONTROL: está en relación con la evaluación del rendimiento de los empleados, aprovechamiento de recursos y tiempo, infracciones en las normas y políticas, representaciones del tiempo y trabajo de los demás.

En la actualidad y conforme al contexto en que se vive, la planeación, organización, dirección y el control son las características de la administración que más se emplean.

#### ESQUEMA 4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.



*Fuente: Muños Garduño Jaime. Introducción a la Administración: Enfoque Histórico México. 1986. Ed. Diana, p.p.7-91*

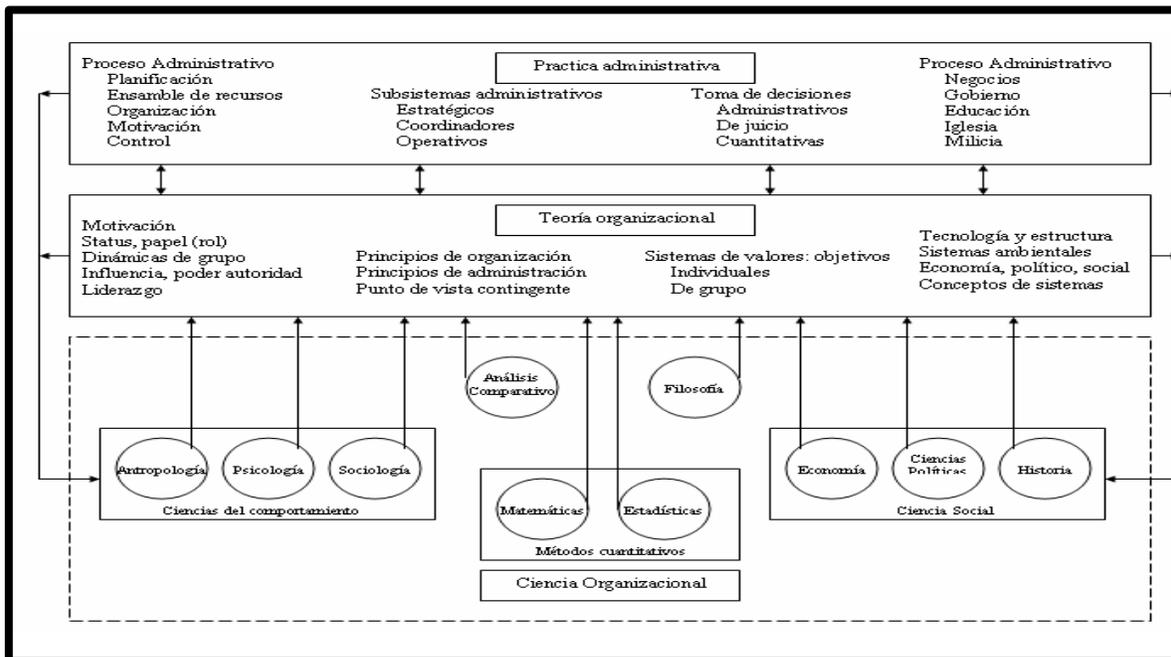
En lo que respecta a la previsión, se integra a la planeación, ya que sin este elemento la planeación no tendría punto de partida para establecer nuevos proyectos de acción, en la parte organizativa se realizan las acciones de integración personal y material, al mismo tiempo se designan los tiempos, espacios recursos, asignación de áreas y niveles de producción.

Al tomar en cuenta así sólo cuatro elementos que son la planeación, organización, dirección y control dentro de la administración, para que estas se desarrollen adecuadamente en cada empresa.

## 2.6. Aplicación de la administración.

En el esquema que a continuación se muestra, se aprecia cómo el arte de la administración es un cuerpo de conocimientos que se generan por la experiencia práctica y la investigación científica en una organización. Para F.E. Kast, esta ciencia consiste en conformar-integrar y coordinar todos y cada uno de los recursos de la organización (hombres, material, dinero, tiempo y espacio) de acuerdo con lo que se pretende lograr y el establecimiento de proyectos u objetivos donde se obtenga una eficiencia y eficacia lo más acertada posible<sup>31</sup>.

### ESQUEMA 5. APLICACIÓN ADMINISTRATIVA



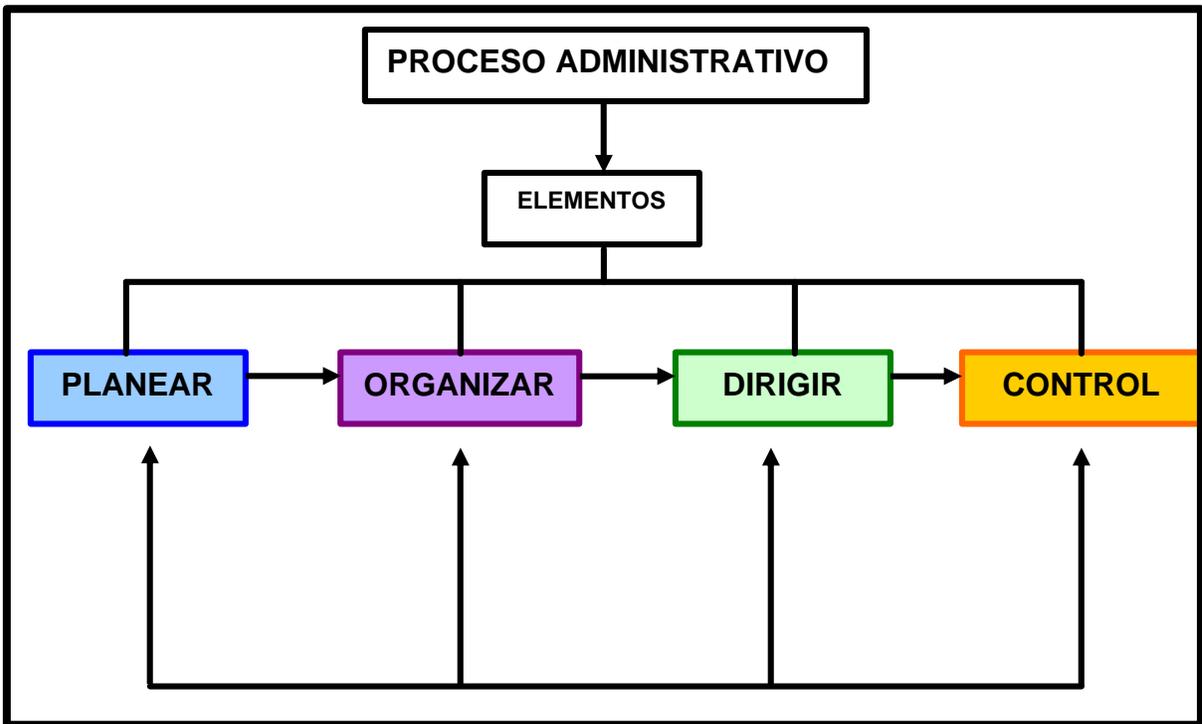
**Fuente:** Fremont E. Kast, *Administración en las organizaciones, “Un enfoque de sistemas”*. Ed. Mc. Graw Hill de México, 1979,p.10.

Por lo que se logra apreciar en el esquema anterior es que la administración es un proceso, el cual se puede emplear en negocios particulares, dentro del gobierno, en la educación, en la iglesia, etc., que dentro de cada una se va a planificar, organizar, motivar y controlar los recursos personales y materiales, dirigidos hacia un fin común.

## 2.7. Elementos del proceso administrativo.

La administración sigue un proceso caracterizado por elementos de planeación, organización, dirección y control (ver esquema 6).

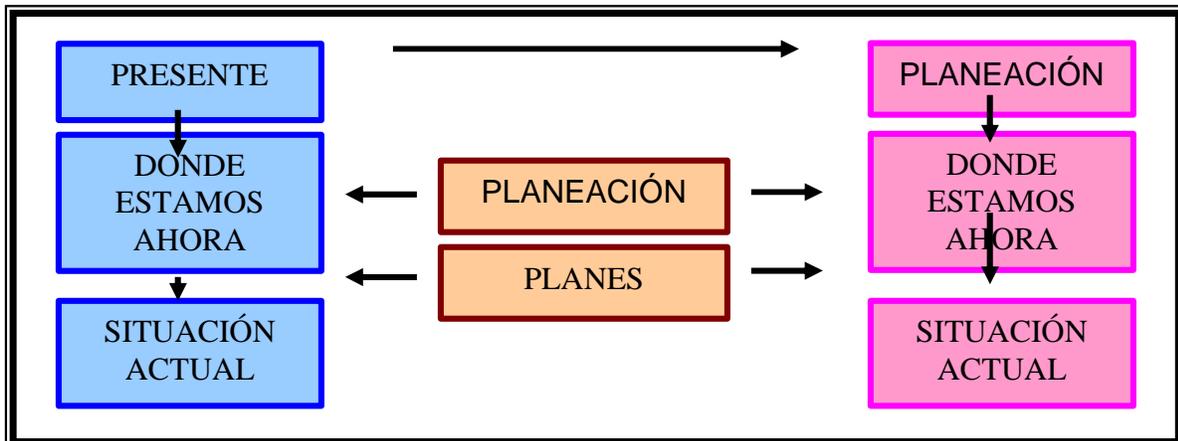
<sup>31</sup> Fremont E. Kast, *Administración en las organizaciones, “Un enfoque de sistemas”*. Ed. Mc. Graw Hill de México, 1979,p.10.



### 2.7.1. Planeación.

Desde el enfoque neoclásico de la administración, se puede establecer que la planeación es la primera función para poder ejercer el proceso administrativo, pues se anticipa a delimitar los objetivos que se deben realizar y cuáles serán las líneas de acción que ayuden a llevarlos a cabo. Al planear y poder determinar hacia donde se pretende llegar, en qué forma se realizará, cómo, cuándo y en qué orden, la planeación se convierte en una herramienta primordial para que toda organización cumpla sus objetivos.

El proceso en la planeación se presenta en el siguiente esquema 7:



Don Hellriegel y John W. Slocum Jr.<sup>32</sup> aciertan en que la planeación enfrenta diversas incertidumbres, las cuales son encarados de dos formas: a) PARÁLISIS POR EL ANÁLISIS, donde las situaciones se tienen que aplazar para evitar situaciones inconvenientes; b) EXTINCIÓN POR EL INSTINTO. Se da énfasis a los problemas inmediatos y se toma las decisiones pertinentes para el bien de la organización.

Cabe señalar que las personas involucradas en la organización cumplen un rol muy importante al utilizar la planeación, puesto que tienen que lograr adaptarse y si es necesario anticiparse a los cambios que sean necesarios con tal de sostener dicha organización. El planear para el futuro es la estrategia (clave) acertada para enfrentar cualquier situación, si se establecen claro estos propósitos, y los proyectos de manera positiva.

Para Adalberto Chiavenato, planear es:

- Establecer objetivos.
- Verificar dónde están las cosas hoy.
- Establecer premisas sobre condiciones futuras.
- Identificar los medios para conseguir los objetivos.
- Implementar los planes de acción necesarios<sup>33</sup>

George A. Steiner anota:

***“Una de las funciones básicas de la planeación es visualizar a la organización desde el punto de vista administrativo. El proceso de planeación, que comienza en la determinación de los objetivos, define estrategias y políticas y detalla a los planes para alcanzarlos. Establece el sistema de decisiones e introduce una revisión de los objetivos para alimentar un nuevo ciclo de planeación”***<sup>34</sup>

Para que la planeación sea eficiente es necesario atravesar por tres fases, establecimiento de objetivos, toma de decisiones y elaboración de planes (ver cuadro 17).

### CUADRO 17. LOS NIVELES DE LA PLANEACIÓN.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS POR ALCANZAR	TOMA DE DECISIONES	ELABORACIÓN DE PLANES
*Los objetivos son el punto de partida. *Saber hacia dónde se pretende llegar. *Reflejar el pensar de la organización. *Orientar el desempeño empresarial. *Permitir evaluar la continuidad del negocio.	*Selección de medios adecuados para realizar los objetivos. *Escoger la alternativa más conveniente, conforme a la situación. * Toma de decisiones: a) Anticipada: decisión sobre qué hacer y cómo hacerlo, antes de ejecutar la acción.	1. ESTRATÉGICO: la más amplia de la organización, proyectada a largo plazo (varios años), incluye todos los recursos y áreas de actividad, se define como la cúpula de la organización que corresponde al plan mayor. 2. TÁCTICO: ubicado en el nivel

<sup>32</sup> Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr., A Contingency Approach, Reading, Mass., Addison Wesley Publish Co., 1974, p. 211.

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México, ed, Mc Graw Hill, 2002 (Quinta edición),p.322.

<sup>34</sup> George A. Steiner, Top Management Planning, Nueva Cork, The Macmillan Co., 1969, Cap. 1, p. 6.

	<p>b) Interconexión: decisiones de diversas áreas y relacionarlas.                  c) Creación de un estado futuro deseable: alcanzar las metas deseadas por toda la organización.                  *Responsabilidad administrativa.</p>	<p>departamental a mediano plazo (anual), abarcando recursos específicos y definidos en el nivel intermedio.                  3. OPERACIONAL: realizado por cada tarea o actividad por separado, a corto plazo, es decir, para el futuro inmediato,</p>
--	---	---

Aclarar que se entiende por largo, mediano y corto plazo, es necesario para realizar correctamente la planeación. Largo plazo es una planeación dentro de un contexto incierto, ya que posee un periodo amplio de previsión con múltiples hipótesis; mediano plazo es un estado un poco aleatorio que llega a poseer validez mediante métodos estáticos de previsión; corto plazo se relaciona con un contexto de determinismo puro, con cierta seguridad encadenada a causas y efectos, por lo que se puede evaluar con precisión y sin riesgos.<sup>35</sup>

En resumen, la planeación cuenta con características establecidas que le permiten dar funcionalidad y adaptabilidad en cualquier tipo de organización. Entre éstas características sobre salen:

1. Establecimiento del proceso permanente y continuo con mira hacia el futuro en busca de alcanzar metas coherentes y exitosas. Esta característica se encuentra ligada a la previsión y establece tiempos de acción.
2. Búsqueda de una racionalidad en la toma de decisiones de todos los participantes de la organización, con lo que se disminuye la incertidumbre y se da seguridad y claridad en las actividades por realizar.
3. Contemplación de alternativas donde la duración varíe entre corto, mediano o largo plazo, siempre relacionadas con el futuro, posibilidades de ejecución y realización.
4. Sistemática porque tiene subsistemas y sistemas básicos que abarcan la totalidad de la empresa, relacionándolos interna y externamente.
5. Acción repetitiva, la cual debe ser lo suficientemente flexible para realizar los ajustes necesarios y corregir si es necesario, por que puede avanzar, retroceder; alterarse o modificarse de acuerdo con lo que acontece en su entorno.
6. Asignación de recursos.
7. Técnica cíclica, ya que se convierte en realidad al momento de ejecutarla correctamente; por esto es importante involucrar, coordinar y evaluar todos los componentes de la organización en la práctica.
8. Interacción con los demás al vincularse con cada área y persona o personal que se encuentre a cargo.
9. Innovación, porque introduce
10. nuevos cambios conforme se lleva a cabo hasta llegar a su meta.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Ibid., p.334.

<sup>36</sup> Ibid., p. p. 343-344.

### **2.7.2. Organización**

La organización es toda identidad social que gira hacia objetivos específicos bien definidos y estructurados de manera deliberada, ya que su principal componente son las personas<sup>37</sup>.

Esta organización puede manifestarse de dos maneras:

1. Organización formal: divide racionalmente el trabajo; otorgan funciones y componentes en actividades específicas, y se formaliza de manera oficial.
2. Organización informal: suele ser espontánea y natural ya que se encuentra vinculada cien por ciento a personas que se relacionan entre sí por medio de la amistad,<sup>38</sup>

También la organización suele ser de tipo administrativo, porque sus funciones corresponden al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos materiales y humanos, relacionarse con ellos y ofrecer aportaciones.

La organización consiste en:

- Dividir el trabajo.
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Designar a las personas para ejecutar las tareas y cargos.
- Asignar los recursos necesarios y obligatorios.
- Coordinar los esfuerzos.

Para llevar a cabo la estructura organizacional, es necesario diferenciar tres niveles, con el fin de estructurar todos los recursos humanos y materiales.

1. Organización en el nivel global: considera a toda la empresa, con una organización lineal, funcional y línea-staff.
2. Organización en el nivel departamental: se ubica en cada área o departamento de la empresa.
3. Organización en el nivel de tareas y operaciones: dirigida hacia cada tarea, actividad u operación específica, con descripción de cada una y realización a su vez, del análisis de los cargos.

Louis A. Allen<sup>39</sup> plantea que al organizar la ejecución deben considerarse cuatro componentes:

- TAREAS: son los procesos de división que dan pie a la especialización y todas las actividades y funciones a desarrollar.

---

<sup>37</sup> Ibid.,p.p.344-348

<sup>38</sup> Ibid., p.p. 344-345.

<sup>39</sup> Louis A. Allen, Management and Organización, Nueva York, McGraw-Hill Book Co.,1959,p.60

- **PERSONAS:** cada una se encuentra designada a cubrir un área específica y desarrollar un cargo, éstas personas serán ubicadas de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, intereses, experiencia, práctica y comportamiento .
- **ORGANOS:** son establecidos jerárquicamente y en diversas áreas de actividades; al agruparlos se toma en cuenta sus características y semejanzas.
- **RELACIONES:** es el elemento más importante y trascendente de la organización, ya que en éste las relaciones que se dan entre los componentes (las personas) permitirá su eficiencia y el logro de objetivos.

### **2.7.3. Control**

El concepto de control está relacionado con diversas funciones, dentro de las más importantes están: <sup>40</sup>

1. **LA FUNCIÓN RESTRICTIVA Y COERCITIVA:** se muestra negativamente y es limitante, es demasiado limitada, inhibe y manipula constantemente, ejerce el control social.
2. **LA FUNCIÓN AUTOMÁTICA DE REGULACIÓN:** es más flexible, ya que puede mantener un flujo de modo automático en sus ejecuciones dentro de la organización, se encarga de detectar irregularidades y proporciona instantáneamente la regulación necesaria para regresar a la normalidad.
3. **LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA:** se conforma junto con la planeación, la organización y la dirección.

De acuerdo a las exigencias de las sociedades, el hombre ha buscado estrategias para tener la participación de las personas que le ayuden a lograr sus fines, ejerciendo la administración y por ello el control es necesario y las personas que lo ejercen- administradores profesionales- Levih<sup>41</sup> llama al administrador profesional a aquel se humano que tiene cualidades como el temperamento, la decisión, responsabilidad, visión más amplia de su realidad, relacionadas con el control en el terreno laboral; estas habilidades deben ser afines tanto desde el punto de vista técnico, como humano y conceptual.

Meter Drucker<sup>42</sup> define la función de un administrador de la siguiente forma: es la persona responsable de propiciar la participación activa de los subordinados por medio de la cooperación en cualquier ámbito, con el fin de lograr los objetivos exitosamente y con calidad.

---

<sup>40</sup> Ibid., p. 385.

<sup>41</sup> Chiavenato, Idalbert. Introducción a la teoría general de la administración, México,ed. Mc Graw Hill, 2002, (Quinta edición), p. 2

<sup>42</sup> Ibid., p. 7.

Para que un administrador desarrolle correctamente su función, es necesario contar con herramientas como la planeación, controles de actividades, organización y dirección acertadas a las exigencias presentadas..

Bennis<sup>43</sup> argumenta que los desequilibrios de las organizaciones propicia una reorganización, el administrador deberá estar preparado para resolver los desequilibrios, los cuales provocan desafíos como: el crecimiento de las organizaciones, los niveles de competitividad, la actualización, la tecnología, la solvencia económica, la exportación y la divulgación, la conformación de grandes fortalezas ( ser el centro). El administrador debe enfrentar estos retos sin perder las provisiones para el futuro.

El control y los controles se emplean en diversas situaciones, de acuerdo a las exigencias de la organización y al contexto en que se generen.

Se utiliza para:

- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios que ofrece la empresa.
- Limitar la cantidad de autoridad.
- Medir el desempeño de los empleados, por medio de parámetros evaluativos que correspondan a sus funciones
- Realizar diversas estrategias para que en la medida de los posibles los objetivos se alcancen.

En resumen:

*“El control asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización o en cara área de la organización o incluso en cada nivel jerárquico...La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado de antemano”<sup>44</sup>*

#### **2.7.4. Dirección.**

La Dirección es el cuarto elemento de toda función administrativa y es ejercido por el director de la organización. El papel que debe desarrollar la persona que tiene el nombramiento de director es, en primera instancia, poner en acción a la empresa, organización o institución y dinamizarla constantemente; el director es el que se enfrenta constantemente a los recursos humanos que ejercen en su organización.

El papel de director tiene un rango muy extenso y fundamental en toda organización, ya que de él depende el éxito o fracaso de la empresa. Uno de los

---

<sup>43</sup> Ibid., p. 14.

<sup>44</sup> Ibid., p. 386.

puntos al que se enfrenta el director, es idear una planeación donde todos los involucrados se encuentren en óptimas condiciones para realizar sus funciones en cualquier nivel de la organización. Otro punto es mantener una comunicación constante de manera que pueda orientar, ayudar en las ejecuciones, motivar, liderar y cumplir con las propuestas.

La dirección<sup>45</sup> tiende a dividirse, va de lo general a lo particular, es decir, de la gerencia a los departamentos y a las operaciones. Estas divisiones son:

1. NIVEL GLOBAL: la responsabilidad es del presidente de la organización, quien debe tomar en cuenta a la empresa en su totalidad.
2. NIVEL DEPARTAMENTAL: como su nombre lo indica la responsabilidad que corresponde a cada departamento y a las exigencias que amerita el área asignada.
3. NIVEL OPERACIONAL: es la responsabilidad específica de cada integrante de la organización. Ejercitar sus labores son sus tareas, supervisar periódicamente para determinar el nivel operativo de la empresa.

La autoridad que cada director ejerce es un poco compleja, ya que ésta va a depender de su postura personal, experiencia, liderazgo. Para poder ejercer la autoridad, es necesario que quien la ejerce sepa que este termino

*“... se refiere al poder inherente al rol de una posición en la organización. La autoridad se delega mediante descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa. La autoridad es la clave del proceso administrativo y representa el poder legal o el derecho de mandar o de actuar”<sup>46</sup>*

La autoridad tiene que ver con el tipo de poder y de cómo se ejerza éste dentro de la organización y cómo lo reciban los demás integrantes de esta (ver cuadro 23).

#### CUADRO 18. TIPOS DE PODER EN UNA ORGANIZACIÓN.

TIPOS DE PODER	CARACTERÍSTICAS
1. Poder de recompensa	Cuando el jefe tiene capacidad para determinar las recompensas del subordinado, tiene poder de recompensa sobre éste.
2. Poder coercitivo	Cuando el jefe tiene capacidad de determinar los castigos del subordinado, tiene poder coercitivo sobre éste.
3. Poder legitimado	Cuando el subordinado acepta un conjunto de

---

<sup>45</sup> Ibid., p.373.

<sup>46</sup> Ibid., p.p. 373-374.

	normas sociales que le dicen que debe aceptar la influencia del jefe, éste tiene poder legitimado sobre el subordinado.
4. Poder de referencia	Cuando el subordinado desea ser igual al jefe, o lo toma por modelo, éste tiene poder de referencia sobre aquél.
5. Poder del experto	Cuando el subordinado percibe que el jefe tiene un conocimiento especial en una situación, el jefe tiene poder de conocimiento sobre el subordinado.

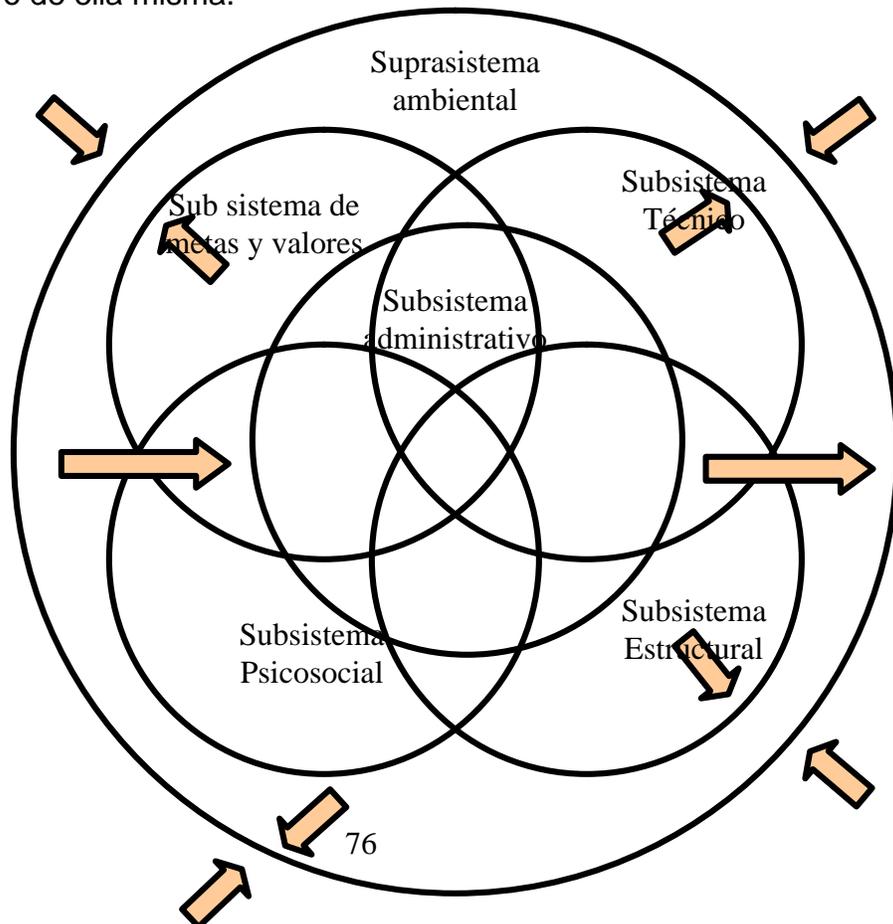
*Fuente: Abraham K. Korman, Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N.J., Prentice may, Inc.,1*

## 2.8. Organización

La administración se ejerce de las organizaciones de toda clase; por eso es necesario que se grafique el término organización, cuáles elementos lo constituyen, los tipos que hay y sus niveles.

### 2.8.1. Diferentes conceptos de organización.

Reciben el nombre de organización los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras que se pueden establecer en una agrupación social, el cual depende del giro o magnitud de la empresa, recurso, objetivos, producción, calidad, educación etc. En la organización, se establecen relaciones no sólo con el sistema imperante, sino también con los subsistemas que la rodean y con los que va establecer dentro de ella misma.

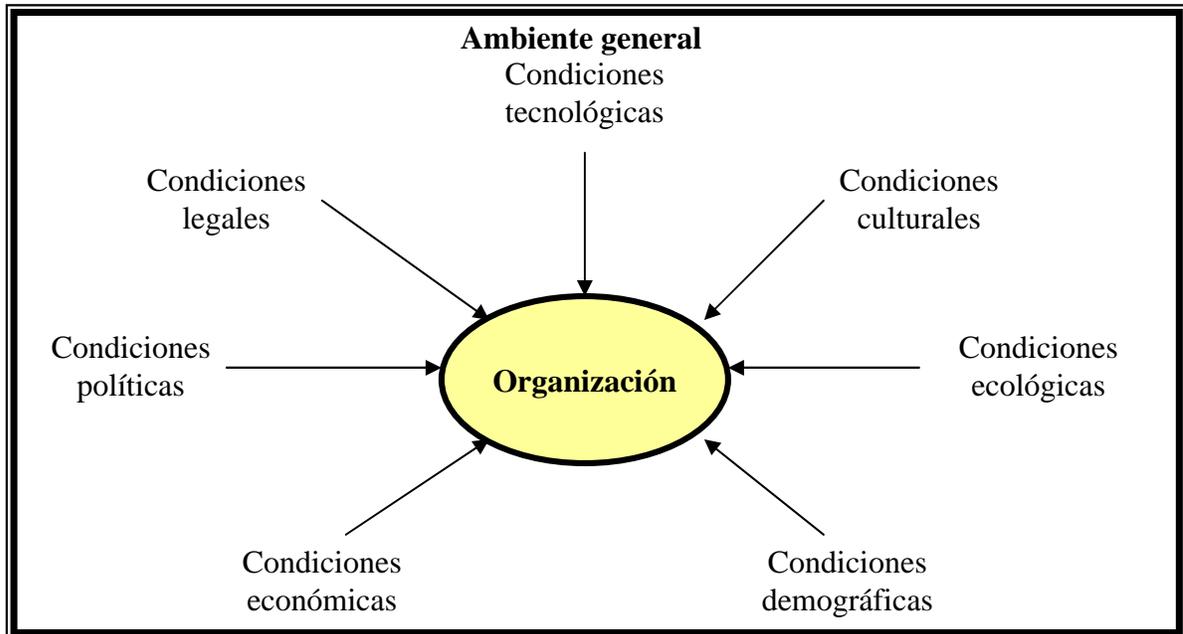


Como señala Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsh:

**“Una organización es la coordinación de diferentes partes individuales, con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente... Las contribuciones de cada participante a la organización varían enormemente en función no sólo de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. Toda organización actúa en determinado ambiente...debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera”<sup>47</sup>**

El ambiente en el que se crea y opera una organización es fundamental tanto para la organización en sí, como para su éxito o fracaso como tal; por ello, la administración debe considerar las condiciones que conforman el ambiente general (esquema 9).

### ESQUEMA 9. AMBIENTE GENERAL.



**Fuente:** Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsh.. *O desenvolvimiento de Organizações. Diagnóstico e acao*, p.3.

#### 2.8.2. Elementos de la Organización.

En todo tipo de administración, la organización es una actividad necesaria (básica), que para alcanzar sus objetivos, necesita de todos los recursos humanos y materiales.

El arte de organizar esta constituido por cuatro componentes básicos:

---

<sup>47</sup> Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsh.. *O desenvolvimiento de Organizações. Diagnóstico e acao*, p.3.

1. TAREAS: proceso para realizar divisiones y así poder delimitar la especialización de las actividades y de quien las realiza.
2. PERSONAS: cada una posee un cargo específico: es ubicada de acuerdo a sus aptitudes, intereses, necesidades, habilidades, experiencia, personalidad, práctica, entre otras, características laborales.
3. ÓRGANOS: vinculación entre el trabajo y las personas que lo ejecutan, se agrupan y ubican en niveles jerárquicos.
4. RELACIONES: principalmente en las personas, juegan un papel muy importante dentro de la administración, pues mediante éstos surge la organización.<sup>48</sup>

### **2.8.3. Tipos de Organización.**

Los tipos de organizaciones más importantes en las que el hombre se encuentra involucrado de acuerdo a las características de su entorno y realidad productiva son:

#### **A) ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR**

Ésta se distingue por la actividad de decisión, la que se concentra en una sola persona, es decir, quien toma todas las decisiones y cuenta con la responsabilidad adecuada y potencial del mando: el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, los cuales a su vez tendrán como obligación reportar a un solo jefe.

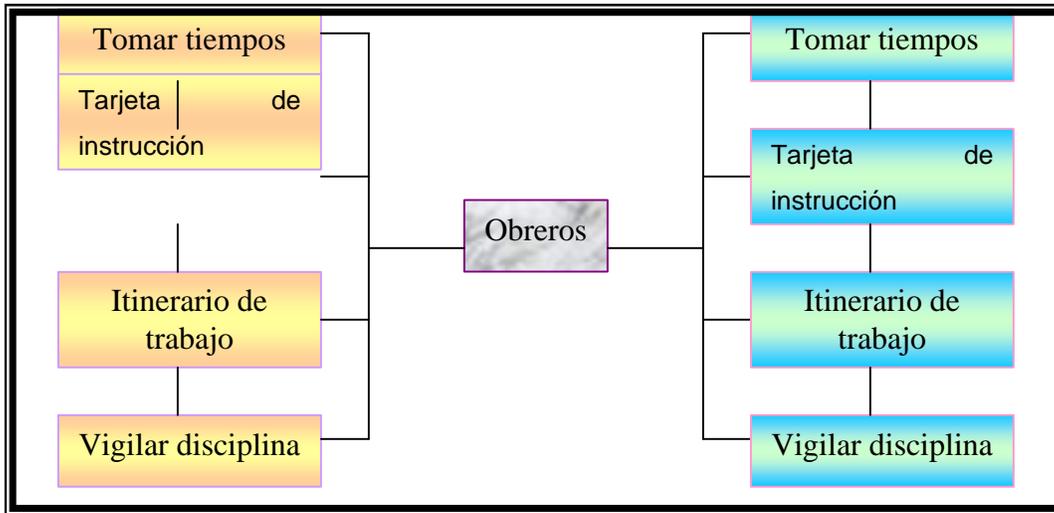
Algunas de las desventajas que posee esta estructura es que es rígida e inflexible, la organización depende y dependerá de hombres clave o de base que pueden originar trastornos entre ellos mismos y los subordinados: no hay una especialización, cada participante debe dedicarse a su área y nada más: por otro lado, los ejecutivos se encuentran sobresaturados de trabajo y por consiguiente las labores que desarrolla son descuidadas.

Este tipo de organización tiene la ventaja de tener mayor facilidad para tomar las decisiones y ponerlas en práctica, las autoridades no tienen conflictos ni responsabilidad por acontecimientos fuera de control. Este proceso es más fácil y sencillo, aceptable en pequeñas empresas, sobre todo porque la disciplina de los subordinados es controlable.

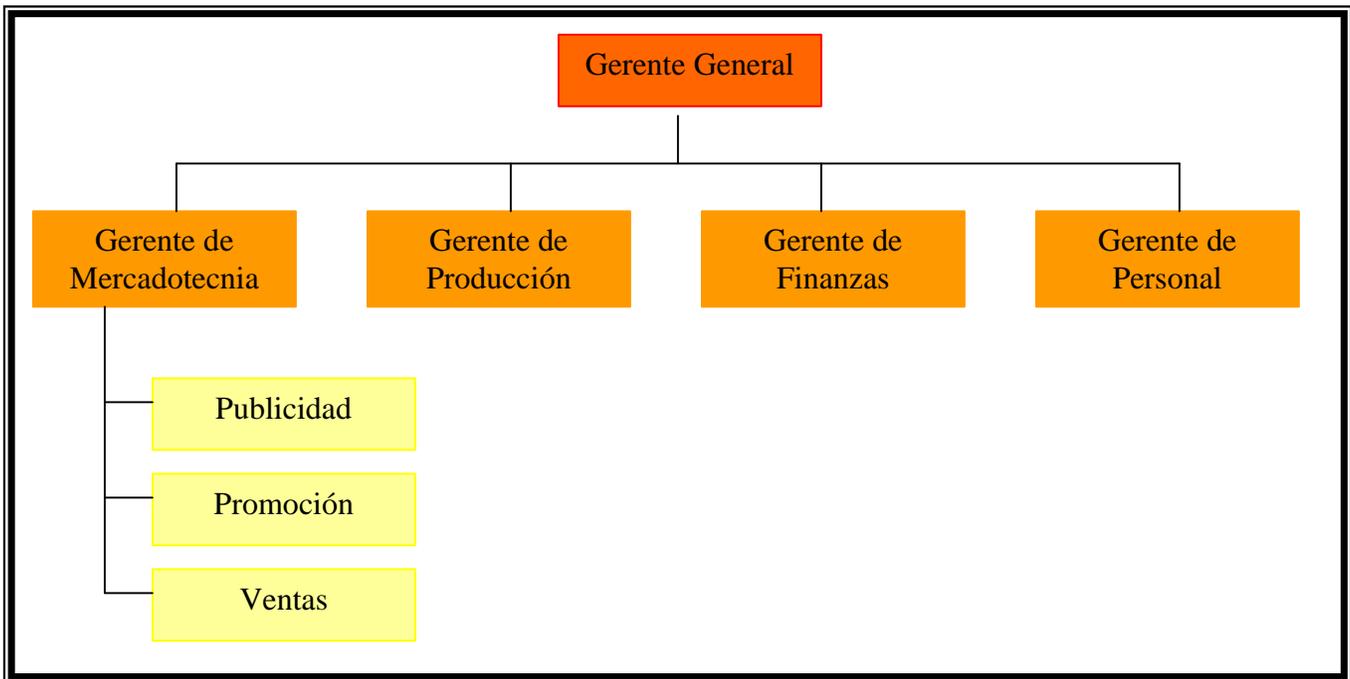
---

<sup>48</sup> Ibid., p. 347-348

### ESQUEMA 10. ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR



### ESQUEMA 11. ORGANIZACIÓN LÍNEO FUNCIONAL



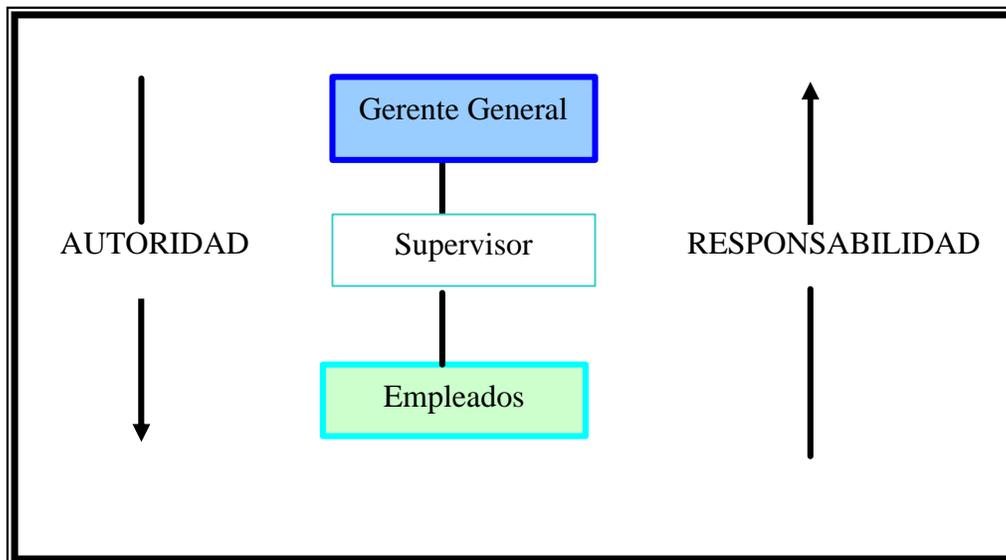
En este enfoque se combinan la organización lineal, se emplea el aprovechamiento de las ventajas y se ignoran la desventajas inherentes a cada una, rescatando la FUNCIONAL, la especialización de cada actividad en una función; y de la LINEAL, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial.

## Organización Staff

La participación de este tipo de organización es muy importante, ya que ésta no disfruta de línea o poder de imponer decisiones; nace como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, por lo que proporciona la información experta de asesoría.

Sus principales ventajas se enfocan en lograr que los conocimientos expertos se involucren sobre la resolución de problemas que se manifiestan en la dirección de cada organización; ayuda a que sea posible mantener el principio de la responsabilidad, autonomía indivisible y, al mismo tiempo, permite la especialización del staff.

**ESQUEMA 12. ORGANIZACIÓN DE STAFF.**



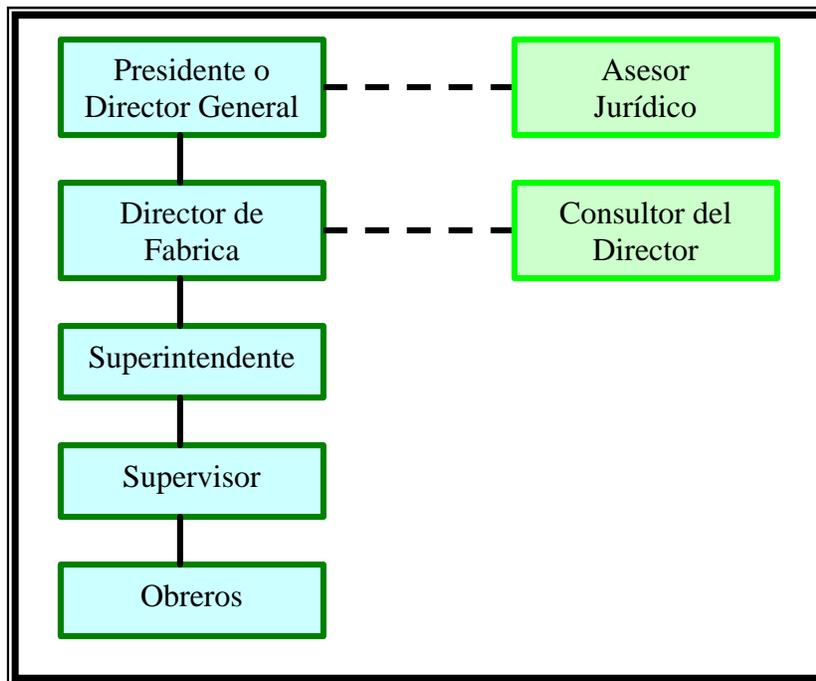
## Organización funcional o de Taylor

Taylor plantea la división del trabajo y propone la especialización de cada hombre de tal manera que desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Con este análisis se propicia mayor eficiencia del personal a especializarse; al ser dividido el trabajo se logra una planeación funcional y parcial; los que tienen altos mandos como los jefes va disminuyendo la presión del trabajo y el trato con los subordinados se vuelve más accesible. Desgraciadamente, los deberes y responsabilidades de las asesorías al ser ofrecidas a los subordinados, provocan una confusión en los cuadros, manuales e información preventiva.

Esta organización lineal puede resultar ineficaz si las autoridades son incompetentes en las funciones que desempeñan o en el respaldo en sus recomendaciones.

### ESQUEMA 13. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR.



#### Organización por Comites

Ésta se caracteriza en atender diversos asuntos administrativos por medio de un cuerpo de personas o colegiados, quienes se encargan de discutir y tomar decisiones en conjunto persiguiendo un fin común.

La organización por comités se encuentra conformada por:

1. DIRECTIVO: es la persona que representa a los accionistas de una empresa.
2. EJECUTIVO: a través de una asamblea con todos los miembros que conforman la organización, es elegida, por el comité, un directivo o directivos para que ejecuten los acuerdos que ellos toman.
3. VIGILANCIA: es toda aquella persona en quien se puede confiar, ya que se encarga de inspeccionar las tareas o labores de los subordinados (empleados) de la institución.
4. CONSULTIVO: es un grupo de especialistas que por su experiencia y conocimientos pueden dictaminar en las cuestiones que les son solicitadas.

Lo acertado de este planteamiento es que las soluciones se pueden encontrar con facilidad, tomando en cuenta el mayor número de aspectos que conciernen en la empresa; la responsabilidad de las ejecuciones acertadas o erróneas corresponde a todos, las aportaciones tienen fundamentación, ya que se encuentran relacionadas con las problemáticas existentes en la organización y los conocimientos especializados son explotados al máximo.

Como en toda organización, las decisiones necesitan un proceso de análisis, por lo que se vuelven un poco lentas las decisiones; sin embargo, ponerse de acuerdo es una solución efectiva.

## **ORGANIZACIÓN MATRICIAL**

Se estructura al combinar la departamentalización por productos con la de funciones, es decir, se distingue porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes; actúa por sí sola en un conjunto con funciones flexibles.

Con este tipo de organización se pueden satisfacer las actividades que mejoran el producto, llevándose a cabo la ejecución de los proyectos (objetivos) a realizar; la comunicación que surge es interdepartamental sobre las funciones y los productos, así se logra que los involucrados tengan la capacidad y voluntad de actuar en cualquier tarea o ámbito conforme se les requiera, sin ningún inconveniente.

En esta organización hay situaciones de diversa índole que confunden acerca de quien depende de quién, por lo que puede debilitarse el papel de la autoridad; también las solicitudes por obtener diferentes rangos limita la producción por la pérdida de tiempo que amerita y, además, se manifiestan resistencias en los cambios en todos los aspectos.

### **2.8.4. Niveles de Organización.**

Dentro de toda estructura organizacional hay variantes que son determinadas, con respecto al ambiente y a la tecnología que hay en cada empresa o institución, por tal motivo esta estructura se divide en tres niveles.

**NIVEL INSTITUCIONAL:** es el nivel más alto. Está integrado por el cuerpo directivo, accionistas, propietarios y altos ejecutivos. Establecen objetivos, estrategias y organizan para poder llevarlos a cabo mediante proyectos. También es nombrado “nivel estratégico”.<sup>49</sup>:

**NIVEL INTERMEDIO:** designa a la departamentalización. En los departamentos recae la responsabilidad de capacitar, promover los recursos necesarios, distribución, colocación y mercado. Otro de los compromisos importantes que tiene a su cargo es el de atender las demandas del ambiente y alcanzar los objetivos, amortiguar y limitar los impactos por medio de lo institucional y la dirección de tal forma que los programas se lleven a cabo acertadamente.<sup>50</sup>

**NIVEL OPERACIONAL:** está ubicado en el nivel inferior de la organización, ya que está integrado por los técnicos y trabajadores. Aquí se programan y ejecutan las tareas y operaciones básicas de la organización; dentro de su funcionamiento, se asignan determinadas rutinas y procedimientos que son previamente y que llevan

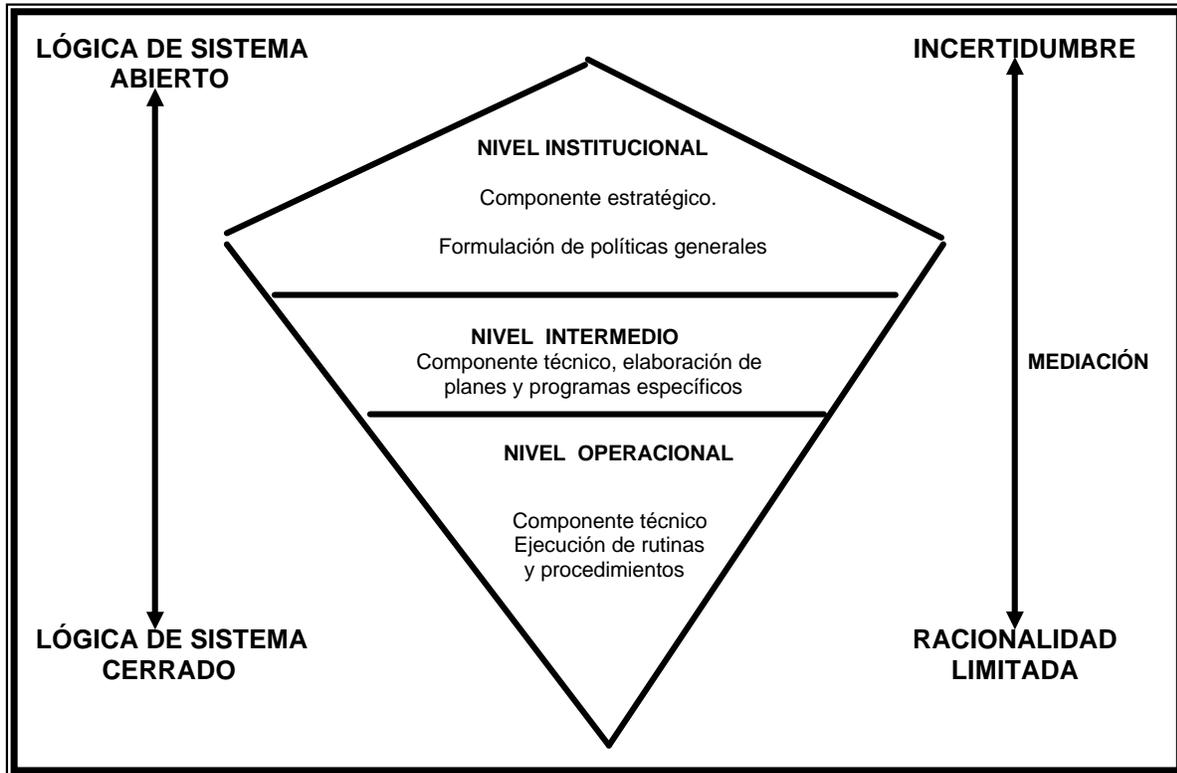
---

<sup>49</sup> Talcote Parsons, “soe Ingredients...”, en Structure and Process in Modern Society, Op.cit.

<sup>50</sup> James D. Thompson, Dinámica Organizacional. Fundamentos Sociológicos de Teoría Administrativa, p.30.

una continuidad; explotan los recursos disponibles y se esfuerzan en la ejecución para lograr la máxima eficiencia de las operaciones.<sup>51</sup>:

**ESQUEMA 14. NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.**



**NÚCLEO TÉCNICO**  
**CUADRO 19. LOS TRES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.**

ALCANCE	TIPO DE DISEÑO	CONTENIDO	RESULTANTE
NIVEL INSTITUCIONAL	DISEÑO ORGANIZACIONAL	LA EMPRESA COMO TOTALIDAD	TIPOS DE ORGANIZACIÓN
NIVEL INTERMEDIO	DISEÑO DEPARTAMENTAL	CADA DEPARTAMENTO POR SEPARADO	TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN
NIVEL OPERACIONAL	DISEÑO DE CARGOS Y TAREAS	CADA TAREA O APENAS UNA TAREA	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Fuente: Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsh.. *O desenvolvimiento de Organizaciones. Diagnóstico e acao*, p.346

<sup>51</sup> Chiavenato, Idalbert. Introducción a la teoría general de la administración, México, ed. Mc Graw Hill, 2002, (Quinta edición), p.891-892.

## 2.9. Organización Escolar.

Dentro de los diferentes tipos de organización, la escuela cumple la labor de contribuir a la formación e instrucción de los integrantes de la sociedad, por ello adopta una estructura caracterizada, entre otros aspectos, por las tareas específicas que cumple; el personal que las realiza; los órganos académicos y administrativos; y funciones, propósitos, relaciones y organización.

J. M. Escudero en *“La innovación y la organización escolar”* brinda una idea más coherente y realista de la escuela como organización. En lo que expresa este autor aparece no sólo el carácter de esta institución, sino también la cultura que crea, la estructura interna que generalmente la caracteriza y la forma de funcionar. Todos estos conceptos se exponen desde una perspectiva crítica que da una idea total de la escuela como organización. Debido a esta apreciación y a lo interesante de su planteamiento, se transcribe a continuación el pensamiento de J. M. Escudero sobre este tema.

***“1. La escuela como organización es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona. Como organización construida de este modo, la escuela genera estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada que queda, en este caso, redefinida.***

***2. Cada escuela crea en el tiempo una cultura propia, constituida por creencias implícitas, representaciones y expectativas, tradiciones, rituales y simbologías. Sin embargo, la cultura escolar implícita no aparece como un todo compacto y homogéneo: individuos y/o grupos particulares disponen de subcultura, asentadas en perspectivas, orientaciones e intereses diferentes.***

***3. La estructura interna de la organización escolar aparece “débilmente articulada”, lo que dificulta el ejercicio jerárquico de la autoridad y torna ineficaces, con frecuencia, los mecanismos formales de coordinación entre sus miembros y niveles. Así, las escuelas se parecen en muchas ocasiones más a “anarquías organizadas” que a un sistema altamente racional, bien articulado y eficaz en el logro de las metas que pretende.***

***4. La cultura escolar prima y protege sobremanera la autonomía individual de los profesores, cultiva el sentimiento de privacidad y responsabilidad individual en el ejercicio de las funciones docentes. Se dice, con acierto, que la estructura organizativa de las escuelas en este aspecto propicia el secularismo: cada profesor en su aula con sus correspondientes alumnos y tareas.***

***5. Tal como funcionan la mayoría de las escuelas, las tareas formalmente establecidas y el cumplimiento formal de las mismas constituyen los puntos de referencia más decisivos en la evaluación implícita de su funcionamiento. Esas tareas agotan prácticamente los tiempos organizativos, que dando por ello pocos tiempos libres para la auto revisión, la reflexión y el trabajo profesional en colaboración.”<sup>52</sup>***

---

<sup>52</sup> J.M. Escudero, “La innovación y la organización escolar” en: Roberto Pascual(coord.) La gestión educativa ante la innovación y el cambio (IIConsejo Internacional Vasco),1988.p.90.

### **2.9.1. Administración Escolar.**

Para poder llevar a cabo correctamente la administración de cualquier institución educativa a nivel de enseñanza primaria, es importante desarrollar acciones que lleven a una organización sana y eficiente que permita a la escuela cumplir sus funciones. Estas acciones primordiales son: planear, organizar, dirigir y controlar.

La importancia de estas acciones y el planear debe realizarse siempre a corto, mediano y largo plazos. A corto plazo, tanto directivos como docentes se enfocarán a todos los elementos que deberán desarrollarse semanalmente, por ello se emplearán diarios de clase, se marcarán objetivos semanales, se desarrollarán las actividades y contenidos ya establecidos; b) a mediano plazo, bimestralmente se plantearán los contenidos temáticos, evaluación, objetivos, material didáctico y los tiempos disponibles; y c) a largo plazo, que consiste en definir los trabajos que deben alcanzarse dentro del proyecto escolar de cada institución; por ello, se establecerá cómo se dará la evaluación de éstos, que permitirá entender mediante su análisis las dificultades para realizarlo y así se podrá establecer nuevas metas para mejorar el trabajo y el aprovechamiento escolar.

La segunda acción, organizar, consiste en establecer los tiempos asignados al desarrollo de los contenidos educativos, la distribución del espacio escolar en el inmueble y aulas, así como también las actividades prácticas con los alumnos y docentes. También incluye señalar el material didáctico -libros, material concreto, de apoyo a la enseñanza, actividades extra clase, etc.- y coordinar a los profesores y directivos, para que de acuerdo a una organización del trabajo y actividades lleven a cabo lo establecido en la planeación.

La tercera acción, dirigir y controlar, se refiere a los directivos y encargados de proyectos, quienes desde un clima organizacional apto para el tipo de institución escolar y a partir de las necesidades y características de ésta objetivamente establezcan los proyectos, supervise las actividades y les den seguimiento, además de estar pendiente de los recursos materiales y humanos que requiere la organización.

### **2.9.2. Clima Organizacional.**

En una organización, sobre todo si ésta es educativa, el ambiente en que se desarrollen las acciones y tareas es fundamental para alcanzar las metas que se proponen y cumplir con las funciones asignadas; a este ambiente, en la administración, se le define como clima organizacional o ambiente organizacional.

George H. Letwin define a este concepto como:

**“... la cualidad o propiedad de ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e incluye su comportamiento.”<sup>53</sup>**

Por ello, el clima organizacional que se genere, o sea, el ambiente que se presente, es fundamental para llevar a cabo los proyectos de la institución.

Atkinson<sup>54</sup> considera que el clima organizacional es la recopilación dentro de un margen estandarizado de experiencias, expectativas y valores de incentivos que se generan en determinado conjunto organizacional y que las motivaciones surgen del entorno y necesidades de los que integran este conjunto.

Para tener un panorama más amplio sobre la cultura organizacional y los aspectos que sirven de guía para valorarla, es necesario considerar los elementos que la constituyen: estructura, responsabilidad, riesgos, recompensa, entusiasmo y apoyo a conflictos que se pueden presentar. Estos aspectos se explican a continuación:

1. La estructura entra en el área psicológica de las personas, es decir, tiene que ver con cómo se involucran los sentimientos en el trabajo.
2. La responsabilidad también se involucra con las tareas que se realizan, e incluye el compromiso personal y laboral al que se someten los integrantes de la organización.
3. Los riesgos de la organización son situaciones no previstas, en las que se debe de calificar tanto el riesgo como las situaciones difíciles, para desafiar el riesgo y las situaciones conflictivas.
4. La recompensa tiene que ver con las tareas realizadas y se ofrecerá siempre y más cuando los resultados sean óptimos.
5. El entusiasmo y el apoyo están relacionados con el compañerismo, la solidaridad, la responsabilidad y la asertividad.
6. El conflicto aparece cuando surgen inconvenientes personales y laborales, que tienen que ver con la competitividad y el desempeño.

En cuanto al clima organizacional, conviene recordar los factores e interrelaciones que se dan dentro de él; Katz y Kahn los describen claramente en la siguiente cita:

**“Toda organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como su reinterpretación en el sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. De la**

---

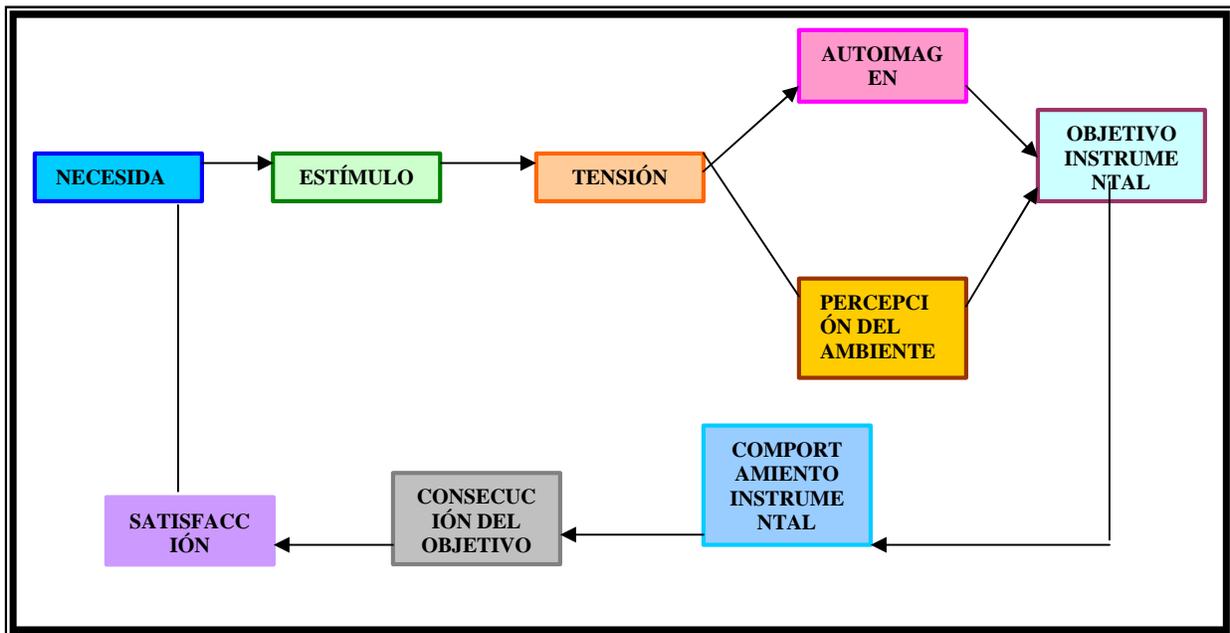
<sup>53</sup> George H. Ltwim, “climate and Motivación: An Experimental Study”, en David A. Kolb, Irwing M. Rubin y James M. McIntyre, Organizational Psuchology. A Book of Readings, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall Inc., 1971, p.111.

<sup>54</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, ed. Mc Graw Hill, 2002, (Quinta edición), p.934.

*misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo”<sup>55</sup>*

Es importante señalar que para lograr un sano ambiente para el trabajo en la organización, la motivación y la retroalimentación son básicas en este proceso, porque de ahí parte el éxito o fracaso del funcionamiento y cumplimiento de las tareas (ver esquema 15)

**ESQUEMA 15. CLIMA ORGANIZACIONAL.**



Fuente: Adalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2002, p.934.

En la cultura organizacional, aparece el liderazgo que es la influencia que puede ejercer alguien o algunos dentro de la organización. Esta influencia es una parte integral de los sistemas psicosociales y está relacionada con los intentos de controlar el comportamiento de sus integrantes. El control se ejerce en muchas direcciones: hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía y, lateralmente, en relaciones de compañeros de grupo.

Antes de examinar las distintas maneras específicas de influir en el comportamiento, se necesita una definición más explícita de este concepto. El término influencia tiene gran variedad de significados, esto depende del campo particular de estudio y del contexto específico en que aparece y de los vocablos asociados al mismo: control, poder y autoridad.

<sup>55</sup> Daniel Katz, Kahn y Robert L. Kahn, op. cit., 1972, pp.34-45.

Según Kast y Rosenzweig, la influencia:

**“... incluye virtualmente cualquier transacción interpersonal que tenga efectos psicológicos o conductuales. El control incluye los intentos de influir que son exitosos, esto es, que tienen el efecto intentado por el agente o influyente. El poder es el potencial para influir, fundamentalmente respaldado por los medios para exigir obediencia. Finalmente, la autoridad es el poder legítimo y que corresponde a la persona por virtud de su papel y su status en una estructura social organizada”.**<sup>56</sup>

Uno de los elementos más interesantes y determinantes que ejercen influencia en una organización es el liderazgo, porque de éste dependen los climas organizacionales que permiten o impiden el funcionamiento de la propia organización.

En realidad el liderazgo es parte de la dirección, pero no es toda, como apunta Keith Davis:

**“... El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos. Es el factor humano que hace que un grupo se conjure y motive hacia los objetivos. Las actividades de dirección tales como planificación, organización y toma de decisiones son capullos durmientes hasta que el líder libera el poder de motivación en la gente y la guía hacia los objetivos”.**<sup>57</sup>

Es imposible comprender el alcance del liderazgo sin que se establezca su relación con los sistemas de influencia de una organización. Tannenbaum y Massarik, citados por Kant y Rosenwein resumen así esta situación:

**“... liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de objetivo u objetivos específicos. El liderazgo siempre involucra intentos del líder (influyente) para afectar (influir) el comportamiento de los seguidores (influidos) en la situación”.**<sup>58</sup>

A través de la evolución de la administración, las diferentes épocas históricas que ha atravesado y el contexto cambiante moderno, surgen diversas formas de entender al liderazgo: autocrático, democrático, burocrático, neocrítico y de laissez-faire; cabe señalar que cada uno de estos estilos de liderar se emplea de acuerdo a las circunstancias y el tipo de organización. En el cuadro que aparece a continuación, se establecen las características de tres de estos estilos, los más comunes.

---

<sup>56</sup> Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. Administración en las Organizaciones (un enfoque de sistemas). México 1986. Ed. Mc Graw Hill p. 350

<sup>57</sup> Ibid., 351

<sup>58</sup> Keith Davis, Human Relations at Work, 3ª. Nueva York, Ed., Mc Graw Hill, 1967,p.p.96-97.

## CUADRO 20. CARACTERÍSTICAS DE TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
1. Determinación total de las políticas por el líder.	1. Todas las políticas son asunto de discusión de grupo y las decisiones, alentada y asistida por el líder.	1. Libertad completa de decisión para el grupo o individuo, con un mínimo de participación del líder.
2. Técnicas y pasos de actividad dictados por la autoridad, uno a la vez, de tal manera que el paso futuro será siempre incierto en alto grado.	2. Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. El líder esquematiza los pasos generales hacia el objetivo del grupo, y cuando se requiere asistencia técnica, se sugieren dos o más procedimientos a escoger.	2. Distintos materiales suministrados por el líder, quien establece claramente que él suministra la información cuando se le pida y no toma ninguna otra parte en la discusión y ejecución del trabajo.
3. Usualmente el líder dicta el trabajo o tarea particular y al compañero de trabajo de cada miembro.	3. Los miembros son libres de trabajar con quien ellos escojan y la división del trabajo se deja al criterio del grupo.	3. No hay absolutamente ninguna participación del líder.
4. El dominador tiende a ser PERSONAL en sus alabanzas y críticas del trabajo de cada miembro, permanece alejado de la participación activa en el grupo, excepto cuando hace decisiones	4. El líder es objetivo o se basa en los hechos, tanto en sus alabanzas o en sus críticas, y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer demasiado del trabajo del mismo.	4. Realiza comentarios poco frecuentes y espontáneos sobre las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte, y no hace ningún intento para apresurar o regular el curso de los acontecimientos.

En realidad aun cuando existen varios estilos de liderazgo, éstos pueden no seguirse por completo y, a veces, adoptan características que no les son propias, pero que si le permiten influir en la organización. En este sentido, Fred E. Fiedler, citado por Chiavenato, desarrolló un modelo situacional del liderazgo, según el cual no existe un estilo único y mejor. Este autor:

***“... concluyó que el líder que describe favorablemente a las personas con quienes pudo trabajar mejor tiende a mostrar un comportamiento orientado hacia las relaciones humanas”<sup>59</sup>***

Determinar cuál es el modelo de liderazgo exitoso, a seguir en una organización, es una situación compleja que no depende sólo de elegir un estilo, sino también del contexto histórico social y cultural, donde ésta aparece, y de considerar un estado de incertidumbre no predecible como resultado del papel que asume el líder, la posición del subordinado y la naturaleza de la tarea y su contexto situacional.

Pareciera por todo lo anotado antes sobre liderazgo, que éste influye en las personas en forma involuntaria, pero esto no es tan cierto, ya que el líder también influye en las personas de forma voluntaria y logra que se entusiasmen para el logro de las metas establecidas. Esto ocurre cuando el que ejerce la influencia tiene la capacidad de:

- a) Usar el poder de una manera responsable, equitativa y coherente.
- b) Comprender que los seres humanos tienen diversos caminos para lograr la motivación en distintos momentos y situaciones.
- c) Inspirar los integrantes del grupo.

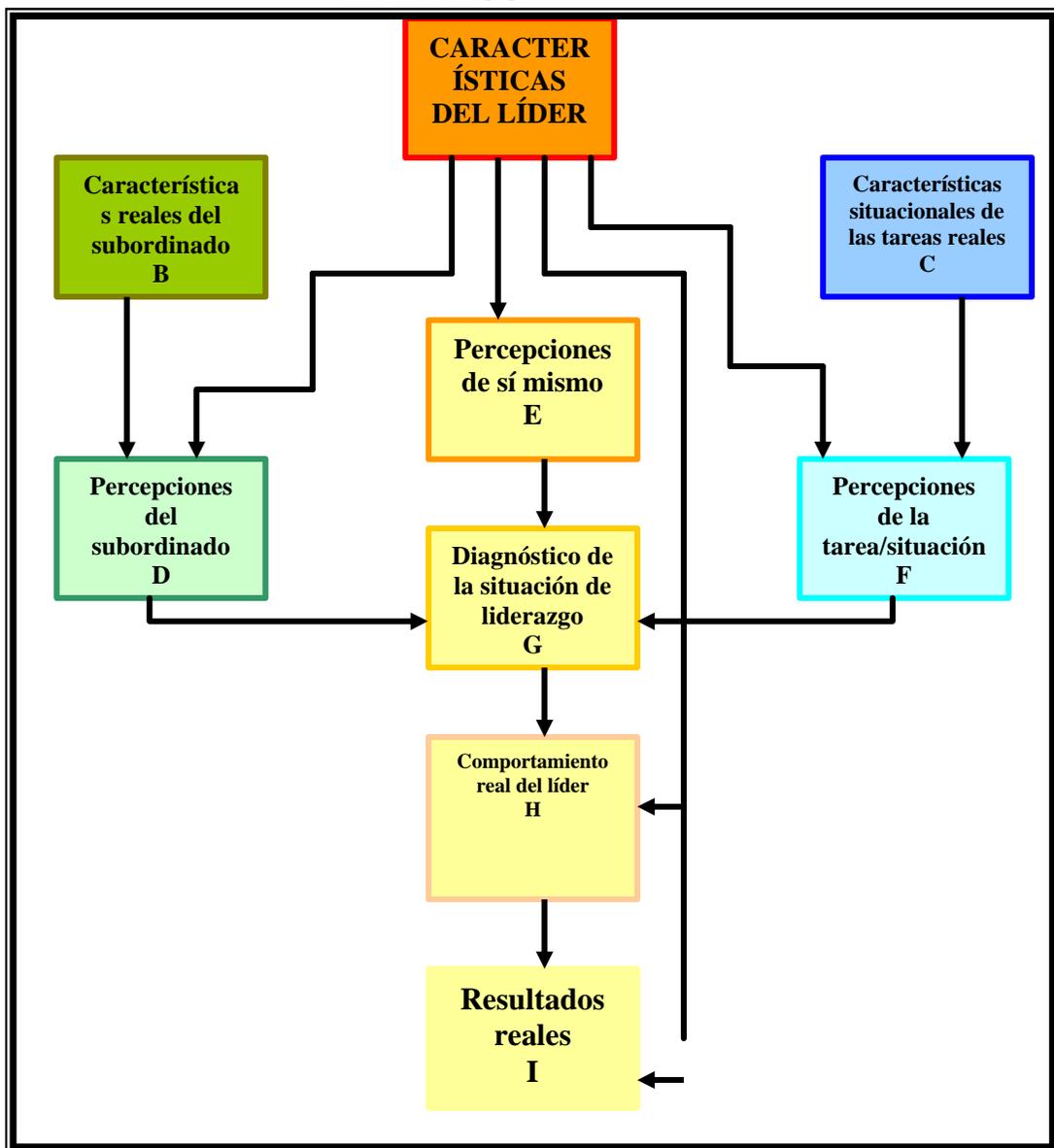
<sup>59</sup> . Adalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2002,p.935

- d) Actuar estratégicamente para lograr el ambiente favorable de respuesta a las motivaciones y el fomento de éstas en el centro de trabajo.

El éxito o fracaso del liderazgo depende no sólo de las características del líder, sino también de sus percepciones y comportamiento, así como de las de los subordinados y de la citación y resultados que se expresan.

Aurora Elizondo, en su libro “*La nueva escuela*”, señala las relaciones que se establecen en el liderazgo, sobre todo en el de una organización escolar. Estas relaciones aparecen en el siguiente esquema:

**ESQUEMA 16. RELACIONES QUE SE ESTABLECEN EN EL LIDERAZGO**

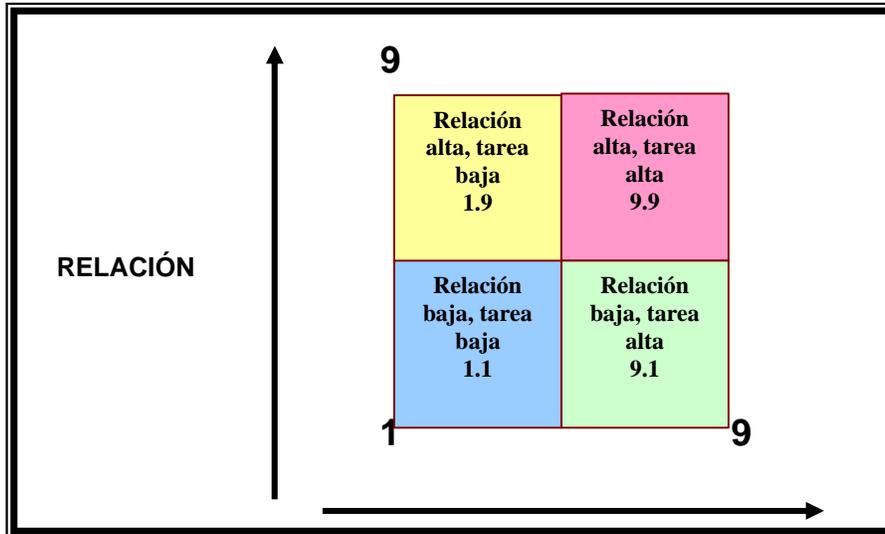


FUENTE: Elizondo, Aurora(2001) *La nueva escuela II*. México, D:F: Paidós.p.68.

En el liderazgo, según Robert Blac y Jane Mauton, no sólo influyen las relaciones que se establecen en el mismo, sino también las tareas y cómo ambas se interrelacionan; es así como estos autores plantean dos enfoques centrales: el primero, hacia las relaciones y el segundo hacia las tareas.

En la gráfica siguiente, puede observarse la combinación de estos factores y los porcentajes de éxito que pueden darse.

**ESQUEMA 17: RELACIONES Y TAREAS EN EL LIDERAZGO**



FUENTE: Aurora Elizondo, *La nueva escuela II. México, Paidós 2001*, p.p.74-82.

En la gráfica anterior, el puntaje más bajo indica poca preocupación de la organización por las personas que se involucran en las tareas, y el puntaje más alto muestra que se hizo énfasis en las relaciones y las tareas. En esta misma representación, el eje horizontal se refiere a la orientación de la tarea, en la que el líder se encarga de organizar las funciones, define metas, explica actividades e indica cómo, cuándo y dónde realizarlas; en la medida que este eje avanza hacia la derecha, se acentúa el énfasis en la realización y el cumplimiento de las labores y tareas asignadas. En cuanto al eje vertical, lo que se marca es cómo la tarea es baja a pesar de que la relación sea también alta.

Al considerar el clima organizacional, el liderazgo y sus estilos, así como las uniones o desviaciones entre las tareas y las relaciones en las organizaciones, puede darse con más precisión cómo puede ejercerse el liderazgo de acuerdo a nuevas teorías y experiencias sobre el mismo. Con este fin, en el cuadro siguiente, se presentan cinco estilos recientes para liderar las organizaciones, (Ver cuadro 31).

## CUADRO 21. NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO

CARACTERÍSTICAS	INFORMATIVO	PARTICIPATIVO	DELEGACIÓN	INTERMEDIO	PERSUASIVO
<b>COMUNICACIÓN</b>	La necesaria, vía descendente	Frecuente y amable	Es callado y muy concentrado. No conversa	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal	Acuerdo común
<b>INSTRUCCIONES</b>	Claras y directas	No exige. Es indirecto	Transfiere los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que todos estén de acuerdo.	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo
<b>EQUIVOCACIONES Y ERRORES</b>	Nunca deja pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie	No ve las equivocaciones. Trata de librarse de responsabilidades	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo	Comprensión de avisos de los errores
<b>QUEJAS</b>	Consideradas como debilidad o incapacidad. Se ignoran	Se une al grupo y acepta las quejas	Evita mostrarse abierto a las quejas	Responde a las quejas. Política de “puertas abiertas”	Es algo significativo, aprende a través de la crítica

FUENTE: Aurora Elizondo, *La nueva escuela II. México, Paidós. 2001, p.82.*

### 2.9.3. Grupos, Colegiados y Consejo Técnico Consultivo.

Para que un proyecto o programa para formación de docentes se necesita el desarrollo oportuno y acertado de grupos de trabajo y de cuerpos colegiados que se comprometan en torno a una misión institucional y a un proyecto educativo propio; esto se debe a que en la actualidad, para poder tener éxito en la educación es necesario atender con rapidez y eficiencia las demandas.

***“... y necesidades sociales de formación del personal docente, o modificar los criterios existentes, a partir de la selección rigurosa de los aspirantes al magisterio y de los propios educadores de maestros; asimismo, estimular la creación de un ambiente académico propicio para lograr plenamente los perfiles de egreso adecuados para integrar cuerpos de profesionales docentes de alto nivel de desempeño, que contribuyan a la formación de las nuevas generaciones de maestros en congruencia con los desafíos que se prevén para el nuevo siglo”<sup>60</sup>***

Una forma de lograr lo anterior, es trabajar en grupos de académicos y administrativos, que de acuerdo a fines concretos tengan la intención de elevar la calidad de los servicios, mediante la realización de uno o varios proyectos en donde el trabajo conjunto sea la base de la organización.

<sup>60</sup> Pedagogía. Revista Especializada en Educación . Cuarta época. Vol. 1 Número 4. UPN Invierno 1998.

Estos grupos deben ser parte fundamental de una organización educativa, para que ésta funcione con alto desempeño ya sea en forma autodirigida o dependiente. Los grupos deben cubrir las expectativas de la organización a la que pertenecen, las tareas con que se les asignen y las relaciones entre sus integrantes deben funcionar con cierta flexibilidad y potencialidad. Este desempeño puede ser a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las necesidades y exigencias de la institución o empresa escolar contratante.

Todo grupo, equipo u organización se mantiene ligado a un líder, en este caso los llamados “gerentes”, quienes son los facilitadores del trabajo en grupos. En una escuela, esta función la cumplen los directivos, quienes deberán ser los motivadores, los que logren que los individuos trabajen correctamente en proyectos definidos con marcas de tiempo predeterminados.<sup>61</sup>

El líder debe poseer características tales que le permitan facilitar el desarrollo del grupo a su cargo. En las organizaciones exitosas, el líder asume la función de facilitador y por ello sus actitudes y acciones deben ser cómo las que aparecen en el cuadro siguiente.

## CUADRO 22. ACTITUDES DEL LÍDER-FACILITADOR

<ul style="list-style-type: none"><li>* <i>Escucha con atención.</i></li><li>* <i>Hace preguntas y escucha la totalidad de la respuesta;</i></li><li>* <i>Se reserva su opinión y mantiene una mentalidad abierta.</i></li><li>* <i>Busca activamente las ideas y opiniones de los demás;</i></li><li>* <i>Alienta la expresión de diferentes puntos de vista</i></li><li>* <i>Enseña a los demás cómo resolver problemas sin resolverlos por ellos;</i></li><li>* <i>Enseña y aconseja a los demás sin decirles qué tienen que hacer;</i></li><li>* <i>Organiza la información y los datos para que los demás puedan entenderla y actuar positivamente.</i></li><li>* <i>Modela el comportamiento que quisiera ver en los demás;</i></li><li>* <i>Sabe como conjuntar al personal adecuado para una tarea.</i></li><li>* <i>Es conciente de sus propias limitaciones y sabe quién está mejor calificado para tomar una decisión o completar una tarea;</i></li><li>* <i>Ayuda al grupo a decidir por consenso y lucha por lograr una situación de ganar- ganar;</i></li><li>* <i>No se apropia del mérito de lo que hacen otros o el grupo, sino que se asegura de que el reconocimiento sea otorgado a la o a las personas que lo merecen</i></li><li>* <i>Comprende que la diversidad puede afectar positivamente al trabajo en equipo;</i></li><li>* <i>Comprende que los individuos se sienten motivados en formas muy diferentes y está dispuesto a trabajar con ahínco para satisfacer estas necesidades individuales;</i></li><li>* <i>Comparte el poder y la autoridad en los demás;</i></li><li>* <i>Alienta a los integrantes del grupo para hacerse responsables de los problemas planteados, los temas discutidos, las acciones y los proyectos;</i></li><li>* <i>Busca la manera de ayudar a que el grupo cumpla con sus objetivos;</i></li><li>* <i>Encuentra las oportunidades para recompensar los desempeños notables y minimiza los castigos por los comportamientos mediocres;</i></li><li>* <i>Exhibe una actitud de firmeza en cuanto a los objetivos y es flexible en lo que respecta al proceso para lograrlos;</i></li><li>* <i>A pertenecido a grupos heterogéneos y tiene una experiencia positiva al respecto ( no ha operado exclusivamente con gente muy similar a el;</i></li><li>* <i>No le teme a los conflictos; y</i></li><li>* <i>Comprende y reconoce que las necesidades individuales de los empleados (sociales, personales, laborales, estilos de vida, preferencias, etc). Afectan al trabajo en equipo y que estas características pueden ser favorables para el grupo.</i></li></ul>
---

<sup>61</sup> Fran Ressa. *El liderazgo en los grupos de trabajo*. España. 1995. Ed. Panorama p.p. 20-21.

*Fuente: Fran Ress. El liderazgo en los grupos de trabajo. España. 1995. Ed. Panorama p.p. 20-21.*

En general, puede afirmarse que:

***“Los líderes más progresistas son aquellos que se contemplan a sí mismos como “facilitadores” o “catalizadores”- sirvientes o ayudantes del grupo”<sup>62</sup>***

Esto ocurre cuando el líder se comporta de tal forma en el grupo que los integrantes del mismo lo sienten como uno de ellos y porque además ayuda a que todos los miembros se sientan tan libres como el propio líder para contribuir y desempeñar las funciones necesarias del grupo.<sup>63</sup>

Este líder facilitador también logra resultados al compartir sus experiencias y al vincularse con los integrantes del grupo y actuar como un guía que hace uso de su dinamismo, de su responsabilidad y de su lucha por llegar a la meta. Estas actitudes del líder provocan que los participantes se motiven, apoyen las decisiones y, en consecuencia, su rendimiento se eleva y se cumple con eficiencia.

En este contexto, un líder-facilitador simplemente concuerda con todo lo que el grupo propone, se convierte en guía y por ello renuncia al poder y al control<sup>64</sup>

Cabe señalar respecto del líder-facilitador que éste actúa en cualquier tipo de organización y más aún en las organizaciones educativas, en donde los grupos disciplinarios, interdisciplinarios y multidisciplinarios pueden conjuntarse para trabajar en grupo, sobre todo si se trata de obtener calidad y eficiencia en el servicio que se brinda.

Hasta el momento se ha hablado del grupo y del líder, es ahora el tiempo de definir qué es un grupo. Un grupo es un conjunto de personas que se reúnen para realizar una serie de acciones, tareas, proyectos y fines, cuyas metas son comunes para todos sus integrantes. Cabe señalar que, de acuerdo con la clase de grupo, aparecen normas, procedimientos y limitaciones propias.

En la organización escolar es común el establecimiento de grupos de trabajo, sobre todo en el área académica. Estos grupos, como los de otras agrupaciones, deben considerar al proponer y realizar las tareas los elementos que aparecen en el cuadro, mismos, que de seguirse, hacen que una organización se convierta en exitosa (ver esquema 18)

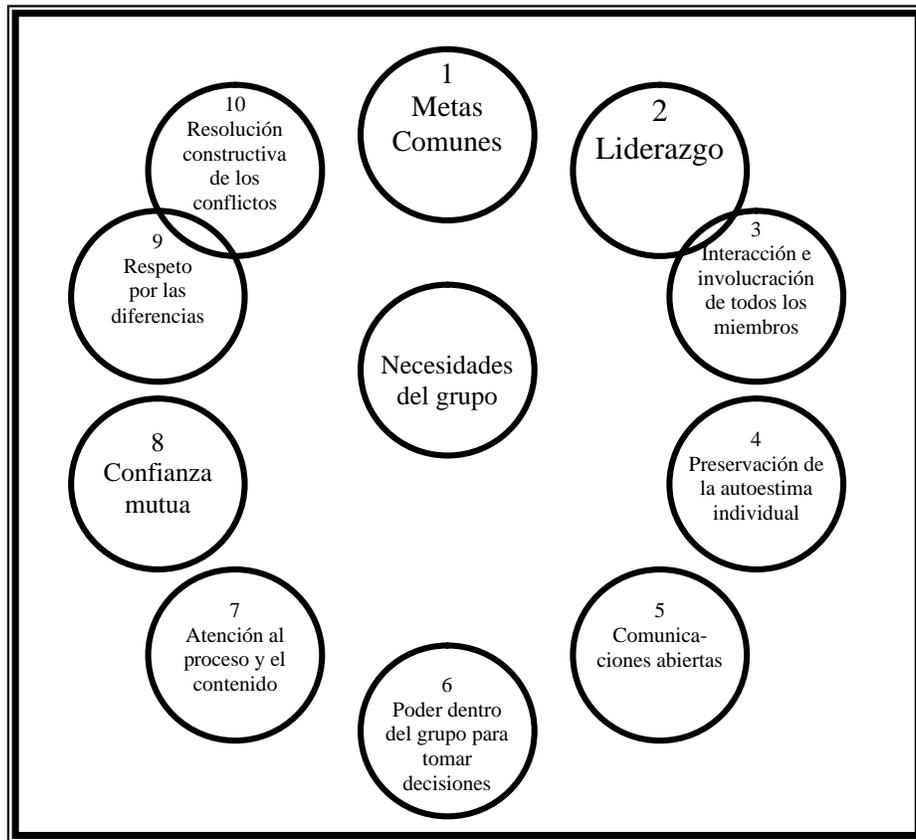
---

<sup>62</sup> Ibid., p. 24

<sup>63</sup> Ibid., p.p. 25-26.

<sup>64</sup> Ibid., p. 43.

### ESQUEMA 18. ELEMENTOS DE UN GRUPO



Esquema : elementos de un grupo.<sup>65</sup>

Con el fin de dejar claro qué involucra cada uno de los elementos que permite el trabajo exitoso de un grupo, a continuación se explican éstos.

Las metas comunes se basan en tener una razón poderosa para que la permanencia en el trabajo se de en forma unida, aun cuando en el proceso pueden surgir caminos que modifiquen las expectativas iniciales.

El liderazgo depende de las características y necesidades de la organización. El líder puede ser formal o no, pero debe tener la capacidad suficiente para que los demás lo escuchen, lo apoyen y aclaren con él sus dudas, además de construir puentes con los otros al coordinar el trabajo, comunicarse e involucrarse en las tareas.

La interacción y la innovación de todos los miembros consisten en que todos los integrantes del grupo participan y toman los problemas como propios, aunque estos sean de ellos.

<sup>65</sup> Ibid., p. 43.

La preservación de la autoestima individual se logra al dejar a un lado los favoritismos, es decir, se escucha, se dialoga, se contribuye con equidad al trabajo y rendimiento de todos los miembros del grupo.

La comunicación abierta permite en todo momento la expresión libre de los integrantes de la agrupación.

El poder dentro del grupo para tomar decisiones debe ejercerse en forma democrática para lograr un mismo propósito y así establecer las normas que regirán los acuerdos, aunque esta democracia conlleve la extensión del tiempo programado para la toma de decisiones.

La atención tanto al proceso como al contenido consiste en asegurar al mismo valor tanto a lo práctico como al contenido.

La confianza mutua depende de contar con un líder capaz de vincularse con el grupo.

El respeto por las diferencias se realiza cuando cada uno de los integrantes del grupo se responsabiliza de sus comportamientos, reconoce y respeta las diferencias de cualquier índole en los compañeros.

La resolución constructiva de conflictos se da cuando el líder es la pieza principal en las situaciones conflictivas y actúa rápidamente para dar solución inmediata a éstas en forma coherente y en razón de los hechos.<sup>66</sup>

Al realizar el trabajo en equipo las acciones llevan, en ocasiones, a plantearse, si lo importante son las tareas a desarrollar si lo importante es ver qué efectos causa la realización de éstas a nivel social, es decir, se plantean las acciones y sus resultados como si fueran entidades separadas, cuando lo verdaderamente importante es relacionar ambos aspectos ya sea de manera informal o formal, pero siempre vinculando acertadamente.

Cuando ya se estructuró el grupo y se tienen los elementos más importantes para ponerlo a trabajar hay que considerar que pueden producirse cambios o reestructuraciones que implican más tiempo que el programado, ya que toda modificación conlleva proceso que requiere de mucha experiencia y práctica en la nueva forma de hacer las cosas.

En el caso de las instancias educativas, para poder conformar un grupo, es conveniente partir de las necesidades reales y posibles de ésta y luego realizar el planteamiento de objetivos, fijar áreas de trabajo, asignar responsabilidades y planear la actualización de los docentes.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Ibid., p.p.43-45.

<sup>67</sup> Ibid. p.p. 137-138.

En una organización escolar este proceso se realiza bajo la normatividad y disposiciones que marcan las autoridades educativas y la responsabilidad recae en el Consejo Técnico Consultivo que se establece en cada escuela:

El Consejo Técnico Consultivo es un organismo dentro de la institución educativa que permite que los docentes expresen sus operaciones y problemas de trabajo, con el fin de reflexionar sobre ellos, explicar sus posibles causas y así poder establecer formas diversas de solución.

El Consejo Escolar Consultivo considera tanto los aspectos administrativas como de organización académica, sin embargo, trata de establecer principalmente las situaciones de carácter pedagógico, lo que permite socializar y compartir las herramientas para trabajar y la resolución de problemas que se presentan a lo largo de un año escolar.

Conviene destacar que las reuniones del Consejo Técnico

***“... ofrecen la oportunidad de crear las condiciones que posibiliten el desarrollo autogestionario del trabajo académico. Así el trabajo grupal y colegiado de estas reuniones favorece la participación, la discusión y e la reflexión conjunta en el planteamiento y la solución de problemas educativos...”<sup>68</sup>***

En la cita anterior, aparecen conjuntados el trabajo grupal y el colegiado que se realiza en el Consejo Técnico consultivo. El termino grupal ya ha sido presentado y explicado en este inciso, sin embargo, la palabra colegiado referida al trabajo aparece por primera vez para explicar cómo se labora en las reuniones del Consejo Técnico Consultivo.

En diferentes ciencias y disciplinas, desde hace tiempo se habla de Cuerpos Colegiados. Esta denominación se emplea tanto en derecho como en administración y otras ramas del conocimiento humano, pero también se aplica normativamente a las labores educativas.

El vocablo colegiado proviene de la palabra colegio que tiene como sinónimo el término escuela, la cual entre sus muchas definiciones conceptuales se identifica como una:

***“...corporación de docentes y discentes en comunidad y plenitud de ejercicio.”<sup>69</sup>***

Esta forma de entender a la escuela, también puede aplicarse al colegio como una institución educativa. Y en este contexto el término abarca, toda la organización administrativa y académica escolar.

---

<sup>68</sup>

<sup>69</sup> DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Madrid, Ed. Santillana, 1983, p567.

Este término también se aplica a sociedades de profesionistas que se agrupan, una vez titulados en organizaciones cuyos fines tienen que ver con el reconocimiento a los mejores de ellos y con la dirección de actividades encaminadas al mejoramiento de todo el gremio; éste es el caso del Colegio de Abogados y el Colegio de Ingenieros, ambos en México.

En cuanto a la administración y organización escolares las palabras colegio y colegios se refieren ya sea a grupos de docentes y alumnos o a órganos que representan generalmente a toda la comunidad educativa ( profesores; padres, alumnos, personal docente, autoridades educativas, etc) y que trabajan en forma colegiada.

En la revisión de los términos anteriores, es frecuente encontrar que se les usa en forma común, pero en cuanto a la teoría que los sustenta hay poca información, a pesar de esta limitante y de acuerdo a la experiencia vivida en comunidades educativas por diversos docentes, puede afirmarse que: a) la palabra colegio se refiere a una organización escolar o académica; b) los órganos colegiados son instancias en las que se reúnen personas dedicadas a una actividad determinada y pueden aparecer en cualquier tipo de organización, c) el trabajo colegiado consiste en realizar tareas bajo fines y metas comunes a todos los integrantes de una asociación, estas tareas con llevadas a cabo por personas con conocimiento y actividades afines; d) los cuerpos colegiados son agrupaciones de diferentes asociaciones cuyo fin es la dirección y liderazgo para planear, realizar y obtener resultados exitosos en cualquier organización; e) en las escuelas primarias, el Consejo Técnico Consultivo es un órgano colegiado en el que se trabaja colegiadamente en forma de grupo.

Tanto en los colegios como en los órganos y cuerpos colegiados, para que el trabajo de sus integrantes sea exitoso, la forma de alcanzar las metas que se propongan debe incluir: el trabajo en grupo, la asociación en forma colegiada de los encargados de realizar las tareas y la existencia de una instancia (académica y administrativa, en el caso de la organización escolar) que adopte una postura de líder-facilitador.

En cuanto al liderazgo que debe asumir esta instancia, es recomendable que la misma facilite el cambio de la autoridad concentrada en unos cuantos a la responsabilidad compartida por todos los integrantes del grupo. Las acciones que se enuncian a continuación pueden ayudar a lograr que el liderazgo se convierta en el motor de un trabajo realizado en grupo y colegiadamente.

### **Recomendaciones.**

1. Otorgar un tiempo razonable para que se logre consolidar el cambio.
2. No realizar varios cambios al mismo tiempo, dar prioridades.
3. Tratar de recompensar los esfuerzos que impliquen este cambio.
4. Mantener presente el objetivo todo el tiempo.
5. Ir logrando un avance diario en las metas propuestas

6. Emplear la planeación y la evaluación como una herramienta que paulatinamente permitirá lograr los objetivos.
7. Tener mucha paciencia con la gente en especial, ya que de todo cambio surge un desequilibrio.
8. Ser realista, positivo, subjetivo, tomando en cuenta la cultura de la organización y al mismo tiempo las limitaciones.<sup>70</sup>
9. Lograr la participación activa de los docentes y directivos.
10. Dar la información adecuada de acuerdo a las normas establecidas por sus superiores.
11. Adaptar los tiempos y espacios a las necesidades y características de los puntos a tratar.
12. Valorar los logros o metas de los proyectos establecidos, reestructurarlos en caso necesario o incrementar otros.
13. Orientar el trabajo de los docentes y directivos mediante sugerencias que tengan que ver con la planeación, organización, administración, problemas de enseñanza-aprendizaje, etc.
14. Dar tiempo y seguimiento a lo establecido en la sesión.<sup>71</sup>

Para finalizar este inciso y ya en forma concreta sobre la organización escolar, conviene distinguir cuál es el campo de acción de lo administrativo, cuál es el del educativo y cuáles son las relaciones y tareas en las que éstos trabajan en conjunto. Este tema se trata en los dos incisos siguientes.

### **2.9.3.1. Organización Académica<sup>72</sup>**

El área académica en una organización escolar que está compuesta principalmente por el cuerpo académico y por quienes supervisan y orientan sus tareas (directores, coordinadores, asesores educativos, jefes de academias o cualquier otra persona o instancia relacionada con esta área).

Dentro de las tareas que el cuerpo académico realiza, aparte de las de enseñanza, existen dos fundamentales: a) la actualización en el conocimiento, tanto general como de su área de competencia, y en las técnicas que les facilitan realizar sus funciones con éxito; y b) la elaboración de proyectos escolares, planes y objetivos que partan de los propósitos de mejorar continuamente y de resolver la problemática que exista.

Entre las muchas tareas que el cuerpo académico asume y debe ejecutar están las siguientes:

#### ***“1. Coordinar y promover el desarrollo de programas de apoyo.*”**

---

<sup>70</sup> Ibid., p.48

<sup>71</sup> Ibid. p.p. 137-138.

<sup>72</sup> Elizondo, H. Aurora La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar (2001) México, D:F: Paidós. pp.134-140

- 2. Organizar y coordinar eventos académicos de apoyo al desarrollo de las escuelas.**
- 3. Brindar permanente asesoría técnico-pedagógico al equipo de supervisión, a los directivos y a los docentes mediante cursos, de supervisión, a los directivos y a los docentes mediante cursos, talleres, grupos de estudio, conferencias, etc.**
- 4. Apoyar y fomentar la elaboración del proyecto escolar o la planeación institucional de las escuelas para incidir en la problemática del aula.**
- 5. coordinar las reuniones del consejo técnico de la zona.**
- 6. Promover el conocimiento y uso del plan, programas y materiales de apoyo vigentes.**
- 7. Controlar y evaluar las actividades de supervisión.**
- 8. Participar en actividades de autoformación y superación académica para el desarrollo e la supervisión.**
- 9. Elaborar, ejecutar y evaluar el proyecto de supervisión.**
- 10. Participar en las reuniones de consejo técnico del sector o colegio de supervisores del sector o región”.<sup>73</sup>**

Todas estas actividades se realizan dentro de un contexto escolar dado y bajo la guía de los directivos de la institución o de la instancia educativa que ejerza el liderazgo, en el caso de la enseñanza primaria es el Consejo Técnico Consultivo; sin embargo, esto no es suficiente si el trabajo no se realiza en y por grupos y en forma colegiada.

Si en el área académica se logra que los docentes se agrupen por áreas de conocimiento y tareas afines, a las que se les puede llamar colegiados (docentes de primer grado, docentes líder, por ejemplo) y estos colegiados pueden relacionarse entre sí y con el área administrativa de la organización escolar, el éxito de ésta está asegurado.

En los cuerpos colegiados, pueden planearse y discutirse en forma libre, bajo un liderazgo guía, los proyectos escolares que se pretenden lograr.

Esta forma de trabajo colegiada permite:

1. Detectar problemáticas específicas, tanto de enseñanza como de aprendizaje.
2. Establecer las mismas metas y propósitos, lo cual permite llevar una secuencia.
3. Involucrar a todos los integrantes de la institución es la resolución con eficiencia de los problemas.
4. Elaborar estrategias de solución, con base en la experiencia propia y la de los demás.
5. Aportar y tomar ideas o estrategias de trabajo en un ambiente agradable.
6. Responsabilizar y laborar con entusiasmo, creatividad y compromiso de toda la comunidad escolar.

---

<sup>73</sup> Ibid., p.p.134-135.

7. Dar un mejor servicio educativo, de calidad, que permita favorecer el desarrollo personal y cualitativo de los alumnos y encontrar mejores condiciones de trabajo a los docentes.

### **2.9.3.2. Organización Administrativa.**

Cualquier organización escolar se estructura internamente de acuerdo con lo administrativo y con lo académico. En muchos casos, la forma de trabajar puede darse en forma independiente o pueden establecerse relaciones interdependientes o coordinadas.

Cuando una institución educativa necesita y quiere mejorar la calidad de los servicios que ofrece desea convertirse en una empresa líder o exitosa, la relación entre lo administrativo y lo académico necesita que se dé en forma colegiada y que se trabaje también de esta manera en cada una de estas áreas.

Generalmente los aspectos administrativos recaen en los integrantes de la dirección (directores, secretarías, contadores y técnicos en administración escolar). En ocasiones, por las características de las situaciones escolares que se presentan pueden intervenir los docentes, el personal de apoyo y algunos padres de familia.

Los aspectos administrativos tienen que ver con la organización de tiempos y tareas, la asignación de espacios y recursos, el manejo de las finanzas y el pago a los empleados del plantel, además de cumplir con la documentación escolar, la captura de calificaciones, las relaciones con la SEP y algunas otras funciones como dar seguimiento a planes, proyectos, programas y normatividad adecuadas.

En un trabajo colegiado lo administrativo no puede existir por sí solo, sino que tiene que organizarse en relación con lo académico y del contexto escolar al que pertenece. Para realizar las tareas que corresponden al área administrativa, debe haber el propósito de mejorar continuamente y el organizarse por cuerpos colegiados: quienes realizan las operaciones relacionadas con lo financiero y el uso y control de los recursos, quienes se encargan del llenado y seguimiento de los documentos; etc. Al ser éste un trabajo colegiado, organizarse por tareas no significa aislarse por grupos, sino trabajar en grupos afines a las tareas y responsabilidades, y establecer relaciones interdisciplinarias y multidisciplinarias entre todos los cuerpos colegiados del área administrativa y los del área académica.

Para que se lleve a cabo esta integración y discusión compartida del trabajo y la responsabilidad, conviene realizar las acciones que sugiere Aurora Elizondo en “*La nueva escuela 1*”, las cuales se transcriben a continuación:

***“1. Organizar, desarrollar y optimizar los recursos humanos y materiales.*”**

**2. Manejar, controlar y analizar la información de formatos estadísticos, informes, reportes, inventarios, registros de visita de supervisión, etc.**

**3. Manejar, orientar y canalizar el trámite de nombramientos, solicitudes, permisos, jubilaciones, cambios, comisiones, etc.**

**4. Otorga reconocimientos, exhortaciones y diplomas.**

**5. Apoyar acuerdos tomados por la comunidad escolar...**

**6. Orientar la elaboración, la ejecución y la evaluación del proyecto escolar o los planes de trabajo de las instituciones de la zona.**

**7. Orientar la constitución de la asociación de padres de familia de la escuela con sus actas respectivas”<sup>74</sup>.**

Desde luego, no son éstas las únicas acciones que pueden seguirse, muchas otras pueden darse al trabajar en forma colegiada internamente por área y por áreas, y, desde luego, bajo un liderazgo-facilitador que permitirá el surgimiento de nuevos proyectos y el compartir la responsabilidad del éxito de toda la organización, en este caso de la escolar.

---

<sup>74</sup> Ibid.,p.p.129-130

# ALTERNATIVA DE LA PROPUESTA

### **Apartado III. Alternativa de la propuesta: Estrategias de aplicación por mes y áreas.**

En la solución a la problemática encontrada en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y de acuerdo a los objetivos, tipo de proyecto y marco teórico en la que ésta se desarrollará, a continuación, se propone la actualización docente en cultura organizacional y conocimientos en matemáticas y español, la cual se llamará propuesta alternativa o estrategia de cambio educativo.

#### **Conceptualización del término estrategia:**

*“...el planteamiento conjunto de las directrices a seguir en las fases de un proceso; así entendida, la estrategia guarda estrecha relación con los objetivos que se pretende lograr (que supongan el punto de referencia oficial) y con la planificación concreta”.*

Desde luego, como este mismo autor expone, en la estrategia se engloban tres elementos:

*“...el combinatorio referido a la organización coherente de los recursos, el probabilístico (que implica un análisis de los fenómenos al azar) y el voluntarista (que alude al control y canalización de las fuerzas concluyentes en el proceso)”*

En seguimiento a los anteriores planteamientos, es necesario plantear la estrategia o propuesta de acción dirigida a lograr cambios en la escuela primaria ya mencionada, estrategia que se expone a continuación.

#### **3.1.1. Propuesta o estrategia de acción.**

Para lograr el mejoramiento en la calidad de los servicios educativos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, se propone impartir a sus directivos y docentes tres talleres de actualización: gestión escolar, español y matemáticas. Estos talleres, en total, cubrirán 24 horas de clase, las cuales se impartirán en seis fechas distintas a partir del 30 de octubre del 2003 hasta el 28 de abril del 2004. Los instructores de estos talleres serán tres especialistas, en cada una de estos campos del conocimiento, los que durante dos horas por fecha trabajarán con los académicos de la escuela.

#### **3.1.2. Programa de actividades.**

De acuerdo a la estrategia planteada: actualización de directivos y docentes con el objeto de mejorar los servicios educativos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, se propuso el siguiente programa de actividades.

### CUADRO 23. PROGRAMA DE ACTIVIDADES

FECHAS	HORARIO	ÁREAS A DESARROLLAR	INSTRUCTORES
30 de octubre del 2003.	8:00 a 10:00hrs. 10:00 a 12:00hrs. 12:00 a 14:00hrs.	Matemáticas, Gestión Escolar y Español.	Profra. María Elena Jiménez Flores. Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez. Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.
26 de noviembre del 2003.	8:00 a 10:00hrs. 10:00 a 12:00hrs. 12:00 a 14:00hrs	Matemáticas, Gestión Escolar y Español	Profra. María Elena Jiménez Flores. Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez. Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.
29 de enero del 2004.	8:00 a 10:00hrs. 10:00 a 12:00hrs. 12:00 a 14:00hrs	Matemáticas, Gestión Escolar y Español	Profra. María Elena Jiménez Flores. Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez. Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.
27 de febrero del 2004.	8:00 a 10:00hrs. 10:00 a 12:00hrs. 12:00 a 14:00hrs	Matemáticas, Gestión Escolar y Español.	Profra. María Elena Jiménez Flores. Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez. Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.
31 de marzo del 2004.	8:00 a 10:00hrs. 10:00 a 12:00hrs. 12:00 a 14:00hrs	Matemáticas, Gestión Escolar y Español	Profra. María Elena Jiménez Flores. Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez. Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.
28 de abril del 2004.	8:00 a 10:00hrs. 10:00 a 12:00hrs. 12:00 a 14:00hrs	Matemáticas, Gestión Escolar y Español	Profra. María Elena Jiménez Flores. Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez. Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.

Es necesario precisar que las sesiones de los talleres se realizaron con la aprobación de las autoridades de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, las cuales establecieron como fechas para aplicar la estrategia de actualización los días que se destinan a las reuniones del Consejo Técnico Consultivo y a los Talleres Generales de Actualización que marca el Departamento de Educación Pública del Estado de México.

#### 3.1.3. Etapas de la Estrategia

Para llevar a cabo la estrategia de actualización de los directivos y docentes, los contenidos por tratar en los talleres se dividieron en dos etapas, las que se establecieron de acuerdo a la calendarización que se señaló para las actividades extra para las escuelas primarias en el Estado de México y a los objetivos

específicos que se marcaron para obtener resultados en los talleres de matemáticas, gestión escolar y español. A continuación, se detalla cada una de estas etapas con el tema tratado su nivel de conocimiento, e instructores, con el fin de saber cómo se trabajaron las áreas.

**CUADRO 24. PRIMERA ETAPA DE ACTUALIZACIÓN  
(octubre del 2003 a enero del 2004)**

ÁREA A DESARROLLAR	TEMA	NIVEL	INSTRUCTOR	FECHA
MATEMÁTICAS	Algoritmo, aplicación de la resta y operaciones básicas fraccionarias.	PLANEACIÓN	Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez. Profra. Irma Mariana Torres Zarco.	30-X-03
MATEMÁTICAS	Algoritmo, aplicación de la resta y operaciones básicas fraccionarias.	EVALUACIÓN	Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez. Profra. Irma Mariana Torres Zarco.	26-XI-03
MATEMÁTICAS	Algoritmo, aplicación de la resta y operaciones básicas fraccionarias.	RETROSPECTIVA	Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez. Profra. Irma Mariana Torres Zarco.	29-I-04
GESTIÓN ESCOLAR	Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados).	PLANEACIÓN	Profra. María Elena Jiménez Flores.	30-X-03
GESTIÓN ESCOLAR	Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados)	EVALUACIÓN	Profra. María Elena Jiménez Flores	26-XI-03
GESTIÓN ESCOLAR	Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados).	RETROSPECTIVA	Profra. María Elena Jiménez Flores	29-I-04
ESPAÑOL	Comprensión lectora, análisis e ideas principales en textos.	PLANEACIÓN	Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez.	30-X-03
ESPAÑOL	Comprensión lectora, análisis e ideas	EVALUACIÓN	Profra. Rosa de Guadalupe Mortera	26-XI-03

	principales en textos.		Gutiérrez.	
ESPAÑOL	Comprensión lectora, análisis e ideas principales en textos.	RETROSPECTIVA	Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez.	29-I-04

En esta primera etapa, se propuso dar los elementos básicos para el trabajo en las áreas problemáticas que impiden desarrollar más la calidad de los servicios educativos y crear el ambiente favorable para vincular a los participantes en los talleres con los instructores de los mismos; posteriormente de terminar esta etapa se continuó con la segunda.

### CUADRO 25. SEGUNDA ETAPA DE ACTUALIZACIÓN

ÁREA A DESARROLLAR	TEMA	NIVEL	INSTRUCTOR	FECHA
MATEMÁTICAS	Planteamiento, comprensión y resolución de problemas matemáticos.	PLANEACIÓN	Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez. Profra. Irma Mariana Torres Zarco.	23 -II-04.
MATEMÁTICAS	Planteamiento, comprensión y resolución de problemas matemáticos.	EVALUACIÓN	Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez. Profra. Irma Mariana Torres Zarco.	31-III-04
MATEMÁTICAS	Planteamiento, comprensión y resolución de problemas matemáticos.	RETROSPECTIVA	Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez. Profra. Irma Mariana Torres Zarco.	28-IV-04
GESTIÓN ESCOLAR	Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados).	PLANEACIÓN	Profra. María Elena Jiménez Flores.	23 -II-04.
GESTIÓN ESCOLAR	Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados).	EVALUACIÓN	Profra. María Elena Jiménez Flores.	31-III-04
GESTIÓN ESCOLAR	Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados).	RETROSPECTIVA	Profra. María Profra. María Elena Jiménez Flores.	28-IV-04
ESPAÑOL	Redacción de diferentes tipos de textos y mejoramiento de la ortografía.	PLANEACIÓN	Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez.	23 -II-04.

ESPAÑOL	Redacción de diferentes tipos de textos y mejoramiento de la ortografía.	EVALUACIÓN	Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez.	31-III-04
ESPAÑOL	Redacción de diferentes tipos de textos y mejoramiento de la ortografía.	RETROSPECTIVA	Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez.	28-IV-04

En esta segunda etapa se trabajó en las mismas áreas que en la primera y después éstas fueron analizadas y evaluadas. El objeto de esta etapa fue encontrar los problemas que a diario se presentan en la impartición de clases y también para rescatar las sugerencias técnicas que se pueden utilizar para superar las situaciones que afectan el aprendizaje.

Finalmente, cabe señalar que en estas dos etapas de actualización, el trabajo dinámico de instructores y profesores permitió planear proyectos para cada una de las áreas (matemáticas, gestión escolar y español) realizables durante las clases (a corto, mediano y largo plazo).

### **3.2. Aplicación de la alternativa**

Durante las sesiones para desarrollar la estrategia de actualizar a los docentes y directivos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” en matemáticas, gestión escolar y español, se actuó conforme a una metodología que dividió las clases por áreas de conocimiento y que se propuso registrar no sólo los conocimientos, sino también las técnicas de enseñanza y aprendizaje, las aportaciones e inquietudes del grupo y el comportamiento y actitud de los profesores en relación a su superación académica e interés por sus alumnos y el trabajo en equipo.

Con base en este proceso, a continuación, se expone por etapas de actualización (primera y segunda), número de sesión y área de trabajo, lo sucedido durante la explicación de la estrategia.

#### **3.2.1. Primera etapa de la aplicación**

En esta primera etapa de actualización, se programó tres sesiones de seis horas cada una en las que las clases tuvieron una duración de dos horas para cada área del conocimiento, de acuerdo al siguiente orden: matemáticas, gestión escolar y español.

La realización de la estrategia de la primera etapa se llevó a cabo en las instalaciones de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, dentro del horario del turno matutino en días en que los alumnos no asistieron a clase por disposición de las autoridades de la zona escolar correspondiente.

Los asistentes a esta primera etapa de la estrategia fueron 17 profesores de la escuela y durante las sesiones, a través de relatoría se anotó lo sucedido y lo que se observó respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje en cada una de las aplicaciones de la estrategia y de las sesiones que las integraron: matemáticas, gestión escolar y español.

### Primera etapa de aplicación de la estrategia (octubre del 2003)

#### Sesión de matemáticas:

Esta sesión duró dos horas – de 8:00 a 10:00a.m. y tuvo como instructoras a las profesoras S. Silvia Yáñez Álvarez e Irma Mariana Torres Zarco. El tema que se trató fue: **“Algoritmo, aplicación de la resta y operaciones básicas fraccionarias”**, el cual tuvo como objetivo: lograr la comprensión de la didáctica específica para enseñar la resta y las operaciones fraccionarias.

En el cuadro siguiente se detalla las actividades desarrolladas, las experiencias de aprendizaje, el material didáctico y la observación participativa.

**CUADO 26. ÁREA DE MATEMÁTICAS.**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACION PARTICIPANTE
<p>Presentación.</p> <p>Pastel para tres, seis y nueve personas.</p> <p>Problemas fraccionarios.</p> <p>Algoritmo de la resta con</p>	<p>Las instructoras dieron a conocer el material concreto con el que se trabajara para familiarizarse con él.</p> <p>Con esta actividad, los maestros procedieron a realizar la división de un entero en tercios, sextos y novenos usando para ello sólo sus manos; de ahí se partió al análisis de proceso que cada docente tuvo y se concluyó que aunque las partes obtenidas del entero visiblemente no son iguales, físicamente sí lo son.</p> <p>La didáctica que se utilizó en esta actividad partió de la manipulación de diversos materiales para lograr un fin, en este caso el procedimiento de la resta.</p>	<p>Hojas de papel de colores y blancas; resistol; tijeras; colores; lápiz; marcadores; material didáctico; BAM adaptado con papel; palitos, garbanzos y cubos; fichas de colores material de fomi con los colores azul para las unidades, rojo para las decenas, verde para las centenas y amarillo para las unidades de millar; figuras geométricas en papel lustre, tales como círculos, cuadrados, triángulos y rectángulos.</p> <p>Se expuso diversos problemas sobre reparto para ello se uso figuras geométricas para trabajar con sextos, octavos y tercios. Las tijeras y la lógica de cada alumno se emplearon para llegar a la solución correcta.</p>	<p>La sesión se llevó a cabo satisfactoriamente gracias a la colaboración activa de todos los docentes participantes.</p> <p>Al manipular estos materiales el razonamiento, lógico de los participantes mejoró y se enriqueció más al entender el procedimiento y el porqué de la transformación de los numerales.</p>

material concreto (Bam y Fichas de colores).			
--	--	--	--

**Vo. Bo.**  
**LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.**  
**RESPONSABLE DE LA**  
**SESIÓN:**

---

**Profra. S. Silvia Yáñez Alvarez.**

---

**Profra. Mariana Torres Zarco.**

Algunas de las experiencias registradas durante la sesión fueron las siguientes:

La sesión fue muy enriquecedora, ya que los maestros mostraron gran entusiasmo y participación en cada una de las áreas tratadas. Al terminar las actividades, se acordó que cada niño cuente con material concreto y que sea manejable en cualquier circunstancia en que se encuentre éste y, para resolver el problema de si aún no logra la concepción del algoritmo de la resta, también se propuso que la resolución de problemas podía lograrse con los libros de apoyo y de texto gratuitos, pues los alumnos pueden plasmar y resolver las cuestiones con estos materiales, sin importar que no anoten el numeral, es decir, si hay correspondencia entre los dibujos del material concreto y la respuesta exacta. Otra conclusión fue decidir que se aprobará el procedimiento que el niño utilice, aunque éste no sea el que le enseñó el profesor.

Una de las inquietudes de los maestros fue el de no tener la destreza y habilidad adecuadas para realizar las actividades enseñadas en la sesión, por lo que se propuso que los profesores con mayor conocimiento en esta nueva forma de dar las matemáticas- brinden el apoyo a los otros docentes con sesiones específicas sobre el manejo de material concreto y su relacionarlo con actividades lúdicas con el objeto de lograr los conocimientos matemáticos.

Las dudas y alternativas que se expresaron por el grupo llevaron a decidir que se estableciera un laboratorio de matemáticas en la escuela, porque con éste se darán procesos de enseñanza y aprendizaje en los que los alumnos tendrán la oportunidad de aprender matemáticas como un juego y no en forma negativa ni pesada. También se acordó los temas más importantes que se trataran y así lograr la planeación y seguimiento del aprendizaje de los alumnos.

Para ejemplificar las actividades realizadas durante esta sesión se muestra a continuación, algunas fotografías del trabajo realizado con material concreto relativo a matemáticas, en estas imágenes aparecen los profesores empleando los trabajos efectuados.



Foto 9. División de un entero en cuartos.



Foto 10. División de un entero en quintos.



Foto 11. Muestra de división de un entero en tercios y su equivalente.



Foto 12. Muestra de la división de un entero en Sextos y su equivalente.

### Sesión de Gestión Escolar:

Esta sesión sobre gestión escolar estuvo a cargo de la instructora Profra. María Elena Jiménez Flores durante el horario de 10:00 a 12:00 hrs., el tema fue *Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados)*. El objetivo general de esta actualización fue dar los elementos necesarios para la conformación de grupos de trabajo de docentes organizados por afinidad en cuanto a los grados que este a su cargo para que uno de los integrantes del colegiado comprenda su función y participación activos al integrarse en equipos por grado trabajado. Para lograr este objetivo, se siguió lo que se expresa en el siguiente cuadro:

**CUADRO 27. ÁREA DE GESTIÓN ESCOLAR**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
Presentación.	Conocer una postura diferente en cuanto al trabajo colegiado.	Pegamento, hojas de papel blancas y de color; tijeras, colores, marcadores, pizarrón; libros; lecturas sobre la	Los profesores participantes mostraron un gran interés en la realización de cada una de las actividades, ya que argumentaron que con la visita

<p>Dinámicas de integración.</p> <p>* Formación de parejas con la característica de que cada integrante no tenga afinidad en su ambiente laboral. Durante 15 minutos interactuar y realizar un producto cualquiera.</p> <p>*Posteriormente -en equipos de tres parejas, también por no tener afinidad- analizar qué producto es el mejor y tomar la decisión de común acuerdo. Se tomó en cuenta criterios que el mismo equipo prefiera para exponer la calidad del producto ante los demás.</p> <p>Análisis y acuerdos sobre diversas estrategias que se emplearán en la convivencia laboral.</p>	<p>Colocar a los docentes participantes ante una problemática de incertidumbre provocada por no tener la suficiente confianza en el compañero que comportará. Esta acción la tarea encomendada que implica el ponerse de acuerdo y llevar a cabo un reto.</p> <p>Dar oportunidad al diálogo; a la confrontación objetiva que conduzca a un fin; la participación de los liderazgos y lograr un análisis integral de la situación.</p>	<p>conformación de equipos de trabajo.</p>	<p>de instructores externos adquirieron nuevas experiencias tanto en el ambiente laboral como personal al darse cuenta de la importancia que implica el poder formar parte de un equipo de trabajo.</p> <p>El poder mejorar las actividades que se realizan en los Consejos Técnicos Consultivos con mayor número de actividades y juegos y poder dar a conocer las inquietudes y necesidades permite comprender de manera más práctica cómo son los procesos de enseñanza y aprendizaje y cómo se puede mejorar poco a poco a través de la actualización docente y el enriquecimiento de estrategias que pueden usarse en la enseñanza de los alumnos con el fin de mejorar la calidad de la labor docente.</p>
--	---	--	--

**Vo. Bo.**  
**LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.**  
**RESPONSABLE DE LA SESIÓN**

Profra. S. Silvia Yáñez Alvarez.

Profra. María Elena Jiménez Flores..

Es importante señalar que, al término de las actividades que se plantearon anteriormente, se realizó un debate con respecto a las experiencias vividas en y se invitó a los docentes a reflexionar sobre su hacer y la postura que tomó cada uno de ellos. En esta actividad, los profesores participaron libremente al comunicar su vivencia y con ayuda de la asesora se llegó a la conclusión de que un grupo de trabajo no sólo intervienen los aspectos materiales, es decir, las cosas o productos que se puedan valorar en forma cuantitativa, sino que también es importante el análisis, la observación y el criterio para poder determinar ciertos aspectos que no son valorados numéricamente; ejemplo de ello puede ser la observación de la conducta inestable del alumno debida a un motivo que provoca que éste no logra adaptarse a un grupo o no puede rendir lo suficiente de acuerdo a su edad.

También en esta sesión, se concluyó que en un equipo de trabajo los sentimientos personales no deben intervenir, ya que en la mayoría de las ocasiones perjudica los lazos laborales, la conducta del un profesor; la interacción con los compañeros; la planeación y aplicación de estrategias, el desarrollo del centro escolar y la calidad del aprendizaje de los alumnos.

Las actividades realizadas en esta sesión permitieron -a los directivos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”- valorar el rendimiento que cada uno de los docentes puede tener al trabajar individualmente, así como entender la actividad colegiada como una herramienta para la mejora continua de la calidad de los servicios de la institución escolar. También éstos comprendieron que brindar- a los docentes- la oportunidad de expresar sus puntos de vista e implantar nuevas estrategias permiten conocer mejor el aprendizaje de los alumnos y obtener un cambio significativo en el proceso educativo. Finalmente, se entendió que la escuela es un equipo de trabajo dirigido hacia una misión en la que cada uno de los participantes, con ayuda de los demás, puede lograr el desarrollo personal, grupal e institucional.

A continuación, se muestra fotografías donde se puede apreciar con mayor detenimiento cada una de las actividades que se llevaron a cabo, el ambiente y la participación que se vivió en cada una de éstas.



*Foto 13. Acuerdo sobre el producto a exponer.*



*Foto 14. Consenso sobre el producto a Mostrar.*



*Foto 15. Consulta sobre el mejor producto que se exhibirá al grupo.*



**Foto 16. Exposición sobre el proyecto sobre el reciclado de la basura.**



**Foto 17. Muestra de cómo elaborar un cubo con papiroflexia, el cual servirá como adorno.**



**Foto 18. Exposición con titeres de papel.**



**Foto 19. Demostración del trabajo para elaborar un botiquín grupal con el material necesario para brindar amor a los niños.**



**Foto 20. Análisis y reflexión general con las aportaciones estratégicas de la instructora en cuanto a la función del trabajo colegiado.**

## Sesión de español

Esta sesión de español fue dirigida por la Profra. Rosa de Guadalupe Mortera de 12:00 a 14:00 hrs. Se inició con el tema de **Comprensión lectora, análisis e ideas principales de textos**, y el objetivo general fue: interesar los docentes en la modificación sus métodos para practicar la lectura con los alumnos, de tal manera que ésta sea placentera; como objetivo particular de la sesión tuvo motivar a los profesores para que adopten nuevas estrategias para la comprensión de textos, el análisis de los mensajes y la localización de las ideas principales en los diferentes tipos de textos que los alumnos trabajen. Las actividades que se realizó en esta área son las que se presentan a continuación:

**CUADRO 28. ÁREA DE ESPAÑOL**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIÓN PARTICIPANTE
<p>Presentación.</p> <p>Charla sobre anécdotas personales que tengan que ver con el contacto con los libros y el gusto o dificultad en la lectura.</p> <p>3. Seleccionar libros al gusto y revisión de los mismos, sacar conclusiones sobre los textos que tiene cada participante y obtener los datos de impresión, edición, tipo de letra, papel, texto, lenguaje y tema. Técnica de grupos Philips 6'6 (ver anexo 8 )</p>	<p>Conocer una postura diferente en cuanto a la didáctica a seguir en la materia de español.</p> <p>Emplear la enseñanza creativa. Propiciar un ambiente favorable donde se pueda dar la lectura con interés: dar inicio en un espacio físico cómodo para la lectura; lograr un ambiente psicológico apropiado, es decir, que el alumno no se encuentre con problemáticas personales severas que dificulten su concentración; la actitud del profesor debe ser abierta y considerar que cada niño tiene su propio nivel de aprendizaje, el interés que muestren los alumnos será personal.</p> <p>Práctica del aprendizaje significativo mediante la enseñanza y aprendizaje en forma activa.</p> <p>Utilizar el aprendizaje colaborativo mediante el trabajo armónico en equipos. En esta tarea, estos equipos concluyeron que la mayoría de los libros que eran llamativos, lograban la motivación del lector para tener la letra clara, legible, de buen tamaño, el papel adecuado, manejable y con tipos diferentes de textos: como narrativos, informativos, descriptivos. Cabe señalar que hay documentos donde el lenguaje que se emplea no es coloquial y es necesario partir de conocimientos previos y en su defecto acudir al uso del diccionario, (ver anexo 8).</p>	<p>Marcadores, hojas de colores y en blanco, diferentes tipos de libros, cartulinas, diccionarios, copias, marcador de texto, antologías, pizarrón, hojas de papel bond, carteles.</p>	<p>Los docentes se interesaron mucho en esta clase, ya que la mayoría desconocía diferentes técnicas para abordar la lectura y lograr conquistar el gusto de los alumnos por la misma, mediante el interés propio y por la utilidad para su vida futura.</p>

4 Análisis y acuerdos sobre diversas dinámicas para aplicar con los alumnos.	Se ofreció, a los docentes que participaron en la clase una antología de estrategias y recursos que se deberán emplear en el transcurso de un mes y en los que el docente adoptará la postura del ejemplo dado por la instructora para adentrar a los alumnos en el gusto por la lectura y diferenciar los tipos de textos que maneja cotidianamente (ver anexo 8).		
--	---	--	--

**Vo. Bo.**  
**LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.**  
**RESPONSABLE DE LA SESIÓN**

**Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.**

**Profra. Rosa de Guadalupe Mortera.**

El análisis y comentarios que surgieron al finalizar las actividades de esta materia se relacionaron con la creatividad que cada docente debe tener para encontrar estrategias que se vinculen con el perfil de los alumnos a su cargo y la necesidad de entender los procesos cognitivos y el grado de desarrollo de cada alumno, sin que se utilice para ello la comparación de las habilidades de cada uno, ya que cada estudiante tiene su propio ritmo de lectura y aprendizaje y gustos que corresponden a su personalidad y el contexto en el que interactúa diariamente.

Se encontró que el poder entender y ver las dificultades a las que se enfrentan los pequeños al leer un cuento tiene que ver con el lenguaje, contexto y guía -tanto de los padres de familia como de los profesores-. En un salón de clases, no se puede ser tan rígido, pues en cualquier tipo y contenido de libros se puede encontrar infinidad de temas para analizar, investigar y relacionar con las diferentes materias que se cursan en el nivel primario. Es conveniente trabajar estratégicamente para que los niños no pierdan el interés y valoren el empleo de cada uno de los textos que tengan en sus manos. Enseguida, se presenta fotografías relacionadas con las actividades que se llevaron a cabo en esta sesión.

### **INICIACIÓN POR EL GUSTO DE LA LECTURA A PARTIR DE EXPERIENCIAS PREVIAS**

*Fotos 21 y 22. Revisión individual de diferentes tipos de lectura.*





*Fotos 23 y 24. Observación sobre la calidad y características con que están hechos los libros.*



*Fotos 25 y 26. Observación sobre la funcionalidad y adaptabilidad de los materiales de consulta.*



*Foto 27: Estrategias para iniciar un texto a partir de la ilustración.*

## Segunda aplicación de la estrategia ( 26 de noviembre del 2003).

### Sesión de matemáticas:

Las clases sobre estrategias para actualizarse en matemáticas se impartieron con la asistencia de un grupo de alumnos durante días diferentes, en un salón de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, el cual se acondicionó para impartir un taller sobre la materia. Esta situación se dio, porque, con antelación, los profesores de esta institución solicitaron a sus directivos tener una práctica de técnicas para enseñar matemáticas que les permitiera aplicarlas con los alumnos. La justificación para esta solicitud fue que si los docentes pudieran trabajar en un salón destinado a este campo del conocimiento, sería posible que todos los maestros compartieran la misma visión de la manera nueva de enseñar y los alumnos podrían trabajar con materiales concretos y didácticos.

Para llevar a cabo estas prácticas, se contó con la participación de las profesoras Mariana Torres Zarco y Magdalena Quintana Yáñez, quienes intervinieron como instructoras y contaron con el apoyo de cada profesor de grupo. El tema que se trató fue **Algoritmo, aplicación de la resta y operaciones básicas fraccionarias**; este tubo como objetivo general que todos los docentes frente a grupo compararán las distintas formas de realizar las restas y operaciones con fracciones y adquirieran la habilidad de aplicarlas en las distintas actividades que lo requieran.

El objetivo particular de esta sesión fue lograr que los maestros estén atentos a los procesos lógicos en los que se encuentran los alumnos, para que esto permita contar con diferentes opciones de enseñanza acordes a la capacidad de comprensión y lógica de cada alumno.

Para llevar a cabo los objetivos general y particular de esta sesión, se trabajó de acuerdo a contenido en el siguiente cuadro

**CUADRO 29. ÁREA DE MATEMÁTICAS**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA
1er.grado. División de un entero en medios, tercios y cuartos en partes iguales.  2º. grado. División de un entero en medios, tercios, cuartos, quintos, sextos y octavos.  3er. grado. En diferentes figuras geométricas calcular en cuántas partes iguales se puede dividir.	En general en los seis grados de educación primaria, los maestros mostraron aceptación y comprensión sobre la nueva forma de trabajo, entendieron que el material concreto se puede emplear para diferentes fines a manera de juego para lograr que los conocimientos que adquieren los alumnos sean significativos y a largo plazo.  El poder interactuar el material	.Hojas de papel de colores y blancas, resistol, colores, mesas de trabajo, fichero de matemáticas de los grados de primero a sexto, avance programático de cada uno de los grados y los objetivos que establecen los planes y programas de educación de 1993.	Los niños demostraron bastante aceptación en estas nuevas actividades que realizaron en una mañana de trabajo. Ellos solicitaron que se repitieran, ya que argumentaron que al jugar con otros

<p>4º. grado. Dividir un entero en: medios, tercios, cuartos y octavos y sacar sus equivalencias.</p> <p>5º. y 6º. grados. Dividir los enteros en diferentes fracciones y ejemplificar la suma y resta de las mismas.</p>	<p>con los alumnos ayudó a que la comunicación fuera más fluida. Los alumnos entienden que el ir al laboratorio de matemáticas es ir a jugar y experimentar.</p> <p>Para llevar a cabo las actividades planeadas con cada grado, se utilizó el trabajo por equipo, ya que de esa forma surge la competitividad entre ellos mismos y el entusiasmo por hacer las actividades favorablemente.</p>		<p>materiales se aprendían nuevas cosas, sin que se les dejara tareas o ejercicios para resolver fuera de las clases.</p>
---	---	--	---

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

Profra. S. Silvia Yáñez Alvarez.

Profra. Irma Mariana Torres Zarco.

Las actividades que se señalan en el cuadro anterior, se llevaron a cabo durante quince días, en los que cada grado escolar trabajó en el salón para matemáticas, en diferentes horarios, por dos horas cada día. Estos tiempos fueron establecidos por los profesores, ya que ellos fueron los responsables de vincular las actividades con el contenido temático que en ese momento se trabajaba en el salón de clases.

Estas actividades resultaron exitosas ya que los niños y niñas de los diferentes grados manifestaron interés en el contenido y porque con estos juegos educativos se permitió la comprensión de planteamientos y conocimientos nuevos, y la resolución de las lecciones del material concreto, lo que permite obtener resultados.

Por otro lado, los profesores manifestaron agrado por conocer y adaptarse a nuevas estrategias de trabajo; también, por la riqueza de la metodología empleada en el proceso de enseñanza – aprendizaje en la materia de matemáticas.

Otro resultado de esta actualización fue que los profesores solicitaron que a este taller se le de continuidad y en él se traten otros temas que también sean de interés y de difícil comprensión para la mayoría de los alumnos. De acuerdo con esta petición, los directivos de la escuela contemplaron la necesidad de lograr que los maestros adquieran paulatinamente las habilidades, destrezas y estrategias para impartir las matemáticas a través de la enseñanza constructivista de la cual tienen conocimiento varios docentes de la primaria y que pueden transmitirlo a sus compañeros.

**ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL LABORATORIO DE MATEMÁTICAS POR  
LOS MAESTROS Y ALUMNOS DE TODOS LOS GRADOS DE LA “ESCUELA  
PRIMARIA JOSUÉ MIRLO**



*Foto 30: Suma y resta de fracciones con la técnica de papiroflexia.*



*Foto 31: suma y resta con el dominó.*



*Foto 32: multiplicación y división con fichas de colores.*

### **Sesión de Gestión Escolar.**

Esta área de trabajo estuvo a cargo de la Profra. María Elena Jiménez Flores, quién trabajó de 10:00 a 12:00 hrs., con el tema **“Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados)**. La sesión tuvo como objetivo general la participación activa de los docentes en el trabajo y en la adquisición de nuevos elementos de trabajo. El objetivo particular fue propiciar que los profesores dieran a conocer sus experiencias favorables y desfavorables en cuanto al trabajo colegiado. Con el cumplimiento de estos objetivos, se logra el interés de los profesores por favorecer la continuidad del trabajo expresada en la primera sesión. Cabe señalar que en esta segunda reunión, se partió del análisis en grupo del escrito **“Vectores del proceso grupal”** y la lectura dentro de lo referente a los conceptos teóricos de grupo operativo<sup>75</sup>. En el siguiente cuadro se detalla el contenido trabajado en esta sesión.

---

<sup>75</sup> Wassner, Nora et al. Documento de trabajo. Conceptos teóricos de grupo operativo. Ed. MIMEO TAIGO. 1993 p.p 1-7.

**CUADRO 30. ÁREA DE GESTIÓN ESCOLAR.**

<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>OBSERVACIÓN PARTICIPANTE</b>
<p>Se repartió el documento elegido para trabajar y se dividió su lectura en cinco grupos formados por cuatro a cinco personas.</p> <p>Para poder dar la explicación de la parte del documento que correspondió a cada equipo, se solicitó que se representará la información mediante un dibujo.</p> <p>De forma grupal, se describieron los dibujos dando su interpretación sin que el equipo expositor comentara a que se refería.</p> <p>En mesa redonda se discutió los aciertos y desventajas que estas imágenes tienen que ver con el trabajo y desempeño en el centro de trabajo, cuales son los elementos que lo forman y cuáles son las expectativas para emprender esta forma de trabajo.</p>	<p>El contenido de la lectura fue confuso y para su comprensión fue necesario leerlo varias veces; los comentarios entre los compañeros de equipo permitió entender la idea central de los párrafos que se leyeron.</p> <p>El poder debatir entre compañeros de equipo y lograr ponerse de acuerdo fue un reto muy importante, ya que cada quien poseía su propia idea o comentario y el poder designar quién dibuja y quién explica permitió dar la confianza a los que realizarían estas acciones.</p> <p>Esta actividad dio lugar a que los integrantes del grupo dieran sus puntos de vista de acuerdo con su criterio.</p> <p>Para culminar esta sesión, se abrió un diálogo grupal donde se señalaron los inconvenientes del trabajo colectivo en cuanto a: relaciones personales (ya que entran aspectos de intolerancia, egoísmo, etc.); la conformación de un equipo de trabajo académico que podría mejorar el rendimiento de los alumnos; y la actualización constante de los docentes.</p>	<p>Pliegos de papel bond, marcadores de diferentes colores, diurex, copias fotostáticas del escrito antes mencionado, para cada profesor.</p>	<p>Los profesores lograron reconocer algunas de las fallas que tienen en su centro de trabajo en cuanto a relaciones personales, mismas que perjudican la comunicación y vinculación con el resto de sus compañeros.</p>

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.

Profra. María Elena Jiménez Flores.

En esta jornada de trabajo se pudo hacer énfasis en temas que no se pueden discutir sin llegar a un conflicto y sin afectar el ambiente laboral. Esta plática y reflexión por parte de los docentes y directivos fue productiva, porque se

establecieron los papeles que cada uno debe desempeñar en el trabajo y quedó claro que cada quien posee un lugar y que un compañero es tan importante como el compañero que no realiza la misma función.

Se concluyó esta sesión al indicar que el compromiso con la institución se adquiere desde el momento en que se incorpora el profesor a la escuela y también con los vínculos, formalidades, compañerismo e informalidades que en todas las organizaciones suceden, informalidades que hay que saber sobrellevar. Los directivos entendieron que el poder llevar un liderazgo menos rígido ayudará a solventar la comunicación, confianza y vinculación de cada participante de esta organización educativa.

### **ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO EN EL TALLER DE GESTIÓN ESCOLAR**



*Foto 33. Reparto de información del documento por equipos.*



*Foto 34. Consulta y análisis de la información.*



*Foto 35. Consulta y análisis de la información*



*Foto 36. Esquematización del contenido a para exponer por equipos.*



*Foto 37. Esquematzación del contenido para exponer por equipos.*



*Foto 38. Exposición y comentarios de cada lámina.*



*Foto 39. Reflexión y comentarios sobre el material que se analizó sobre la conformación de equipos de trabajo.*

### **Sesión de español:**

Con respecto al área de español, que dirigió la Profra. Rosa de Guadalupe Mortera, de 12:00 a 14:00hrs., respecto del tema de **Comprensión lectora y análisis de textos**, el objetivo general fue que los profesores retomen los elementos necesarios para lograr la comprensión lectora y para obtener que los alumnos puedan realizar el análisis de los textos. La sesión tuvo como objetivo particular que los docentes consideren los elementos de las nuevas estrategias que se aplican y que analicen los factores que

permiten favorecer el aprendizaje de acuerdo al grado que imparten. Las actividades que se llevaron a cabo en esta área fueron las que se detallan a continuación.

### CUADRO 31. ÁREA DE ESPAÑOL

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIÓN PARTICIPANTE
<p>Se realizó un recuento de lo trabajado en la primera sesión.</p> <p>Se ejemplificó cada una de las técnicas y se condujo a que cada docente tenga la iniciativa de construir las suyas.</p> <p>Análisis de nuevos contenidos sobre técnicas y conducción en la lectura a través de diferentes tipos de texto y de la comprensión de los mismos.</p>	<p>Los profesores revisaron técnicas para la lectura de comprensión en su salón de clases de acuerdo a los temas. Esta revisión se hizo al partir de la antología que a cada uno se le otorgó.</p> <p>Se utilizó nuevos materiales, juegos, exposición, ejemplificaciones como: el melodrama, lluvia de ideas, redacción de esquemas. En cuanto a la teoría y practica, fueron importantes: la motivación, la narración de anécdotas, interacción de los conocimientos previos o experiencias y usar un lenguaje claro y lógico.</p> <p>Los participantes pudieron aumentar la información de su antología; se leyó cada uno de los apartados de ésta para emplear documentos donde se pudiera emplear la enseñanza creativa, que consiste en un aprendizaje colaborativo, significativo y activo.</p> <p>Se conoció los diferentes tipos de lectura, cómo perfeccionarla paulatinamente, prácticas para mejorarla y el significado del saber leer.</p> <p>Se organizó las actividades de tal forma que se practicara los diferentes momentos de la lectura:</p> <p>a) ANTES DE LEER. b) AL LEER. c) DESPUÉS DE LEER. (Ver documento informativo en el anexo ).</p>	<p>Pliego de rota folio, marcadores de diferentes colores, marca textos, colores, resistol, copias fotostáticas del documento en el que se trabajó, diccionarios y la antología de los profesores que se elaboró para esta área de trabajo.</p>	<p>En esta clase los maestros participaron activamente con actividades en las que aprecia que ellos fueran pequeños. Esto fue divertido.</p> <p>Las profesoras de la materia de inglés han retomado todas estas actividades y estrategias para aplicarlas en su materia ya que les resultan muy acertadas aunque tengan que adaptarlas al idioma inglés.</p>

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.

Profra. Rosa de Guadalupe Mortera.

Esta sesión fue de mucho interés, ya que los profesores encontraron que cotidianamente aplican estrategias para la lectura y comprensión, las cuales en el pasado ya habían utilizado y con las cuales ya habían obtenido resultados.

### ACTIVIDADES PARA LOGRAR LA COMPRENSIÓN LECTORA



**Foto 40. Análisis del nuevo documento sobre técnicas de lectura.**



**Foto 41. Dramatización sobre un texto para lograr el gusto por la lectura.**



**Foto 42. Esquematación de estrategias para el mejoramiento de la lectura.**



**Foto 43. Comentarios sobre nuevas estrategias para lograr la comprensión de los alumnos al leer.**



## Tercera aplicación de la estrategia (enero del 2004).

### Sesión de matemáticas:

Esta primera área de trabajo se llevó a cabo el jueves 29 de enero del 2004 – de 8:00 a 10:00 hrs. -de la mañana -; se contó con la participación de las profesoras S. Silvia Yáñez Álvarez y Mariana Torres Zarco, quienes trataron el tema **Algoritmo, aplicación de la resta y operaciones básicas fraccionarias**. El objetivo general fue dar a conocer las experiencias de las instructoras en esta área del conocimiento y con base en éstas establecer el seguimiento en el aprendizaje de la resta y operaciones con fracciones. El objetivo particular de esta clase fue el siguiente: que los profesores participantes obtuvieran la capacidad para aplicar las distintas formas de realización de la resta y realizar las operaciones con fracciones que permitieran enseñar a sus alumnos como utilizar éstas. Cabe mencionar que la ejecución de estas actividades nuevamente se dio con materiales didácticos apropiados para usarse en el aula con la participación de los alumnos de la escuela, quienes posteriormente trabajaron con los profesores en el laboratorio de matemáticas que se habilitó en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”.

Las actividades que se realizaron en esta sesión sobre la enseñanza de las matemáticas son las que aparecen a continuación.

**CUADRO 32. ÁREA DE MATEMÁTICAS**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA
<p>Comparación de fracciones equivalentes mediante círculos.</p> <p>Elaboración de figuras geométricas con la técnica de papiroflexia (papel de colores doblado).</p>	<p>De manera grupal, los profesores ejecutaron las indicaciones que el asesor daba lo que posteriormente originó debate y lluvia de ideas para realizar los procesos de enseñanza – aprendizaje en el tema que se trabajó (ver anexo 9).</p> <p>Para la elaboración de un pentagrama, se dio la indicación de cortar cinco rectángulos en la relación tres a uno:</p> <p style="text-align: center;">7 x 3 9 x 27 7 x 21</p> <p>Esta actividad partió de un</p>	<p>Hojas tamaño carta de papel de diferentes colores y de color blanco, tijeras, resistol, círculos de diferentes tamaños de papel lustre de varios colores.</p>	<p>En algunos profesores se despertó el gusto por la elaboración de objetos con el uso del papel, se interesaron tanto que se solicitó la práctica de estas actividades en la impartición de nuevos temas.</p>

	problema y abarcó desde el planteamiento del ejercicio, seguir las indicaciones hasta la observación y doblado del papel (ver anexo 10).		
--	--	--	--

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

**Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.**

**Profra. Mariana Torres Zarco.**

Las dos actividades mencionadas en el cuadro anterior se realizaron satisfactoriamente; en la primera de ellas la aceptación de los alumnos fue total ya que la práctica de este taller se realizó en forma recreativa y el aprendizaje de las matemáticas se logró por medio del juego. De este taller, surgió idea en los alumnos y docentes de continuar así el trabajo en los temas con mayor dificultad de comprensión y aplicación; fue entonces que se elaboró un proyecto donde se señala que sólo se trabajará con actividades recreativas durante una hora a la semana por grupo (ver anexo 10). El fin de este proyecto es enriquecer los conocimientos y reestructurar el proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos y de actualización continua de los docentes en el método de aprendizaje significativo y mediante el uso del material y ficheros de la SEP.

En las dos actividades, los docentes comprendieron la importancia del trabajar mediante juegos y diferentes dinámicas que propicien el interés, razonamiento, creatividad, destreza y trabajo en equipo de los niños y niñas que estudian en este plantel, ya que esta forma de laborar resulta ser favorable, atractivo y funcional para la enseñanza de las matemáticas

### **ELABORACIÓN DE FIGURAS GEOMÉTRICAS**



**Foto 46 .Explicación de la especialista.**



**Foto 47 .Actividad lúdica para realizar figuras.**



**Fotos 48 - 51 .: Actividades con papiroflexia para trabajar fracciones**



### Gestión Escolar:

Esta área de trabajo grupal estuvo a cargo de la Profra. María Elena Jiménez Flores en un horario de 10:00 a 12:00 hrs., Esta maestra expuso acerca del tema *Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados)*. El objetivo general de esta sesión fue el que los profesores encontraran los beneficios del trabajo colegiado y así mismo establecer éste como medio para mejorar la organización para buscar de la excelencia educativa. El objetivo particular de la reunión fue que los docentes frente a grupo opten por una nueva estrategia funcional para programar sus actividades y roles en el trabajo colectivo, de tal forma que se logre el interés necesario para dar continuidad a lo que se planteó en reuniones de trabajo en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”.

**CUADRO 33. ÁREA DE GESTIÓN ESCOLAR**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIONES
<p>Análisis por grados del contenido de un cuadernillo sobre el tema de negociación (ver anexo ).</p> <p>Ponencia de cada grado sobre el apartado que le tocó analizar.</p> <p>Debate, lluvia de ideas y puntos de vista sobre el contenido del escrito y reflexión sobre mismo y cómo se involucra en la organización y estructuración de la escuela cada uno de sus participantes.</p>	<p>Ante cualquier problemática la resolución se puede dar de dos formas un ganador y un perdedor. El conflicto visto como tal no debe plantearse como una pérdida que afecte severamente a una organización, sino al contrario, es la oportunidad para mejorar a costa del conflicto.</p> <p>La negociación se da desde la perspectiva de la institución y de sus propias necesidades, ya que hay actitudes que bloquean la disposición a que se lleven a cabo las negociaciones, estas actividades pueden ser:</p> <p>a) <i>La necesidad de agradar.</i></p> <p>b) <i>La necesidad de aceptación y aprobación.</i></p> <p>c) <i>El temor a la confrontación.</i></p> <p>d) <i>La vergüenza y el temor a los propios intereses.</i></p> <p>e) <i>El miedo al engaño.</i></p> <p>f) <i>La falta de confianza.</i></p> <p>g) <i>La tendencia a sentirse víctima de las situaciones.</i></p> <p>h) <i>La tendencia a sentirse más listo que los demás.</i></p>	<p>Copias fotostáticas del cuadernillo sobre negociación, hojas para rotafolios, marcadores de diferentes colores, marcador de textos y hojas blancas para realizar anotaciones.</p>	<p>Los profesores lograron concebir nuevos procesos de interacción grupal e individual, comprendieron que si adoptan una nueva postura en su ambiente de trabajo, lograrán más aceptación y credibilidad en la función que desempeñan, así como también lograrán sus objetivos mediante una negociación que no afecte a terceros y a los participantes.</p>

	<p>i) <i>La necesidad de ganar siempre.</i></p> <p>j) <i>La necesidad de manipular, denigrar, despreciar.</i></p> <p>k) <i>Las dificultades para aceptar la diferencia y la diversidad.</i></p>		
--	---	--	--

**Vo. Bo.**  
**LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.**  
**RESPONSABLE DE LA**  
**SESIÓN:**

---

Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.

---

Profra. María Elena Jiménez Flores..

En esta sesión el debate y los comentarios que surgieron durante el análisis del cuadernillo titulado “Negociación”, permitieron que los docentes concluyeran que:

- El conflicto es un enfrentamiento entre partes y que para su solución es importante debatir sobre las expectativas, objetivos, diferencias confusiones y relaciones interpersonales no satisfactorias.
- La nueva gestión académica debe influir para solucionar los conflictos académicos, administrativos e incluso personales que se generan por asuntos laborales. Estos conflictos se desarrollan con facilidad, rapidez y crecimiento acelerado porque entran en juego intereses, liderazgos y propósitos personales.
- Al propiciarse los conflictos, surgen aciertos y desaciertos, ya que en la parte opositora no existe la confianza, respeto y democracia necesarias y, desgraciadamente, en la organización, hay fracturas o divisiones que para contrarrestarse y lograr armonía es necesario que las partes sean capaces de reconocer y reflexionar en una participación democrática y que exista tiempo para llegar a uno o varios acuerdos.
- Toda organización social tiene un fin y por ello tiene que establecer políticas individuales y grupales surgidas en consenso.
- La posición ante los conflictos por parte de los involucrados que están en desacuerdo, debe modificarse si se le quiere solucionar, esto ayuda que las partes comprendan que no sólo uno es el victorioso, sino que también ganan todos porque se establecen objetivos, valores e intereses comunes a través de la comunicación sin conflicto.

También en esta sesión sobre gestión escolar, la instructora expuso acerca de las actividades que pueden ayudar a la solución del conflicto.

Durante el trabajo grupal y la exposición de la instructora, se logró que los profesores tomaran conciencia sobre su labor docente y las actividades que se realizan basadas en la filosofía de una cultura organizacional fundamentada en colegiados; por ello, de los participantes e conjunto concluyó que:

- Las capacidades profesionales se deben mejorar mediante la observación, reflexión, evaluación y análisis de una bitácora o diario de campo. Estas capacidades se pueden lograr si predominan las observaciones objetivas que permitan elaborar nuevos puntos de vista.
- El saber lo que sucede hace que se profundice en la acción docente y en la responsabilidad que corresponde.
- Una cultura de consenso permite evitar la tensión nerviosa y el mal uso del tiempo; también propicia las formas diferentes de resolver los conflictos. Conviene recordar que los corrientes renovadoras ayudan a las organizaciones en cuanto a adquirir tolerancia, crear compromisos, buscar la retroalimentación y buscar información para saber el por qué y para qué se establecen las metas por alcanzar.
- Es conveniente establecer negociaciones entre las partes para llegar a una solución y para que éstas queden convencidas que en este proceso se puede emplear un mediador.
- El consenso va de la mano del descenso; esto quiere decir que si no hay una mayoría en la toma de decisión no tiene por qué afectar esto a la organización.
- El disenso puede ser negativo o favorable respecto de lo negativo- burocracia, ya que existen conflictos externos e internos.
- Para que se llegue l consenso debe haber: a) coincidencia, b) negociación, c) toma de decisiones.
- Para lograr la gobernabilidad, debe haber confianza y consenso en:  
a) contenidos, b) destinatarios, c) organización, d) financiamiento y  
e) responsabilidades.

La gobernabilidad que tiene cada organización en este caso educativo, debe tomar en cuenta la participación de los actores, la cual se logra con la legitimidad en los consensos, ya sea que ésta se dé para lograr la eficiencia o por conveniencia.

Para lograr una negociación, es necesario:

- No suponer algo, sino presentar la realidad.
- Analizar con base en criterios propios y opuestos diferentes.
- Idear alternativas para dar solución de acuerdo a un criterio justo para ambas partes.
- Dentro de la ley y que sean prácticas.
- Pactar en los diversos puntos de vista.
- Aceptar, ceder, reconocer los errores.
- No imponer, enfrentar los puntos de vista, dar el porqué.
- Evitar retirarse o desistir.

- Imponer un criterio con base en la preparación y con e fin de hacer cambios en los demás.
- Participar con tiempo.
- Lograr la resolución del conflicto a través de ser duro con el problema, pero flexible con las personas, instalar el diálogo, dar confianza; tener un líder negociador y que no incida en el conflicto.
- Considerar los intereses en disputa, tanto los de una parte como la de otras u otros. (ver cuadro 34).

Todas las conclusiones que anteriormente se expusieron, son muestra de cómo mejorar las relaciones personales y grupales tanto en el ambiente laboral pedagógico como en el administrativo y social.

### CUADRO 34. INTERESES EN DISPUTA

INTERESES EN DISPUTA O CONFLICTO
SUBJETIVOS (Intangibles en cantidades) Basados en percepciones o aspiraciones personales: De logro. De reconocimiento. De realización. De pertenencia o afiliación, etc.
OBJETIVOS (tangibles) Acciones Información Procedimientos Objetivos Finalidades Presupuesto Utilización de recursos, etc.

### ANÁLISIS SOBRE LA NEGOCIACIÓN.



*Foto 53 .Análisis y debate del documento “Negociación” por docentes y especialista.*



*Foto 54 . Debate sobre cuáles son los conflictos más frecuentes en una organización.*

### Sesión de español:

Para la materia de español, la Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez dirigió la sesión – de 12:00 a 14:00 hrs. – con el tema *Comprensión lectora: análisis e ideas*

**principales en el texto.** El objetivo general de esta clase fue estructurar una metodología que fuera aplicable en todos los grados de primaria con el objeto de enriquecer procesos de enseñanza – aprendizaje de la lectura. El objetivo particular buscó encontrar entre las actividades realizadas- las que sean apropiadas para dar seguimiento al trabajo con los alumnos. Para llevar a cabo estos objetivos, se efectuó las actividades que se detallan en el cuadro que aparece a continuación:

**CUADRO 34. ÁREA DE ESPAÑOL.**

<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA</b>
<p>Previsión sobre lo que se aprendió en la clase anterior y comentarios sobre su aplicación en las aulas.</p> <p>Se emplea nuevas estrategias para perfeccionar la redacción de textos y comprensión de las ideas principales de los mismos y ejercicios para ver algunas de las fallas que se pueden suscitar al leer o escribir.</p> <p>Se uso un texto expositivo, el cual fue leído poco a poco por los profesores, después se comentó el contenido y se hizo un escrito con las ideas principales.</p>	<p>La mayoría de los profesores adaptaron los ejercicios con respecto al grado que trabajan de tal forma que los alumnos responden a los mismos y para que después de un lapso de tiempo se pueda evaluar los resultados.</p> <p>Se llevó a cabo ejercicios sobre vocabulario para encontrar el conocimiento de los profesores sobre el significado de las palabras y en caso de su desconocimiento cómo utilizar el diccionario.</p> <p>Exposición y ejercicios escritos acerca de los sentidos denotativo y connotativo de las palabras.</p> <p>Lectura de comprensión en un texto informativo sobre la historia de la letra “C”.</p> <p>Después la instructora dictó preguntas sobre el texto, las cuales fueron contestadas por los profesores, quienes luego redactaron sus propias preguntas para encontrar la idea principal de cada párrafo del texto.</p>	<p>Hojas de papel blanco para tomar notas, marcador de textos, marcadores de diferentes colores, plumas de diferentes colores, resistol, tijeras, copias fotostáticas de ejercicios para practicar en la sesión.</p>	<p>Los docentes se dieron cuenta de que existen carencias en cuanto a la comprensión de textos y a la identificación de las ideas centrales de un texto y para poder construir un escrito por lo tanto consideraron actualizarse en estos aspectos para que así sea más favorable aplicar estas estrategias en el salón de clases.</p>

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo.Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN**

Profra. S. Silvia Yánez Álvarez.

Profra. Rosa de Guadalupe Mortera.

Esta área de trabajo se realizó en forma dirigida, ya que la especialista dio a conocer nuevas estrategias y documentó a los profesores sobre la redacción y diferentes lecturas. También se dio a conocer técnicas para el uso del diccionario, entre ellas un ejercicio de relación entre palabras fuera del contexto al que pertenecen y el significado que puede corresponder a cada una; un ejemplo de esta técnica es el siguiente texto.

**CUADRO 36. VOCABULARIO Y SIGNIFICADO**

<b>PALABRA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
CHIMOTRETAS	Utensilio sin utilidad, fuera de uso.
ARRABALERO	Policía
BATACAZO	Algo muy difícil y complicado
CACHIVACHE	Vagabundo, holgazán
CHIQUILICUATRO	Mequetrefe, pícaro
CHOCLOS	Mal hablado, que dice picardías
DESLENGUADO	Zapatos cerrados, bajos
DITIRAMBO	Tonterías, entretenimiento
ESTRÁBICA	Golpe fuerte y estruendoso
GANDAL	Popular, de malos modales
GENDARME	Bizco
MORROCOTUDO	Composición poética, alabanza excesiva.

En el análisis de los textos expositivos, se presentaron las características y aspectos propios de los mismos; estas características y aspectos se presentan en el cuadro 37:

**CUADRO 37. TEXTOS EXPOSITIVOS.**

<b>CARACTERÍSTICAS EXTERNAS DEL TEXTO EXPOSITIVO</b>	<b>ASPECTOS PARA TRABAJAR EN EL TEXTO EXPOSITIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tamaño del texto.</li> <li>* Tipo de letra en que está escrito.</li> <li>* Color del papel.</li> <li>* Tipo de papel.</li> <li>* Pertenencia o no a otro documento (libro, revista, periódico).</li> <li>* Si es reproducción.</li> <li>* Si tiene un título, diversos títulos o subtítulos.</li> <li>* Si tiene capítulos y cuántos, y cuáles son éstos.</li> <li>* Si tiene sumario.</li> <li>* Número de párrafos y si éstos son largos o cortos.</li> <li>* Si hay diferentes tipos de letras, numeración o incisos</li> <li>ilustraciones, mapas, fotografías, cuadros.</li> <li>* Si hay constantemente preguntas, signos de admiración, lista de palabras, puntos suspensivos, comillas, etc.</li> <li>* Si hay palabras subrayadas, notas a pie de página,</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ANÁLISIS DEL TEXTO                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Localizar los vocablos desconocidos.</li> <li>* Identificar las ideas principales de cada párrafo.</li> <li>* Elaborar un cuadro sinóptico o cualquier otro escrito con las ideas principales.</li> </ul> </li> <li>2. LOCALIZACIÓN DE FRAGMENTO DEL TEXTO QUE ENUNCIE EL PROPÓSITO DEL ESCRITO.</li> <li>3. REDACCIÓN PERSONAL DE UNA SÍN TESIS DEL CONTENIDO DEL TEXTO.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Relacionar las ideas principales.</li> <li>* Elaborar un cuadro sinóptico</li> <li>* Expresar - con nuestras propias palabras lo que el autor del texto expuso.</li> <li>* Considerar la pregunta, frase u oración con la que se inicia el escrito.</li> </ul> </li> </ol>

cifras, fórmulas, signos, etc.  
\*Todo aquello que es peculiar al texto.

\* Identificar el asunto o tema del que se trata.  
\* Encontrar el propósito del texto en relación con la pregunta que se plantea (tema o asunto)

Al término del análisis de las características y aspectos sobre los textos expositivos, se decidió realizar un ejercicio para adentrarse en los procesos prácticos de la lectura y poder así relacionarlos con el aprendizaje de los alumnos y con el tipo de lecturas que debe emplearse en cada grado de primaria. También se tomó en cuenta los diferentes textos que se trabajan en cada grado de la educación básica. Este ejercicio consistió en trabajar en el texto; los párrafos y las características de forma y fondo de éstos. Esta labor abarcó no sólo esta sesión sino también las siguientes:



**Foto 55 . Lectura oral del texto por una profesora.**



**Foto 56 . Exposición de la instructora**



**Foto 57 .Análisis de párrafos de un texto.**

### 3.2.2. Segunda etapa de la aplicación..

En esta segunda etapa de aplicación de la estrategia, se procedió a distribuir la actualización en tres sesiones, -tal como se hizo en la primera etapa- en las cuales se trabajó de acuerdo al siguiente orden: clases sobre matemáticas, clase sobre gestión escolar y clases de español.

En esta etapa los asistentes fueron 17 profesores de grupo y los directivos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”

### Cuarta aplicación de la alternativa (febrero del 2004).

#### Sesión de matemáticas

Esta jornada de actualización dio inicio a las 8:00 hrs. y tuvo una duración de dos horas, es decir, concluyó a las 10:00 hrs. a.m. Se contó con la participación de la profesora S. Silvia Yáñez Álvarez quién trabajó con el tema **Planteamiento, comprensión y resolución de problemas matemáticos**. El objetivo general de la enseñanza en esta sesión fue que los profesores adquirieran nuevas estrategias para la fácil comprensión en la formulación de planteamientos matemáticos y al mismo tiempo desarrollar la capacidad para estimular el razonamiento lógico en los alumnos de acuerdo a la edad de éstos. El objetivo particular que se buscó fue que los docentes comprendieran los procesos por los que atraviesa el alumno y con ese entendimiento adecuar los planteamientos matemáticos a la situación concreta para que los educandos puedan llegar a la resolución de los problemas.

La actualización en matemáticas se realizó las actividades que aparecen en el cuadro.

**CUADRO 38. ÁREA DE MATEMÁTICAS**

<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA</b>
<p>Análisis de problemas que se encuentran en los libros de texto y en los de apoyo con el objeto de resolver estos mismos problemas.</p> <p>Debate sobre el empleo de cuestionamientos a los alumnos de todos los grados. Esto incluyó desde la forma de aplicación hasta la resolución de los mismos.</p> <p>Planteamiento de una metodología para la enseñanza, la cual incluye la formulación de planteamientos y ejecución</p>	<p>Los docentes expusieron sus experiencias en el salón de clases cuando utilizaron las teorías aprendidas en las sesiones de actualización anteriores. Estas experiencias se refirieron a la forma de trabajar el planteamiento de problemas de algunos temas que se marcan en el área de matemáticas de la SEP.</p> <p>Los profesores expresaron lo difícil que es que los alumnos logren la resolución de problemas en forma concreta, es decir, con operaciones básicas, sin antes comprender lo que se</p>	<p>Hojas de papel bond, marca textos de diferentes colores, diurex.</p>	<p>Los profesores participantes lograron una nueva concepción sobre el manejo de los problemas en matemáticas y su resolución.</p>

<p>de ejercicios para resolver los problemas matemáticos.</p>	<p>pide en el planteamiento, por otro lado dijeron que el lenguaje utilizado en muchas ocasiones no es el adecuado para la edad y razonamiento de los alumnos, y que por tal motivo hay que emplear dibujos, material concreto, operaciones o explicaciones escritas.</p> <p>La especialista dio a conocer elementos para tratar la información en la resolución de problemas. Para el estudio de estos elementos, los profesores se organizaron por grados y lo relacionaron estos aspectos con las características y necesidades de su grupo.</p>		
---	---	--	--

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

---

**Profra. S. Silvia Yánez Álvarez.**

---

**Profra. S. Silvia Yánez Álvarez.**

Para dar seguimiento a la información adquirida en esta área de trabajo, los participantes propusieron realizar específicamente un cuadernillo para los planteamientos matemáticos y retomar temas básicos de cada grado. Se concluyó que este cuadernillo se vaya continuamente enriqueciendo con las habilidades lógicas de los alumnos y la comparación de las diferentes formas en que resuelven los problemas.

El documento que se trabajó en esta mañana, consideró los elementos que continuación se mencionan:

### CUADRO 39. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LOS PROBLEMAS MATEMÁTICOS

<p><u>¿Cuándo un problema es verdadero?</u></p> <p><b>VOZ DE LOS NIÑOS:</b>                  *Este problema no lo sé hacer porque la maestra no lo explicó.                  *No quiero hacer este problema porque todavía la maestra no me lo ha enseñado.</p> <p><b>ESCALONES PARA LA RESOLUCIÓN DE VERDADEROS PROBLEMAS:</b>                  *La memoria, evocación de experiencias, saberes vinculados, conocimiento del vocabulario.</p> <p><b>ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN:</b>                  *El repaso: la yuxtaposición de dos o más datos.                  *La ubicación de los datos: la jerarquización conceptual de la información. El empleo de mediadores y la modelación.</p> <p><b>ESTRATEGIAS DE EVOCACIÓN:</b>                  * ¿Qué piensan de esto?                  * ¿Qué saben de esto?, ¿Qué saben los demás de esto?                  *La recuperación de historias, guiones o escenas.                  *El recorrido.                  *La lectura de la información.</p> <p><b>OBSERVAR EL ENUNCIADO DEL PROBLEMA, UNA TAREA QUE HAY QUE ENSEÑAR:</b>                  La atención sobre: datos, pregunta planteada.</p> <p><b>LÍNEAS DE INTERVENCIÓN DOCENTE:</b>                  *La lectura de los enunciados (análisis).                  *La comprensión de la situación.</p> <p><b>CAMINOS PARA RESOLVER SITUACIONES PROBLEMÁTICAS:</b>                  *Deductivo: datos – inferencia – conclusión.                  *Inductivos: inferir – conclusión.</p>
--

## Sesión de Gestión Escolar

La segunda jornada de trabajo que correspondió al área de gestión escolar, dio inicio a las 10:00:00 hrs. y tuvo una duración de dos horas, es decir, concluyó a las 12:00 hrs. Se contó con la participación de la profesora María Elena Jiménez Flores, quién trabajó el tema *Planeación estratégica en los colegiados de docentes*. El objetivo general fue: que los profesores comprendieran los procesos de planeación general y particular; y el objetivo particular fue: que cada uno de los docentes concibiera la planeación cómo una estrategia para lograr un mejor rendimiento laboral.

Las actividades sobre gestión escolar se detallan en el cuadro que aparece a continuación.

**CUADRO 40. ÁREA DE GESTIÓN ESCOLAR**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA
<p>Se expusieron los diferentes conceptos de planeación y la forma que utilizan a esta en su trabajo diario los profesores de grupo y directivos del plantel educativo.</p> <p>La especialista dio a conocer los elementos básicos que una planeación estratégica requiere para su ejecución a partir de una instancia particular y sus características.</p> <p>Con base a los elementos que se analizaron en la actividad anterior, se procedió a establecer actividades por grados, en éstas los profesores realizaron una tarea en colegiado de acuerdo a sus intereses y necesidades.</p>	<p>Se partió de las ideas que cada participante aportó en esta actividad, las cuales surgieron de la experiencia y necesidades en su labor docente. Los participantes concluyeron que la planeación es una estrategia o herramienta indispensable para la realización de toda actividad docente, ya que permite dar seguimiento al desarrollo de los temas, reunir los elementos materiales necesarios para realizar las actividades. También se concluyó que la planeación es una guía para el que orienta en la realización de los programas y normatividad enmarcada por la institución en la cual se trabaja.</p> <p>Análisis del contexto en el que se labora, del objeto de estudio y de hasta dónde se quiere llegar.</p> <p>Esta actividad quedó abierta, ya que mediante el desarrollo de los temas y el establecimiento de la planeación, todos los docentes de cada grado propusieron reunirse para ponerse de acuerdo sobre cómo llevar a cabo la enseñanza de algunos temas y la elección de actividades, para así lograr una nueva planeación en la</p>	<p>Hojas de papel bond, marca textos de diferentes colores, diurex.</p>	<p>Los participantes lograron percibir la importancia de la planeación vista desde el punto de vista estratégico y retomada como una herramienta de trabajo que ayude a lograr los fines educativos.</p>

	que se involucren las necesidades de los alumnos.		
--	---	--	--

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

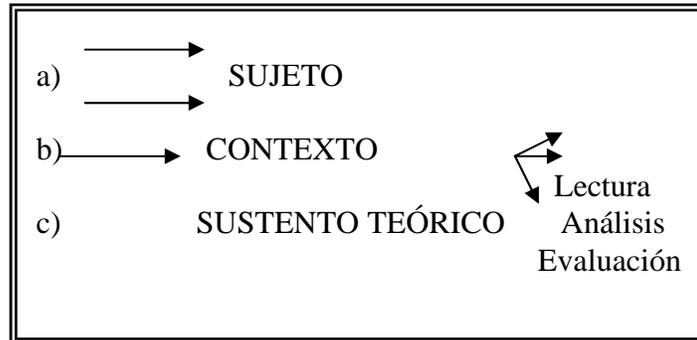
**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.

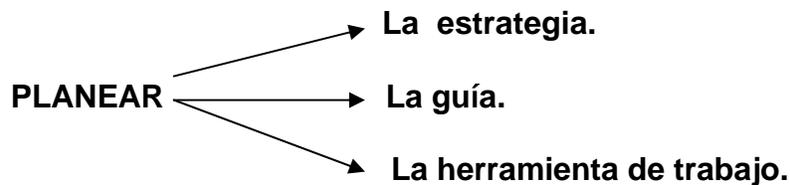
Profra. María Elena Jiménez Flores.

Conforme se desarrolló esta área de trabajo, los participantes (docentes, directivos y especialistas) encontraron los elementos clave que se debe conocer para aplicar una planeación en cualquier área de conocimiento a desarrollar.

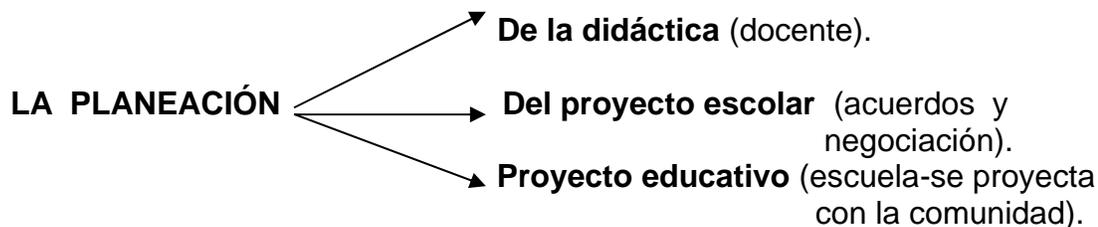
De los hallazgos que se hallaron, se derivó una concepción de la planeación en la que el análisis del contexto es necesario y en la que el alumno es el objeto de estudio y el centro de la enseñanza. En el cuadro siguiente, se anota los elementos intervinientes en esta conceptualización de la planeación.



Para que se dé la relación entre los elementos que se señalan en el cuadro anterior, se necesita:



También se debe realizar:

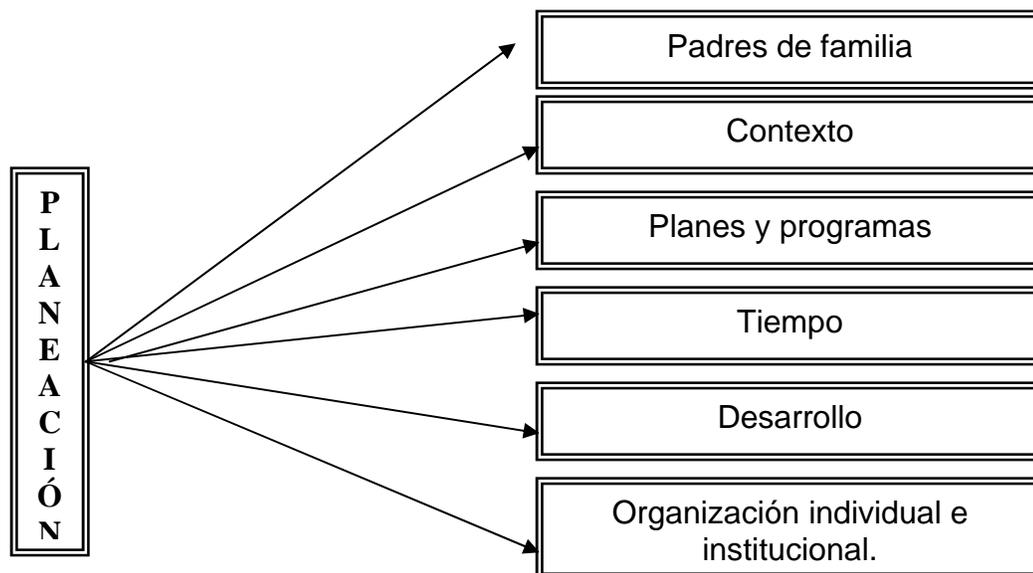


Para que la planeación sea flexible, dinámica y coherente en el nivel que establece la organización educativa, hay que considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el ideal del niño egresado de la escuela?
- ¿Cuál es el perfil del alumno de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”?
- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va a lograr alcanzar la meta?

Para poder contestar estas preguntas, los participantes investigaron cuál es perfil de ellos mismos como transmisores del conocimiento; esto se realizó para que los profesores logren adaptarse a las características del grupo a su cargo y tener claro cuál es la meta que hay que alcanzar.

En esta sesión; también se exploró la posibilidad de cambiar la forma de planear y por ello se visualizó en un esquema lo que incluye la planeación:



A partir de los conocimientos adquiridos en esta sesión de trabajo y de la necesidad de retomarlos en la práctica docente de cada profesor, se propuso la siguiente

estrategia: a) modificar la forma de planear de manera que el niño se comprometa a trabajar en equipo; b) al planear establecer o desarrollar estrategias y acciones donde se desarrollen primero los contenidos con el objeto de comprenderlos; c) realizar, por grados, el proceso de planeación mediante una estrategia que considere los siguientes elementos:

1. Tema.
2. Estrategia.
3. Aplicación de acuerdo al nivel del grupo.
4. Objetivo de la actividad.
5. Realizar acciones.
6. Evaluar las actividades que se realizaron.



**Fotos 58 : asesoría de planeación estratégica.**



**Foto59 : Desarrollo de la planeación.**



**Foto 60 . Aplicación docente.**

**Sesión de español:**

La tercer área en la que se trabajó en esta sesión fue la materia de español. La clase tuvo una duración de dos horas – de 12:00 a 14:00 hrs. – y estuvo a cargo de la Profra. Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez, quien trabajó con el tema **Redacción de diferentes tipos de texto y mejoramiento de la ortografía**. El objetivo general fue que los docentes adquirieran las herramientas y elementos fundamentales para la redacción de resúmenes de diferentes textos donde el objetivo particular fue que los maestros conocieran diferentes tipos de texto, para qué se emplean y cómo se corrige la ortografía.

Las actividades en esta sesión sobre español se anotan en el cuadro 41.

**CUADRO 41. ÁREA DE ESPAÑOL**

<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>OBSERVACIÓN PARTICIPANTE</b>
<p>Análisis del documento titulado ¿Cómo mejorar la lectura?; este análisis se realizó para que el docente conociera nuevas estrategias sobre este tema (ver anexo 14).</p> <p>También se reflexionó acerca de ¿Cómo motivar a los niños para que mejoren su atención y la observación?</p> <p>Se continuó con el ejercicio de estructurar un resumen a través de ideas principales y secundarias mediante la estrategia de aprender haciendo.</p>	<p>Se realizó ejercicios breves y significativos para ampliar las estrategias que los asistentes a la sesión llevan a cabo en el trabajo diario con los alumnos.</p> <p>Las actividades que se propusieron no fueron tediosas o monótonas y se logró con ellas practicar el lenguaje escrito y oral.</p> <p>De acuerdo a las instrucciones que ofreció la especialista, los participantes empezaron a realizar en forma individual lo necesario para lograr el resumen en un texto informativo.</p> <p>Esta estrategia permite la acción y se puede adaptar al nivel de cada grado escolar y, como un juego, los niños aprenden a hacer pequeñas redacciones, dan sus puntos de vista y comprenden con más detenimiento un texto (ver anexo 15).</p>	<p>Hojas de papel bond, marca textos de diferentes colores, diurex, copias fáticas.</p>	<p>.La segunda actividad no se pudo concluir por falta de tiempo, por lo que los siguientes pasos se dejaron de tarea.</p> <p>Dicha tarea consiste en subrayar la idea principal en todos los párrafos.</p> <p>Sacar las ideas secundaria por párrafos, identificar el tema de cada uno de los párrafos e investigar las formas de hacer una síntesis.</p>

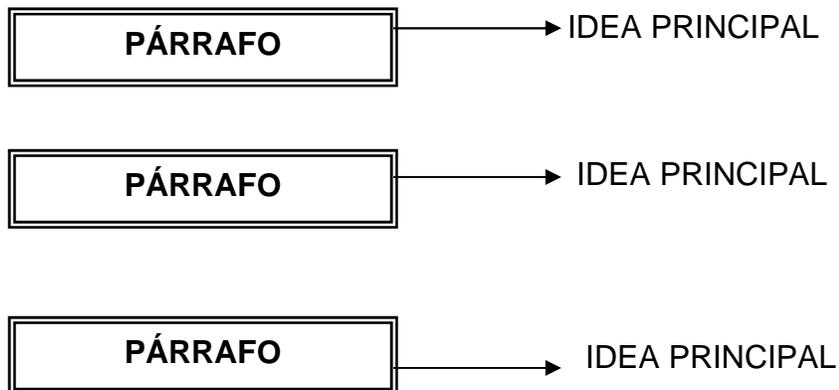
**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

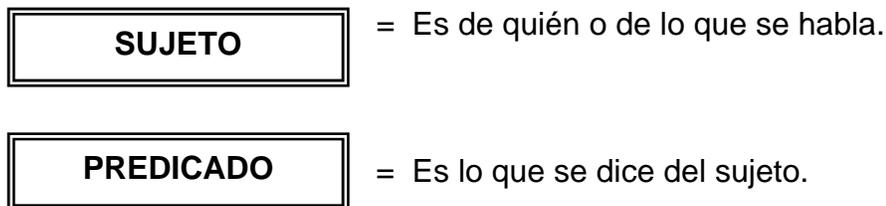
Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.

Profra. Rosa de Guadalupe Mortera

La especialista sugiere este método que surge de su propia experiencia en la enseñanza de la redacción con el objetivo de ayudarla comprender los textos y para elaborar el resumen a partir de ideas principales y secundarias. Para realizar este trabajo, hay que localizar la idea principal de cada párrafo, la cual puede estar completa en cualquier parte de éste o dada por palabras clave distribuidas en el párrafo o implícita en el contenido de éste. En el esquema siguiente se muestra lo anotado antes.

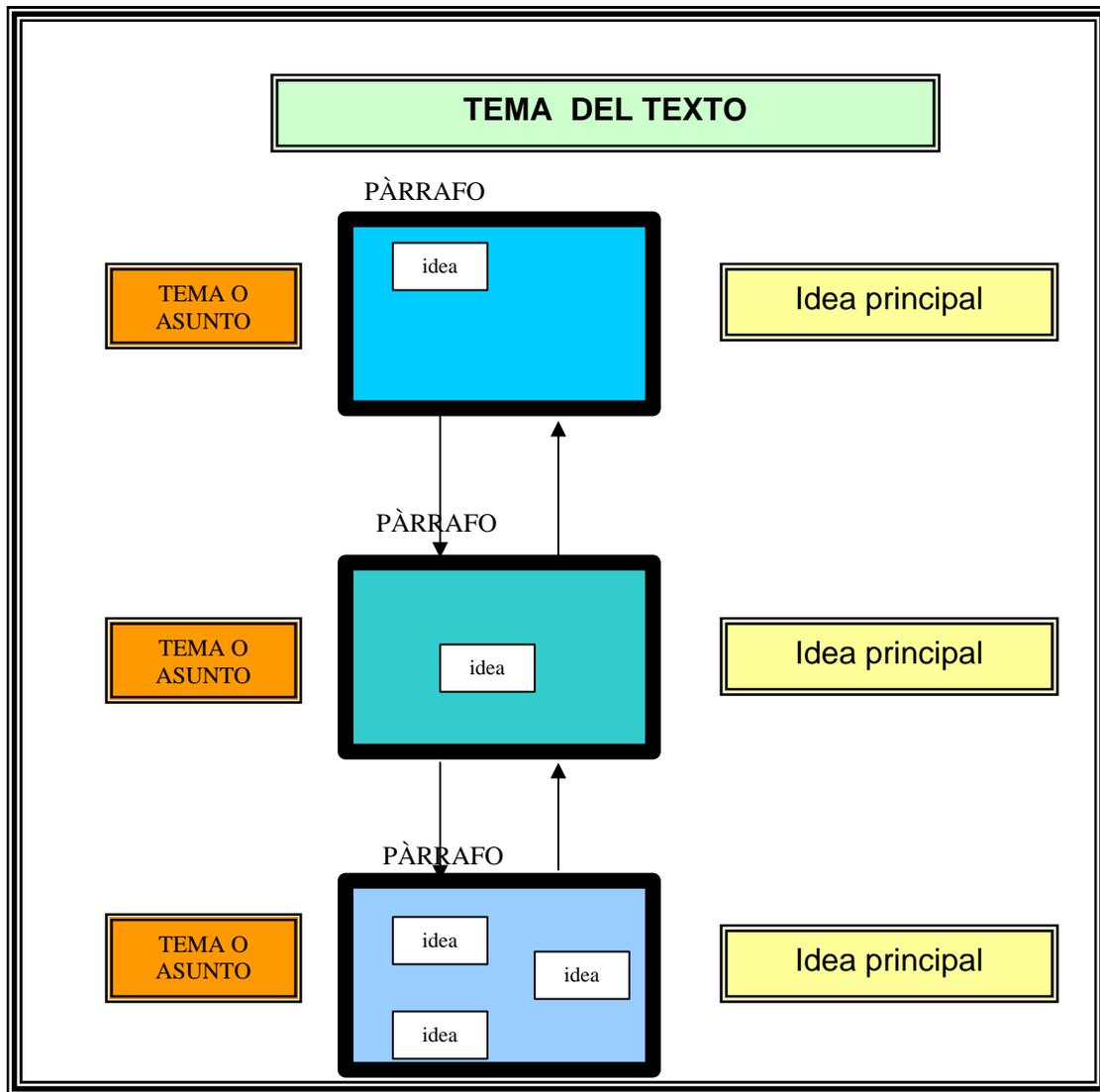


Posteriormente, los participantes continuaron el análisis del texto, mediante la focalización de las ideas secundarias en cada párrafo – ideas que explican, completan o ejemplifican la idea principal- Todas las ideas que se encuentran en el párrafo se manifiestan por medio de enunciados que a su vez se forman por sujeto y predicado.



El método propuesto por la especialista comprende además, la localización del tema o asunto de cada párrafo y la identificación del tema del texto, los cuales pueden encontrarse por medio de palabras clave, oraciones o inferencia.

## ESQUEMA 20. MÉTODO GENERAL PARA TRABAJAR LA COMPRESIÓN DE TEXTOS



### PRÁCTICA SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN RESUMEN E IDENTIFICAR IDEAS PRINCIPALES EN UN TEXTO





Foto 63 .Localización de ideas principales y Secundarias.



Foto 64 . Análisis del texto a través de aprender Haciendo.

## Quinta aplicación de la estrategia (marzo de 2004).

### Sesión de matemáticas

La jornada de trabajo que correspondió al área de matemáticas dio inicio a las 8:00 hrs. y tuvo una duración de dos horas, por lo que concluyó a las 10:00 hrs. La dirección de esta sesión estuvo a cargo de la Profra. S: Silvia Yáñez Alvarez, quien dio el tema **Planteamiento, comprensión y resolución de problemas matemáticos**. Durante esta reunión, se abarcó el objetivo general siguiente: adoptar nuevas estrategias y materiales didácticos para favorecer el razonamiento lógico – matemático; y el objetivo particular fue: valoración, por parte de los docentes, de las nuevas técnicas y recursos didácticos útiles para lograr en los alumnos .la comprensión lógica de los planteamientos matemáticos. Las actividades en esta materia se realizaron como se indica en el cuadro 42:

**CUADRO 42. ÁREA DE MATEMÁTICAS**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIÓN PARTICIPANTE
Aplicación de materiales concretos en la solución de diversos problemas matemáticos (ver anexo 17).	Con los diversos materiales concretos que los docentes aprendieron a emplear con los alumnos durante las clases impartidas en la primera aplicación de la estrategia, de esta segunda etapa se trabajó paso a paso en la solución de problemas nuevos, esto se hizo de tal forma para que los alumnos comprendieran detalladamente la relación entre	Hojas de papel bond, marca textos de diferentes colores, diurex, fichas de colores, BAM, regletas de colores y tarjetas numéricas.	Cabe mencionar que en esta aplicación se dio un giro importante de lo que ya se había planeado, ya que surgió la inquietud de los docentes por saber las características de los niños con los

<p>Análisis sobre el perfil del alumno que egresa de la "Escuela Primaria Josué Mirlo".</p>	<p>lo que se puede hacer y la operación adecuada.</p> <p>Se aplicó un cuestionario (ver anexo 18), los docentes participantes para que estos, en forma individual contestaran de acuerdo a sus conocimientos y al grado que imparten, se hizo con el fin de encontrar datos que permitieran ubicar a los profesores en el nivel idóneo de acuerdo a sus capacidades y conocimientos y a las necesidades y características del plantel, de tal forma que se logre la visión, misión y filosofía educativa del mismo.</p>	<p>que trabajan, hasta donde es correcto exigir y cuál es la meta a lograr.</p>
---	---	---

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

---

**Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.**

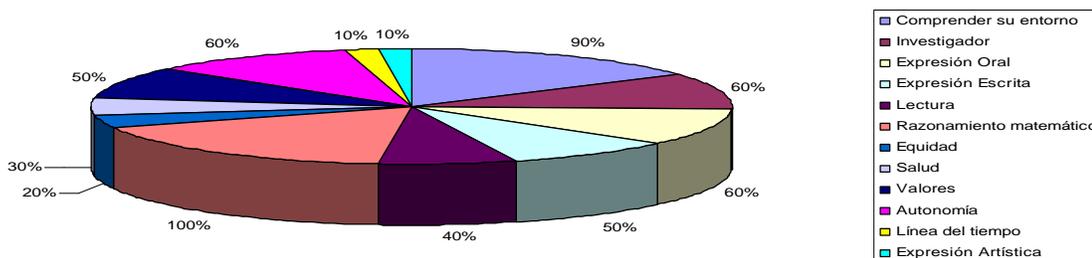
---

**Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.**

En la aplicación de los materiales para resolver los problemas matemáticos, cada uno de los profesores participantes pudo emplear el mecanismo que de acuerdo a la lógica se le ocurrió y el uso del material que más se asemejara a la aplicación de la operación. Esta actividad ayudó mucho a comprender el planteamiento, ya que con esta forma de trabajarse siguió paso a paso el proceso y con ello es posible que los alumnos entiendan el porqué del interés porque dominen las operaciones básicas: la suma, la resta, la multiplicación y la división, es decir, agregar, quitar, repartir y combinar.

En la segunda actividad de esta jornada sobre las matemáticas, se realizó el análisis de los cuestionarios que se aplicaron a los profesores durante la sesión y con ello se obtuvo la información que aparece a continuación.

### **CARACTERÍSTICAS DEL ALUMNO EGRESADO DE LA "ESCUELA PRIMARIA JOSUÉ MIRLO"**



A partir de los datos que se obtuvieron mediante el cuestionario, surgieron varias propuestas sobre lo que debe ser el perfil del alumno egresado de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, con base en estas propuestas se decidió conformar una sola que considere los elementos de las respuestas dadas en el cuestionario y que se integre a la visión, misión y filosofía educativa de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”. La propuesta inicial fue la siguiente:

***“La Escuela Primaria Josué Mirlo formará niños y niñas responsables de sí mismos, con una mente sana y capacidad crítica de su entorno, características que les permitirán enfrentar la adversidad y resolver eficientemente los problemas que se les presenten.*”**

### Sesión de Gestión Escolar

La segunda jornada de trabajo correspondió al área de gestión escolar. Esta sesión inició a las 10:00:00 hrs., y tuvo una duración de dos horas, por lo que concluyó a las 12:00 hrs. En ella, se contó con la participación de la profesora María Elena Jiménez Flores quien expuso el tema **Planeación estratégica en los colegiados de docentes**. Este tema se dio con los objetivos general y específico que se exponen respectivamente; y a continuación: conocer nuevas formas de planear a través de objetivos preestablecidos y con base en su perspectiva; que los profesores descubran nuevas formas de planear que sean resultado de comparar lo establecido con las nuevas estrategias de organización escolar. Las actividades de la sesión sobre actualización en gestión escolar aparecen en el cuadro 43:

**CUADRO 43. ÁREA DE GESTIÓN ESCOLAR**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	MATERIAL DIDÁCTICO	OBSERVACIÓN PARTICIPANTE
De acuerdo a la tarea que se dejó en la sesión anterior, los profesores contestaron preguntas con base en su experiencia. La división en equipos se hizo de acuerdo a	.Los maestros comentaron su se llevó a cabo la planeación en equipo, cómo fue la mecánica que siguieron para elegir los temas a trabajar, cómo se dio la interacción, si hubo alguna	Pliegos de papel bond, marca textos de diferentes colores, diurex.	Esta actividad fue muy gratificante y a la vez fructífera, ya que se lograron avances significativos en

<p>la pertenencia a alguno de los grados de primaria.</p> <p>Después de la contestación de las preguntas éstas se analizaron y se hizo comparación entre las diferentes respuestas, todo esto con objetivo de llegar a conclusiones.</p>	<p>diferencia en la planeación que ya tenían establecida con esta actividad y cómo se sintieron en este trabajo colegiados.</p> <p>Cada equipo de trabajo dio a conocer sus experiencias y llegaron a nuevas conclusiones, entre ellas el de tomar la opción por realizar una planeación anual, bimestral y semanaria, cambiar el formato para cubrir este requisito de manera más sencilla y menos tediosa, así mismo poder modificarla de acuerdo a las características y necesidades del grupo y de cómo se baya dando el seguimiento.</p>		<p>los alumnos con el trabajo de los profesores y porque se tomó a estos su opinión sobre la forma de cómo lograron trabajar en equipo. También, para quienes no trabajaron así, conocer la experiencia les sirvió para percibir otras alternativas de trabajo que pueden mejorar los procesos de aprendizaje en los alumnos.</p>
--	---	--	---

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

Profra. S. Silvia Yánez Álvarez.

Profra. María Elena Jiménez Flores.

Las preguntas que se hicieron al inicio de la sesión fueron las siguientes:

1. ¿Se hizo planeación en equipo?
2. ¿Cómo eligieron las temáticas a trabajar?
3. ¿Cómo fue o se dio esta situación?
4. ¿Qué diferencia hubo entre la planeación en equipo y la individual?
5. ¿Cómo sintió el trabajo logrado?

Las circunstancias que se observaron durante el ejercicio de preguntas y respuestas que se aplicó en clase con los grupos, se concentra por profesores de los diferentes grados – en el cuadro ya que presenta a continuación

**CUADRO 44. CIRCUNSTANCIAS DURANTE EL EJERCICIO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS**

<b>GRADOS</b>	<b>1a. PREGUNTA</b>	<b>2ª. PREGUNTA</b>	<b>3a. PREGUNTA</b>	<b>4ª. PREGUNTA</b>	<b>5ª. PREGUNTA</b>
<b>PRIMERO</b>	Se realizó con cada grupo. No hubo trabajo independiente.	Hubo mayor actividad en el área de matemáticas porque hubo mayor interés, y motivación a pesar de que los niños trabajaron de manera individual. En la materia de inglés los estudiantes	Se siguió los programas de la SEP y se usó los libros de apoyo y El conocimiento se interrelacionó con otras materias.	Se buscó rescatar el trabajo en equipo.	Se generaron nuevas ideas.

		reconocieron rápidamente los verbos. En educación física estimuló la motricidad de cada niño por medio de nuevos juegos.			
<b>SEGUNDO</b>	Los tres maestros de grupos trabajaron en equipo ya con los alumnos.	La actividad se práctico en inglés y educación física. Los temas fueron los alimentos y los verbos. Los mismos temas se trabajaron los tres grupos y se estimuló, en los alumnos, el aprendizaje a través de los sentidos; probar, oler, observar, realizar diferentes tipos de alimentos.	Se trabajó de acuerdo a los programas y libros de apoyo.	Se concluyó que el trabajo conjunto de profesores genera máx. ideas.	El trabajo fue satisfactorio para los alumnos y profesores.
<b>TERCERO</b>	Los maestros de los tres grupos trabajaron en equipo.	De manera general, acuerdo al programa se vinculó a los alumnos con material de apoyo. De manera específica..		.	
<b>CUARTO</b>	Se realizó aunque de manera individual, es decir, cada grupo de manera independiente	De acuerdo al criterio de cada maestra pusieron en practica temas específicos que correspondían en su materia y lo único que cambiaron fue la forma de impartirlos mediante actividades lúdicas un principio y posteriormente a manera de resumen y comentarios de los alumnos.	Relacionando los temas con otras áreas	Si se trabaja en equipo es igual a trabajar como profesionales de la educación.	Enriquecedor
<b>QUINTO</b>	Si se realizó los tres grupos de la misma forma.	Los docentes de este grado realizaron la planeación del mes Marzo a Junio con temas específicos, pero la programación y aplicación de cada una de estas actividades fue de manera particular. Cabe señalar que la maestra del grupo “A” decidió abarcar el tema del medio ambiente en colaboración de las materias de Educ. Física y Música y	Difícil en el aspecto la comunicación ya que es el factor principal, aunque la disposición es adecuada, en este equipo de trabajo se reinen para planear pero en ocasiones es necesario reestructurar las propuestas de acuerdo a las circunstancias que se presenten en los grupos.	Se busca adecuar la planeación y busca las estrategias adecuadas para cumplir la planeación	Memos desgaste y significativo, comparativo, sincero y responsable.

		se vio un avance significativo en las tres áreas que se trabajaron.			
<b>SEXTO</b>	No se realizó ya que consideraron las profesoras que sus grupos son distintos y no se podía dar esta situación.	La maestra del grupo “A” argumenta que como el nivel de sus alumnos es más lento ella tiene que ir paso a paso con el desarrollo de sus temas. Mientras que la del grupo “B” manifiesta que su grupo va marcando su ritmo de manera más rápida y más comprensión en el desarrollo de los temas, de tal forma que ahora ella es solo guía del grupo	De acuerdo al avance de los niños		Reflexiona sobre tomar en cuenta esta estrategia de trabajo.

De esta manera al escuchar las experiencias de cada uno de los grados, fue como se dio la adquisición de una nueva cultura organizacional en cuanto a la forma de planear y de llevar a cabo el desarrollo de los temas que vienen establecidos en el Programa de Educación 1993 y de cómo vincular con los libros de apoyo en las materias de español y matemáticas específicamente.

Esta actividad permitió obtener un giro importante en cuanto al trabajo colegiado, ya que la comunicación adecuada, los grupos de trabajo dieron a conocer sus experiencias en ciertos temas con sus alumnos y compartir las que les habían dado resultado, todo esto con el fin de que los compañeros docentes pudieran aplicarlas para lograr el seguimiento y que los alumnos logren aprendizajes a largo plazo.

Dentro de esta sesión de trabajo se propuso para el siguiente año escolar realizar:

***“Una planeación a futuro, donde se dé el espacio de tiempo para reestructurar la planeación y hacerla más uniforme, así como también modificar formatos y forma de revisar”***

### **Sesión de español:**

La tercera parte del trabajo en este día correspondió al área de español, la que dio inicio a las 12:00:00hrs., y tuvo una duración de dos horas, es decir, concluyó a las 14:00hrs., al tener la participación de la profesora Rosa de Guadalupe Mortera con el tema ***Redacción de diferentes tipos de textos y ¿cómo mejorar la ortografía?***; cuyo objetivo general fue que el docente adquiera nuevos elementos de trabajo y los aplicara adecuadamente. El objetivo particular: buscar que los profesores buscaran diferentes estrategias en el trabajo con los alumnos para encontrar los

contenidos textuales y valorar que una metodología es la correcta para el mejoramiento de la ortografía.

Las actividades se realizaron de la siguiente manera:

**“ÁREA DE ESPAÑOL”**

<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p>Elaboración del esquema para determinar las ideas principales de un texto y elaboración del resumen.</p> <p>Ejercicios y propuesta de estrategias para ayudar a los niños a mejorar su ortografía.</p>	<p>Cada uno de los docentes participantes se dió a la tarea de concluir su esquema y compararlo con el de otros compañeros, también de realizar su resumen y concluir con experiencias que tuvieron que ver en su realización; posteriormente, cada profesor mencionó la forma en que se podía emplear esta técnica con alumnos o cómo adaptarla para el grado en que se labora.</p> <p>Se esquematizó las partes que corresponden a la conformación de un párrafo, qué significa este y cuáles son sus características. Además se distinguió entre resumen y síntesis.</p> <p>Se llevó a cabo diversas actividades relacionadas con la correcta en los textos escritos; se hizo comentarios sobre las experiencias de cada profesor dentro de sus aulas y sobre si los resultados son favorables.</p>	<p>Hojas de papel bond, marca textos de diferentes colores, masquintape.</p>	<p>Estas nuevas técnicas permiten hacer más dinámicos los ejercicios y la comprensión de la lengua escrita de algunas palabras de ortografía compleja para los alumnos de primaria, así mismo para los profesores el revisar los escritos y corregirlos a la vez será con mayor facilidad.</p>

**Vo. Bo.  
LA DIRECTORA**

\_\_\_\_\_  
**Profra. S. Silvia Yáñez Álvarez.**

**Vo. Bo.  
RESPONSABLE DE LA  
SESIÓN:**

\_\_\_\_\_  
**Profra. Rosa de Guadalupe Mortera.**

Las actividades que anteriormente detallaron, fueron de gran importancia para los docentes que participaron en esta área de estudio, ya que al conocer nuevas formas de estimular los aprendizajes de los alumnos y que su vez sean significativos para ellos resulta muy enriquecedor en la labor docente

La primera actividad que se llevó a cabo el estudio fue definir lo que se entiende por una **unidad lógica lingüística y contextual por medio de la cual se expresan**

**pensamientos y sentimientos**, en forma escrita. Esta actividad, los profesores participaron explicando los términos de la definición:

UNIDAD: se entiende como un todo.

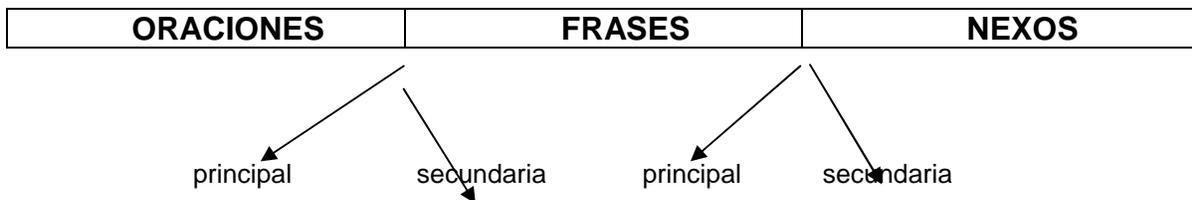
LÓGICA: tienen orden.

LINGÜÍSTICA: es un conjunto de palabras y construcciones de la lengua.

TEXTUAL: el medio y situación en que se produce.

Para poder identificar un párrafo, hay que tomar en cuenta la sangría o espacio entre párrafos, punto y aparte, iniciar con mayúscula y distinguir oraciones y frases. El fondo de un párrafo contempla los pensamientos y sentimientos, las ideas, el contenido, es decir, el mensaje que contiene, lo que está dentro, tema del que se habla la idea principal y las ideas secundarias.

La estructura o esquema de la conformación de un párrafo es:



Las oraciones se conforman con sujeto y predicado.

Las frases no llevan verbos conjugados.

Los nexos son los lazos para unirse considera como tales a las preposiciones (locuciones, frases, oraciones) y las conjunciones.

Estos nexos también pueden ser:

- Locuciones: a pesar de, por lo tanto, ya que, es decir, etc.
- Frases: para finalizar, de acuerdo con lo anterior, por último, etc.
- Oraciones: como se vio en el artículo primero, de acuerdo con lo que se explicó antes, etc.

Existen cinco tipos de párrafos:

1. Párrafo de introducción.
2. Párrafo explicativo.
3. Párrafo de conclusión.
4. Párrafo de definición.
5. Párrafo de transición

En la segunda actividad de esta sesión se estudió como realizar el **RESUMEN**, cuáles son sus características y definición: **la vinculación e las ideas principales de acuerdo a un orden lógico y con coherencia..**

Para elaborar un resumen, se puede usar alguna de las siguientes técnicas:

1. Tomar las ideas principales de un texto con las palabras del autor y unir mediante nexos.
2. Redactar las ideas principales con nuestras propias palabras sin cambiar la idea principal.

Una **SISTESIS** es más breve que un resumen y en ella se generalizan los conceptos, este escrito se puede realizar con:

En el empleo de la síntesis lo podemos ocupar de dos formas:

1. A partir del resumen y el cual se hace más breve aún.
2. Los temas o asuntos del texto, los que se unen mediante nexos.

En la tercera actividad, el mejorar la ortografía de los alumnos mediante estrategias que se vinculen con actividades lúdicas se tomó en consideración los aspectos que aparecen en el cuadro siguiente:

<b>ASPECTO</b>	<b>DESARROLLO</b>
1. AMBIENTE	Iluminación, sin distractores, ventilación, estómago lleno, lugar adecuado para escribir, motivación, hora, estado de ánimo, entre otras cosas.
2. ACTITUD DEL MAESTRO	Se debe dar la crítica constructiva, analizar el estado de ánimo, paciencia, entender a los niños
3. METODOLOGÍA	Teoría y práctica, saber por qué se escriben así las palabras, palabras de interés, creatividad, juegos.
4. SITUACIÓN	Aprender de los errores
5. TÉCNICAS	Juego de memoria, basta, sopa de letras etc.
6. DESARROLLO DE LA MEMORIA	Hacer un cuento, dar 10 palabras y luego pedir que se escriban sin verlas.
7. CONTENIDO	Reglas de ortografía
8. ESCRITURA	En cuaderno blanco, con hoja rayada por debajo de cada hoja blanca y copiar cinco renglones por día de clase.
9. LECTURA	De interés para los alumnos.
10. REDACTAR	Resumen, mapa conceptual, síntesis.
11. EJERCICIOS	De pregunta y respuesta, etc.
12. DINÁMICA DE GRUPOS	Plenaria, trabajo en equipos, exposiciones, lectura , oral grupal, concursos, etc.
13. TODO TIPO DE MATERIALES	Manuables, nuevos y reciclables.
14. HORARIO	Principalmente en las mañanas, antes del descanso.
15. DURACIÓN	Treinta minutos aproximadamente, no más.
16. EVALUACIÓN	Cualitativa, principalmente.

La sesión resultó ser productiva, ya que los docentes se llevaron consigo muchas estrategias que pueden emplear para la enseñanza del español y porque, al mismo tiempo, lograron técnicas para alcanzar aprendizajes significativos en los alumnos y elevar la calidad en la trasmisión de los conocimientos que tienen como maestros así como mejorar su enseñanza y que los aprendizajes que adquieran los alumnos sean significativos.

### **Sexta aplicación de la estrategia (abril de 2004).**

En esta última sesión, se modificó la estructura que ya se tenía planteada en la planeación de la aplicación de la estrategia de actualización de los profesores, ya que fue necesario evaluar conjuntamente lo que se realizó durante todo el tiempo que duró esta actividad en la capacitación de los docentes o en la aplicación concreta con los alumnos en los grupos.

Esta actividad se realizó en las instalaciones de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, el día miércoles 28 de abril del 2004, durante el turno matutino. A ella asistieron los 17 profesores de grupo, la directora y la subdirectora de este plantel, así como las cuatro especialistas que participaron como instructoras en la estrategia de actualización - Profras. Irma Mariana Torres Zarco y Silvia Yáñez Alvarezen el área de matemáticos; María Elena Jiménez Flores, en gestión escolar y Rosa de Guadalupe Mortera Gutiérrez en la materia de español -. La reunión se inició a las 9:00 hrs. y duró tres horas, por lo que concluyó a las 12:00 hrs. El objetivo central fue llevar a cabo una evaluación cualitativa de: a) lo que se aprendió en las cinco reuniones anteriores; b) cómo se aplicaron las técnicas con los alumnos en los diferentes grados escolares y c) si las estrategias que se emplearon fueron favorables o no para el aprendizaje. Otro objetivo que se propuso fue que los profesores expresaran sus expectativas, para que así se diera la retroalimentación entre ellos de las experiencias vividas y cómo se dio el mejoramiento de la acción docente.

Las actividades de esta sesión - mediante un debate entre los 17 participantes y las cuatro especialistas - permitieron concluir: que las áreas de conocimiento no se deben trabajar aisladas; las materias en estudio según la SEP y las demás que programe la dirección de la escuela se pueden coordinar de tal forma que se logre un seguimiento paulatino; y las actividades deben girar en torno a juegos, el desarrollo de razonamiento lógico en los niños, hacer juicios de valor, etc.

Por otra parte, los especialistas comentaron que - de acuerdo a su experiencia en la aplicación de estas estrategias - el rendimiento que observaron con los profesores participantes se propició por el ambiente de trabajo, la participación e interés de cada uno de ellos y la expresión libre de sus puntos de vista en cuanto al logro de los objetivos de cada una de las mañanas de trabajo.

Las directoras de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” participaron también en esta última sesión solicitando las aportaciones de los profesores en los aspectos académicos - administrativos, la mejoría significativa de la escuela producto de la armonía del trabajo que existen; la comunicación, la profesionalización de los docentes y los comentarios de los padres de familia respecto de las nuevas dinámicas en la enseñanza aplicada en sus hijos.

Esta reunión terminó con el análisis de los resultados de los exámenes que se aplicaron en el 2004 y la comparación de éstos con los del 2002-2003 (ver anexo) con lo que se comprobó que realmente el avance del 2004 fue mayor; y con el llenado, por parte de los profesores, de una encuesta, cuyo propósito fue la evaluación de cada una de las estrategias dadas por los especialistas, de cómo trabajaron éstos y de los conocimientos que adquirieron con esta actualización.

# VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

## **Apartado IV. Valoración de la estrategia**

Para llevar a cabo la evaluación de la estrategia de actualización docente que se realizó en la “Escuela Primaria Josué Mirlo” en lo relativo a español, matemáticas y gestión escolar, se aplicó una serie de cuestionarios a los docentes, directivos – tanto académicos como administrativos – y a los especialistas que impartieron la ruta de actualización de esta institución.

Con las respuestas que se obtuvieron mediante los cuestionarios, se procesó la información como una encuesta y se utilizó las evaluaciones cuantitativa y cualitativa, cuyos datos provinieron de la primera y segunda etapas de aplicación de la estrategia, y los resultados – favorables o no – en los procesos pedagógicos de organización que se practicaron en la escuela.

### **4.1. Evaluación de los especialistas por parte de los profesores participantes en la estrategia.**

Los profesores se interesaron y participaron activamente con entusiasmo en la adquisición de nuevas estrategias de enseñanza – aprendizaje en las áreas de matemáticas, gestión escolar y español. Reconocen que la creatividad y visión que cada uno de los docentes tiene son distintas y que es necesaria la actualización para lograr la misión que se tiene planteada en cada inicio de clases.

Los profesores consideraron que las actividades sugeridas son una plataforma en la que el alumno debe avanzar poco a poco, por etapas, para, finalmente, lograr operaciones matemáticas definidas, adoptar la lectura como actividad placentera y actuar dentro de una gestión escolar propiciatoria de las aptitudes que permitirán interactuar y estar a la vanguardia del mundo circundante. Por otro lado, estos mismos y los profesores concluyeron que trabajar en forma colegiada permitirá que cada docente se actualice de acuerdo a sus necesidades y a las directrices que marque su centro de trabajo.

#### **4.1.1. Evaluación de los especialistas por parte de los docentes en la primera etapa de la estrategia.**

Para poder conocer si la estrategia aplicada para obtener los fines propuestos, los docentes participantes contestaron pequeños cuestionarios en los que se les pidió valorar cada intervención de los especialistas, los contenidos temáticos que se

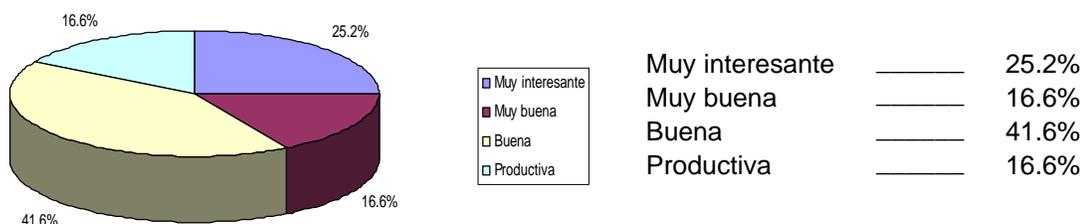
abordaron y el método que se utilizó para lograr los objetivos, la nueva visión del trabajo pedagógico y nuevas estrategias que logren el interés de los alumnos y el conocimiento de manera significativa.

Para la presentación de los resultados de la evaluación, a continuación se dividen éstos por áreas de conocimiento (matemáticas, gestión escolar y español) y se sigue el siguiente orden en cada una de ellas: pregunta realizada, datos estadísticos y observaciones.

## Área de matemáticas

De octubre del 2003 a enero del 2004, se trabajó en la resolución de problemas matemáticos en tres sesiones; los resultados sobre las sesiones proporcionó la siguiente información.

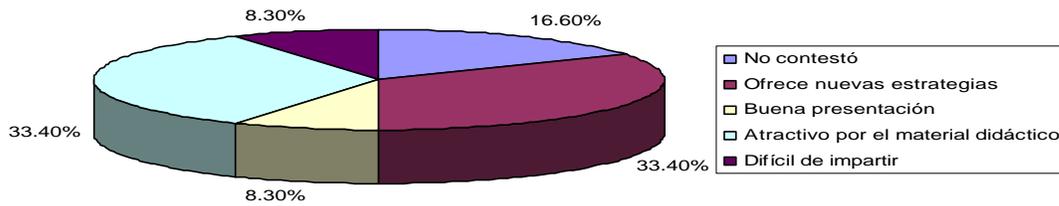
### 1. ¿Qué le pareció a usted esta sesión?



Es bueno adquirir nuevas formas de enseñar las matemáticas a partir del manejo de diversos materiales que los alumnos pueden manipular, experimentar y jugar, y lo más interesante es que se puede propiciar un aprendizaje significativo y, a largo plazo, del mismo modo, productivo, ya que los pequeños educandos aprenden las matemáticas con gusto y en forma de juego.

### ¿Por qué?

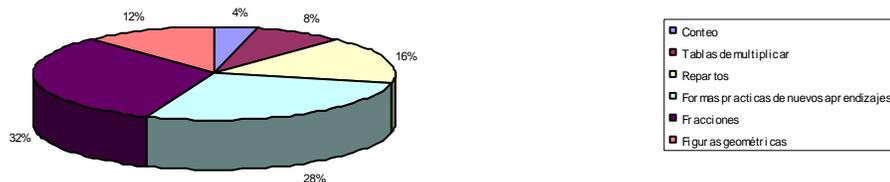
No contestó	16.6%
Ofrece nuevas estrategias	33.4%
Buena presentación	8.3%
Atractivo por el material didáctico	33.4%
Difícil de impartir	8.3%



No hay problema en relación al material didáctico, porque se puede trabajar con él dentro del plantel: con papel de colores, foami, mica, copias fotostáticas, estampas, material de reúso, etc.; lo cual no implica grandes gastos y es más práctico y con valor porque lo realizan los mismos alumnos.

**1. ¿Qué contenidos temáticos se trabajaron y como le ayudan en la práctica docente?**

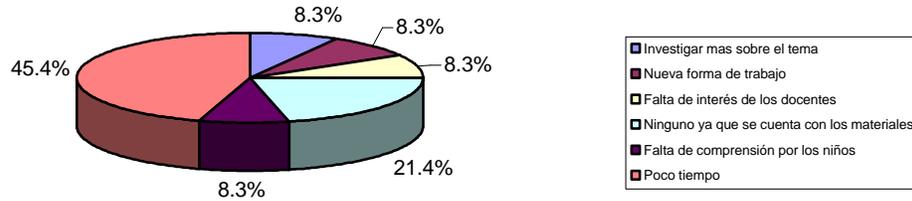
Conteo	_____	4.0%
Tablas de multiplicar	_____	8.0%
Repartos	_____	16.0%
Formas practicas de nuevos aprendizajes	_____	28.0%
Fracciones	_____	32.0%
Figuras geométricas	_____	12.0%



Adquirir formas prácticas para impartir nuevos conocimientos principalmente en las operaciones básicas: suma, resta, multiplicación y división, a partir de lo más abstracto para llegar a lo concreto. Cabe señalar que la resolución de operaciones con fracciones es muy compleja y difícil de entender por los alumnos, por ello se entiende mejor a través de la manipulación de los materiales concretos.

**2. ¿Cuáles son las limitantes que usted observa en esta área de conocimiento?**

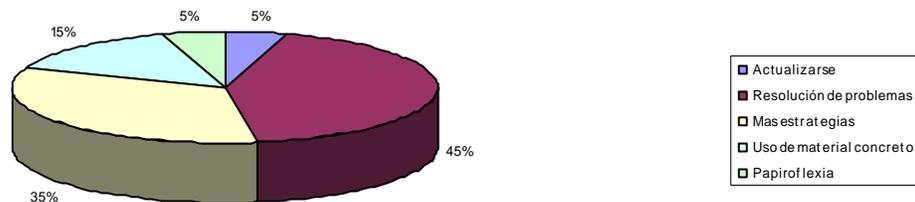
Investigar más sobre el tema	_____	8.3%
Nueva forma de trabajo	_____	8.3%
Falta de interés en los docentes	_____	8.3%
Ninguna, ya que se cuenta con los materiales	_____	21.4%
Falta de comprensión de los niños	_____	8.3%
Poco tiempo	_____	45.4%



La actualización de cada uno de los maestros participantes se encuentra limitada por el poco tiempo que se tuvo para el estudio de las estrategias con nuevos materiales, por lo que, es conveniente continuar con este proyecto de innovación de manera más específica.

**3. ¿Cuáles son las estrategias de aprendizaje que usted necesita de esta área para ponerlas en práctica en su salón de clases?**

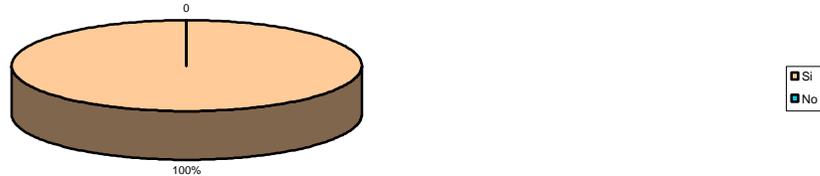
Actualizarse	_____	5.0%
Resolución de problemas	_____	45.0%
Más estrategias	_____	35.0%
Uso de material concreto	_____	15.0%
Papiroflexia	_____	5.0%



Tener un poco más de didáctica sobre la enseñanza de las matemáticas y conocer elementos básicos de la misma materia, permite la resolución de problemas; sin embargo, hay que seguir actualizándose para estar sólo con la formación tradicionalista.

#### 4. La tarea que el especialista le dejó ¿le va ha servir en su trabajo diario?

Sí \_\_\_\_\_ 100.0%  
No \_\_\_\_\_ 0.0%



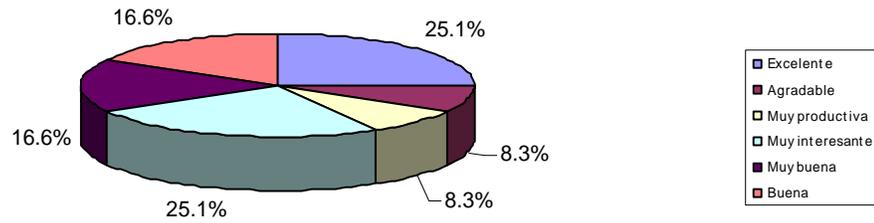
Las actividades que realizó el especialista en las sesiones de trabajo con los docentes propiciaron que se usaran en los grupos al ofrecer los talleres sobre matemáticas.

### Área de Gestión Escolar

En la primera etapa de la gestión escolar que abarcó de octubre del 2003 a enero del 2004,- se trabajó el tema: “**Conformación de grupos de docentes (cuerpos colegiados)**”. El trabajo en esta área se evaluó después de las sesiones de *planeación, evaluación y retrospectiva*. La información que mostró el cuestionario da los siguientes resultados:

#### 1.¿Qué le pareció a usted esta sesión?

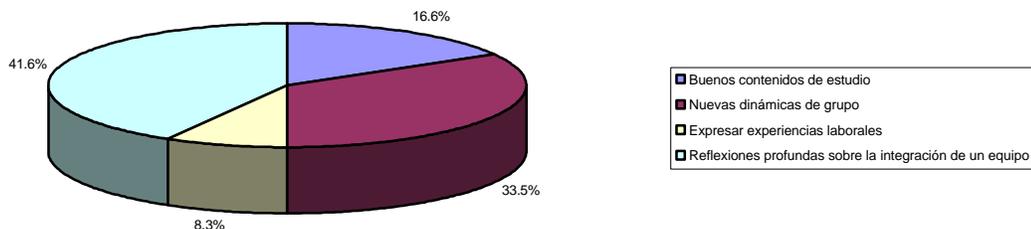
Excelente	_____	25.1%
Agradable	_____	8.3%
Muy productiva	_____	8.3%
Muy interesante	_____	25.1%
Muy buena	_____	16.6%
Buena	_____	16.6%



Los docentes se mostraron atraídos por el desarrollo de esta área de conocimiento, ya que para ellos la participación de la especialista fue excelente y muy interesante, porque dio temas nuevos que tienen que ver con las relaciones sociales y personales en la organización.

### ¿Por qué?

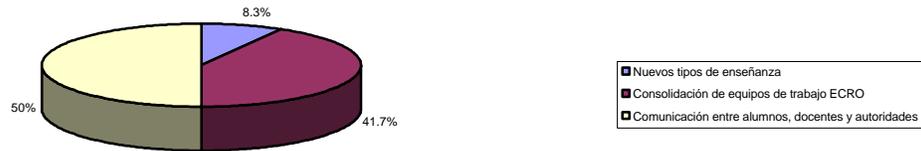
Buenos contenidos	_____	16.6%
Nuevas dinámicas de grupo	_____	33.5%
Expresar experiencias laborales	_____	8.3%
Reflexiones profundas sobre la integración de un equipo	_____	41.6%



Los participantes encontraron en esta sesión nuevas dinámicas de grupo y lograron reflexionar sobre la participación que cada uno de ellos debe tener en una organización; todo esto debido a que la sesión, fue un espacio abierto donde pudieron expresarse las dificultades y aciertos en la práctica docente.

### 2. ¿Qué contenidos temáticos se trabajaron y cómo le ayudan en su práctica docente?

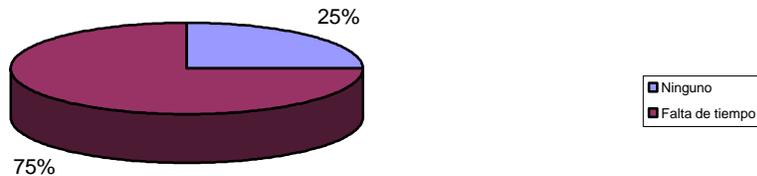
Nuevos tipos de enseñanza	_____	8.3%
Consolidación de equipos de trabajo ECRO	_____	41.7%
Comunicación entre alumnos, docentes y autoridades	_____	50.0%



Estas pláticas ayudaron a cambiar la postura de los docentes como profesores de grupo, porque empezaron a compartir más elementos con sus alumnos a partir de una buena comunicación; mayor vinculación con los directivos, y hacer propuestas para que el trabajo mejore.

**3. ¿Cuáles son las limitantes que usted observa en esta área de conocimiento?**

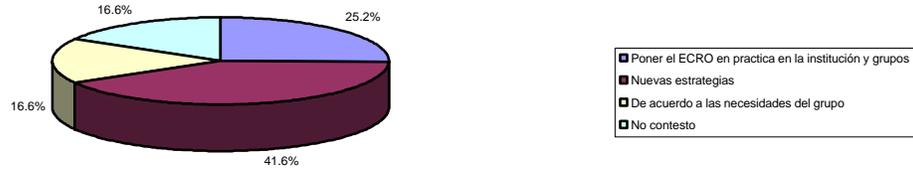
Ninguno	_____	25.0%
Falta de tiempo	_____	75.0%



En esta reestructuración de la organización académica de la institución, el experimentar otras formas de trabajo grupal resultó bastante favorable para la mayoría de los profesores, pero desgraciadamente en la ruta de actualización el tiempo que se asignó no fue suficiente, ya que en el desarrollo de la sesión surgieron temas de vital importancia que no se pudieron tratar.

**4. ¿Cuáles son las estrategias de aprendizaje que usted necesita sobre esta área para ponerlas en práctica en un salón de clases?**

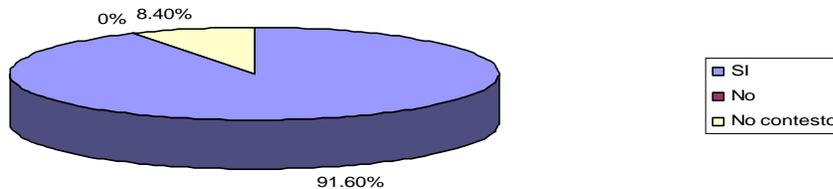
Poner el ECRO en práctica en la institución y en los grupos	_____	25.2%
Nuevas estrategias	_____	41.6%
De acuerdo a las necesidades del grupo	_____	16.6%
No contesto	_____	16.6%



El conocer nuevas estrategias adaptables y realizables en los grupos es una inquietud que a la mayoría de los maestros preocupó, ya que los alumnos se encuentran cada vez despiertos, tienen expectativas y necesidades por aprender nuevas cosas que van más allá de su edad, por tal motivo es fundamental tener distintas formas de trabajar un tema para que la clase sea más dinámica e interesante.

#### 5. La tarea que el especialista le dejó ¿le va ha servir en su trabajo diario?

Sí	_____	91.6%
No	_____	0.0%
No contestó	_____	8.4%



Los profesores contestaron que sí les serviría, porque todas las actividades y propuestas que se dieron en las asesorías van encaminadas al trabajo diario con los niños y niñas del plantel y se pueden llevar a cabo en el lugar de trabajo, y sólo es necesario planear con anticipación para evitar la improvisación.

### Área de matemáticas

Esta área se trabajó en tres sesiones y comprendió aspectos sobre la comprensión de la lectura. Sobre la enseñanza de la especialista en esta área de trabajo algunos

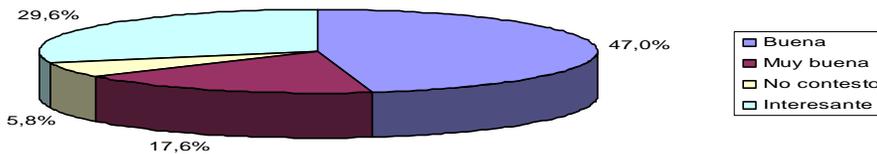
profesores argumentaron que la aplicación de las estrategias fue un poco tradicionalista, y a pesar de ello se logró el objetivo y se cumplió con las expectativas de cada uno de los participantes; lo significativo de los temas tratados y las actividades realizadas fue que se comprendió los procesos por medio de los cuales el niño adquiere la comprensión y el interés por los libros.

Lo más importante de este trabajo fue conocer nuevas didácticas y elementos que permiten mejorar la calidad de la enseñanza en la materia de español.

Uno de los factores que causó mucho interés fue el cómo obtener las ideas principales de un texto, pues los docentes se dieron cuenta de que es una de las carencias profesionales que tienen y que esta habilidad se relaciona con la lectura de comprensión y la redacción, por lo tanto se decidió continuar personalmente este nuevo aprendizaje significativo para poder proyectarlo favorablemente con los niños en el aula.

### 1.- ¿Qué le pareció a usted esta sesión?

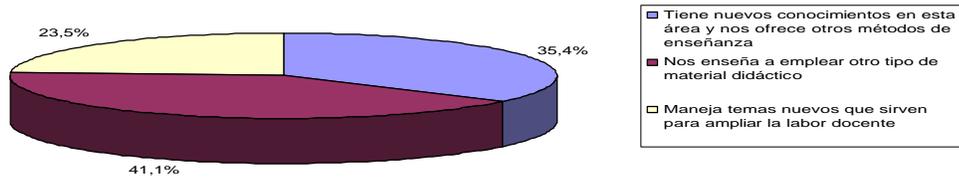
Buena	_____	47.0%
Muy buena	_____	17.6%
No contestó	_____	5.8%
Interesante	_____	29.6%



Cómo se puede observar en la gráfica anterior, las sesiones que corresponden a esta primera etapa fueron satisfactorias, la aceptación de los docentes participantes permitió dar continuidad a esta materia.

### ¿Por qué?

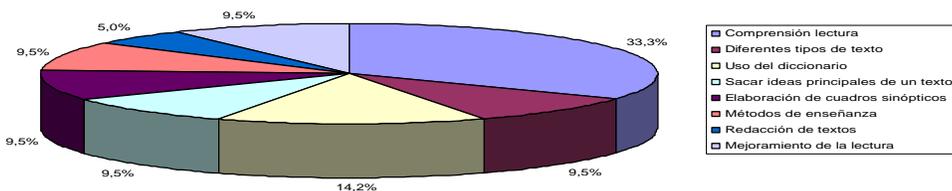
Tiene nuevos conocimientos en esta área y nos ofrece otros métodos de enseñanza	_____	35.4%
Nos enseña a emplear otro tipo de material didáctico	_____	41.1%
Maneja temas nuevos que sirven para ampliar la labor docente	_____	23.5%



Al hablar de estrategias de enseñanza, se empleó diversos tipos de materiales y actividades innovadoras que permitieron ofrece un método más enriquecedor para la enseñanza del español; los profesores de acuerdo en todos los recursos que se usaron para entender los procesos de la enseñanza creativa.

**2.- ¿Qué contenidos temáticos se trabajaron y cómo le ayudan en su práctica docente?**

Comprensión de la lectura	_____	33.3%
Diferentes tipos de texto	_____	9.5%
Uso del diccionario	_____	14.2%
Sacar ideas principales de un texto	_____	9.5%
Elaboración de cuadros sinópticos	_____	9.5%
Métodos de enseñanza	_____	9.5%
Redacción de textos	_____	5.0%
Mejoramiento de la lectura	_____	9.5%

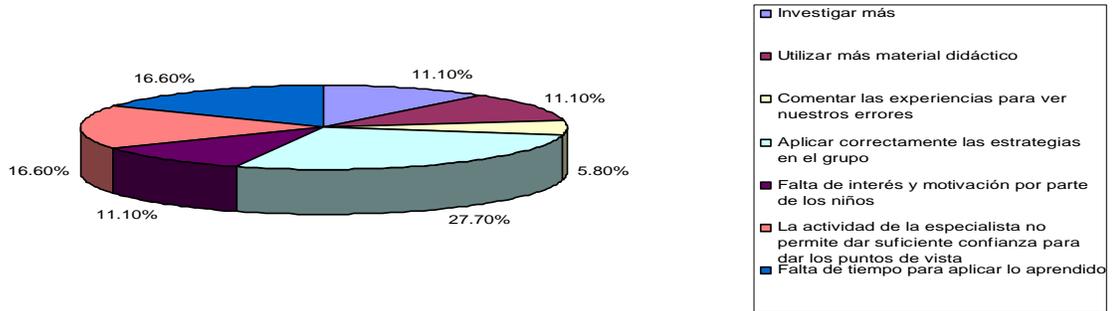


Fue evidente que todas las herramientas de trabajo que se aprendieron se tienen que llevar a la práctica, porque es en los alumnos donde se refleja esta labor. Al implementar nuevas actividades, los profesores se sintieron identificados y convencidos de la utilidad de desarrollar esta área de conocimiento con el fin de lograr la preparación y formación de los alumnos, no sólo en el presente, sino también en el futuro.

**3.- ¿Cuáles son las limitantes de esta área de conocimiento que usted observa?**

Investigar más \_\_\_\_\_ 11.1%

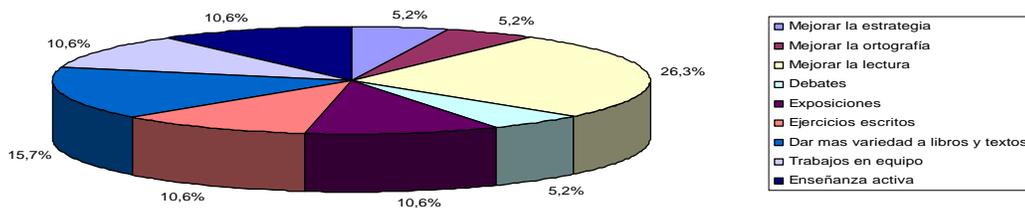
Utilizar más material didáctico	_____	11.1%
Comentar las experiencias para ver nuestros errores	_____	5.8%
Aplicar correctamente las estrategias en el grupo	_____	27.7%
Falta de interés y motivación por parte de los niños	_____	11.1%
La actividad de la especialista no permite dar suficiente confianza para dar los puntos de vista	_____	16.6%
Falta de tiempo para aplicar lo aprendido	_____	16.6%



El hecho de conocer y entender nuevas formas de enseñanza, no significa que se apliquen del todo correctamente, ya que los docentes tienen diferentes posturas y al mismo tiempo los alumnos poseen características y necesidades diferentes de aprendizaje, por tal motivo es conveniente adecuarlas y en ocasiones reestructurarlas para lograr los objetivos que se tienen.

**4.- ¿Cuáles son las estrategias de aprendizaje que usted necesita de esta área para ponerlas en practica en su salón de clases?**

Mejorar la estrategia	_____	5.2%
Mejorar la ortografía	_____	5.2%
Mejorar la lectura	_____	26.3%
Debates	_____	5.2%
Exposiciones	_____	10.6%
Ejercicios escritos	_____	10.6%
Dar más variedad a libros y textos	_____	15.7%
Trabajos en equipo	_____	10.6%
Enseñanza activa	_____	10.6%

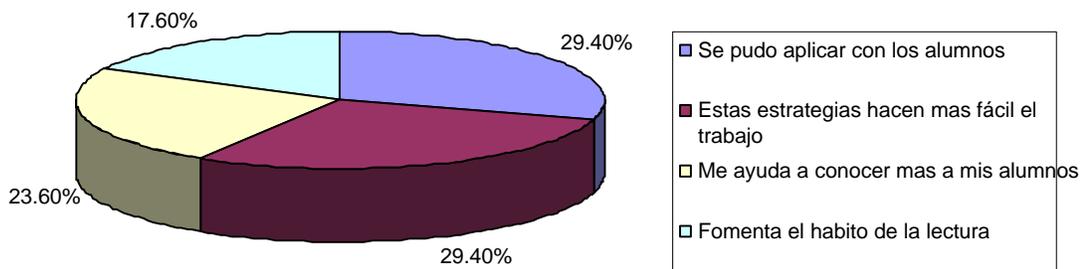


Los profesores argumentan que entre más practica y creativa sean las exposiciones y se interactúe, mayor será la comprensión y aplicación de los temas a desarrollar con los alumnos. Es conveniente no quedarse con las sugerencias que se marcan en los programas ni tampoco estancarse con las ya establecidas, al contrario entre más se enriquezca y se actualice mayores logros se tendrán.

**5.- La tarea que el especialista le dejó ¿le va ha servir en su trabajo diario?**



**¿Por qué?**



De la misma forma en que la especialista puede establecer contacto de estas estrategias con los profesores, ellos las aplican con sus alumnos y al mismo tiempo les resulta más fácil y práctico llevarlas a cabo; ya que estas son básicamente de investigación y aplicación mediante juegos y actividades creativas con algunas manualidades, redacción, debates, etc.

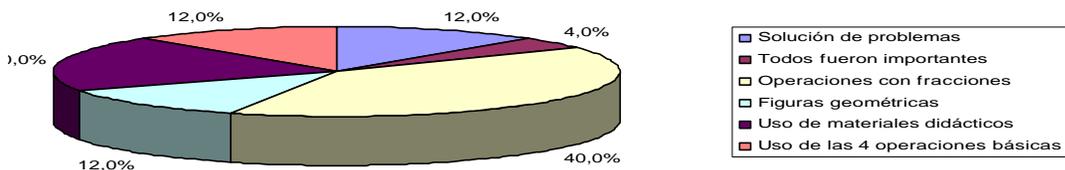
**4.1.2. Evaluación de la segunda etapa de la aflicción de las estrategias.**

En esta segunda etapa de aplicación de la estrategia de actualización docente – se estudió las mismas áreas de conocimiento: matemáticas, gestión escolar y español, las cuales se trató con la misma mecánica de aplicación en el trabajo con los grupos de primaria. También, para evaluar a los especialistas, los profesores dieron su opinión – sobre las técnicas que los instructores emplearon- en pequeños cuestionarios. Los resultados que brindaron los instrumentos de medición, se presentan – a continuación- por áreas y por preguntas que se realizaran, y se acompañan de gráficas, datos estadísticas y observaciones surgidas de éstos.

### Área de matemáticas

#### 1.- Al culminar esta ruta de actualización, en esta área de trabajo ¿Cuáles fueron los contenidos temáticos de mayor importancia para usted?

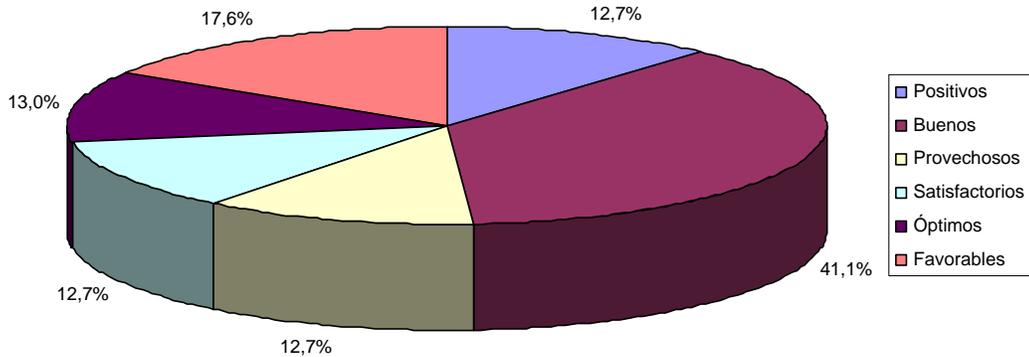
Solución de problemas	_____	12.0%
Todos fueron importantes	_____	4.0%
Operaciones con fracciones	_____	40.0%
Figuras geométricas	_____	12.0%
Uso de materiales didácticos	_____	20.0%
Uso de las cuatro operaciones básicas	_____	12.0%



Como se puede observar en la gráfica anterior, se dio más importancia al tema de fracciones en general, porque aquí se carecía de metodología propia para desarrollar estos temas con los alumnos, por lo que ahora se busca que la enseñanza - aprendizaje fuese más recreativo y con mayor interés para los niños.

#### 2.- Al aplicar en su práctica docente las estrategias sugeridas por el especialista, ¿Cuáles fueron los resultados?

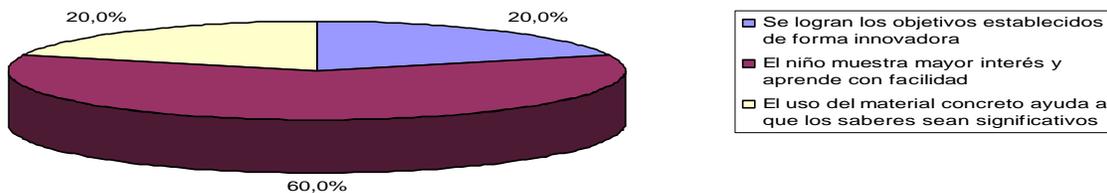
Positivos	_____	12.7%
Buenos	_____	41.1%
Provechosos	_____	12.7%
Satisfactorios	_____	12.7%
Óptimos	_____	13.0%
Favorables	_____	17.6%



Se logró que los alumnos asimilaran con entusiasmo esta nueva forma de trabajo, por ello el avance en la adquisición de conocimiento de éstos, debido a las actividades fluidas e interesantes.

**¿Por qué?**

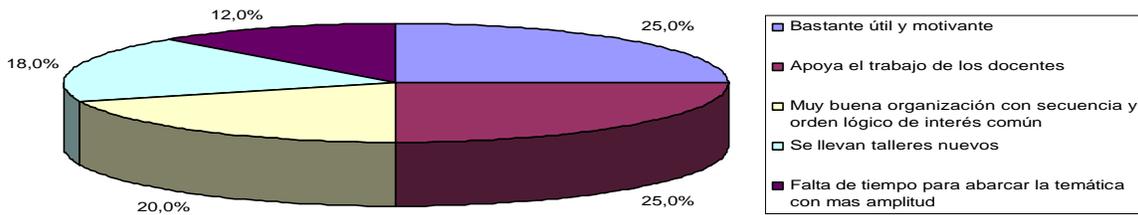
Los objetivos establecidos se lograron en forma innovadora	_____	20.0%
El niño mostró mayor interés y aprendió con facilidad	_____	60.0%
El uso del material concreto ayudó a que el conocimiento sea significativo.	_____	20.0%



El que los alumnos ya no utilizaran el cuaderno para hacer ejercicios en forma mecánica y memorística, y que, en lugar de eso, manipulan diversos materiales concretos para realizar actividades lúdicas provocó que los alumnos se involucraran y participaran activamente con lo que el aprendizaje fue significativo y a largo plazo.

**3. Anote, por favor, sus observaciones en cuanto a la organización y manejo de esta ruta de actualización, ofrecida por la dirección de la escuela donde presta sus servicios.**

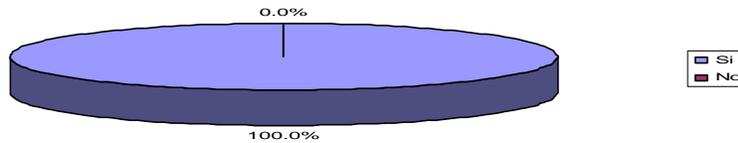
Falta de tiempo para abarcar la temática con más amplitud	_____	12.0%
Muy útil y motivante	_____	25.0%
Apoyó el trabajo de los docentes	_____	25.0%
Muy buena organización con secuencia y orden lógico, de interés común	_____	20.0%
Se llevaron talleres nuevos	_____	18.0%



Los maestros manifestaron que estas prácticas fueron satisfactorias para resolver sus dudas en la didáctica de la materia de matemáticas y éstas técnicas les ayudaron a trabajar sus contenidos de manera creativa y motivante – tanto para ellos como para los alumnos – porque es fácil llevarlas a cabo y assimilarlas.

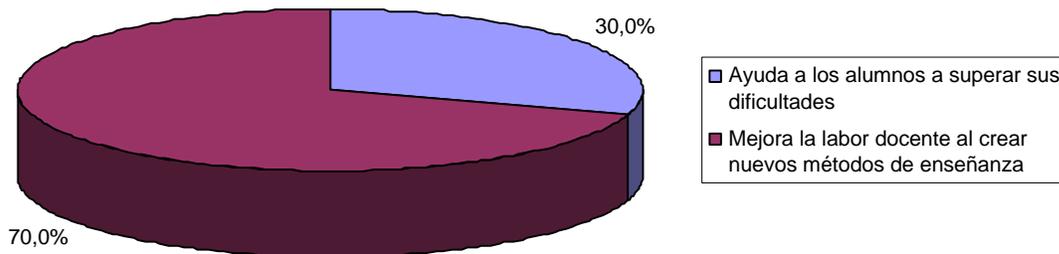
**4.- Al tener esta experiencia tanto personal como laboral, ¿estaría usted de acuerdo con seguir esta propuesta de trabajo en los Talleres Generales de Actualización en los siguientes años escolares?**

Si. \_\_\_\_\_ 100.0%  
 No. \_\_\_\_\_ 0.0%



**¿Por qué?**

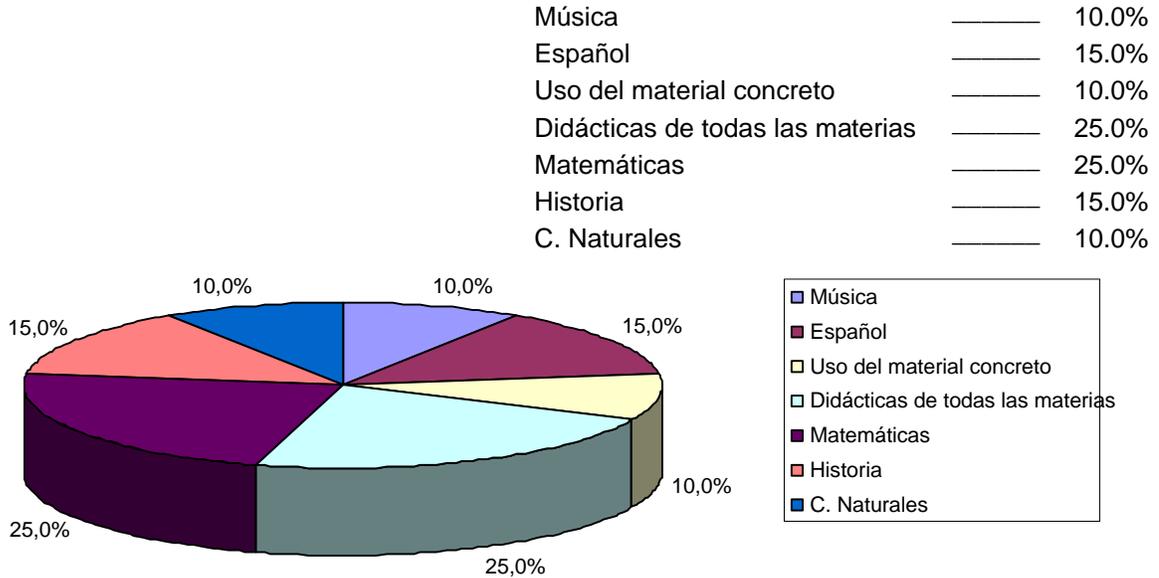
Ayuda a los alumnos a superar sus dificultades \_\_\_\_\_ 30.0%  
 Mejora la labor docente al crear nuevos métodos de enseñanza \_\_\_\_\_ 70.0%



Esta forma innovadora de trabajar logró despertar el interés de los participantes, ya que – además de facilitar la labor docente – el compromiso de la escuela con la

actualización de sus profesores en los horarios habituales de clase y en la misma escuela les permite lograr objetivos personales y profesionales en un ambiente cómodo, práctico y con mayor confianza y calidad.

**5.¿En que áreas del conocimiento le gustaría actualizarse?**



Con estas opiniones, los profesores expresaron que es esencial entender la didáctica para da una de las materias, ya que todas ellas presentan aspectos difíciles de explicar a los alumnos, sobre todo si se toma en cuenta que un docente de escuela primaria tiene que manejar diversos conocimiento sobre varias materias. Los maestros, al dar su opinión, manifestaron su interés por tener mayores herramientas de trabajo para que la enseñanza de calidad y el aprendizaje se aplique en el futuro en cualquier problemática que se les presente a los alumnos.

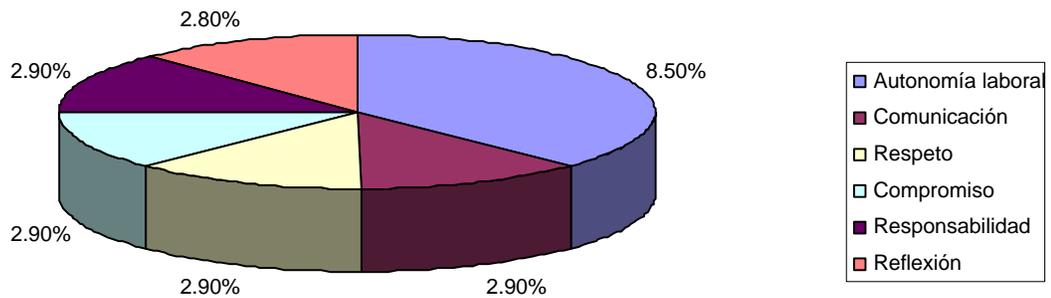
**Área de Gestión Escolar**

La especialista en el área de gestión escolar trabajó – en las tres sesiones de la segunda erapa de aplicación – en la planeación y evaluación de los colegiados. Las opiniones sobre esta labor se detallan a continuación.

**1. Al terminar esta ruta de actualización, en esta área de trabajo, ¿cuáles fueron los contenidos temáticos de mayor importancia para usted?**

Planeación del trabajo docente	_____	22.8%
Trabajo en equipo	_____	28.5%
Evaluación del trabajo docente	_____	17.1%
Integración	_____	2.9%
Todos los que se trabajaron	_____	2.9%
Permanencia	=====	2.9%
Autonomía laboral	=====	2.9%
Respeto	=====	2.9%

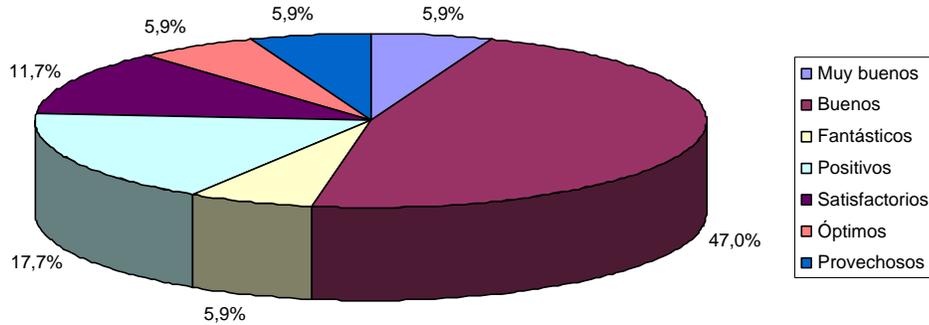
Compromiso	_____	2.9%
Responsabilidad	_____	2.9%
Reflexión	_____	2.8%



Entender cuáles y cómo son los procesos que se llevan a cabo en la conformación de grupos de trabajo, en este caso de docentes por grados; fue una actitud que permitió abrir las puertas a las relaciones laborales e interpersonales, poder equilibrar la carga de trabajo y reestructurar los métodos de enseñanza.

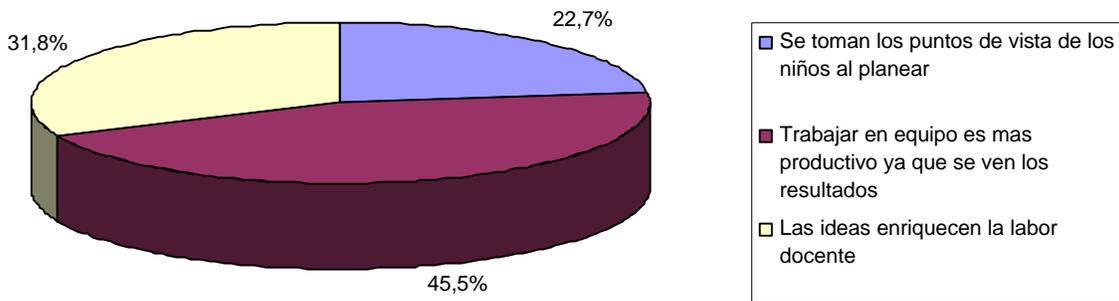
**2. Al aplicar, en su práctica docente, las estrategias sugeridas por la especialista, ¿Cuáles fueron los resultados?**

Muy buenos	_____	5.9%
Buenos	_____	47.0%
Fantásticos	_____	5.9%
Positivos	_____	17.7%
Satisfactorios	_____	11.7%
Óptimos	_____	5.9%
Provechosos	_____	5.9%



**¿Por qué?**

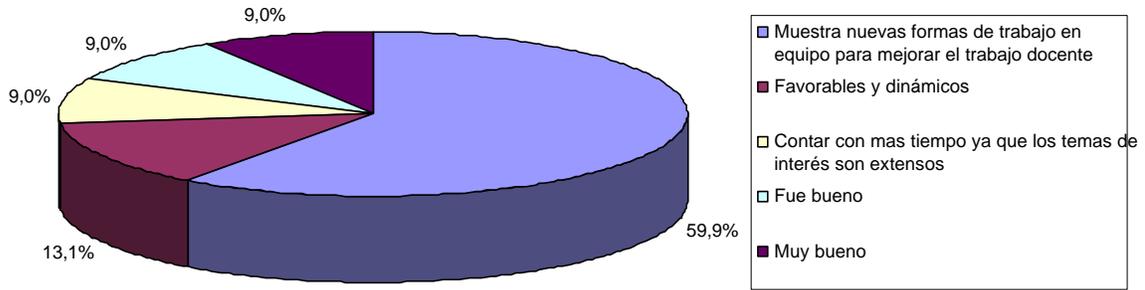
Se toma los puntos de vista de los niños al planear	_____	22.7%
Trabajar en equipo es mas productivo, ya que se ven los resultados	_____	45.5%
Las ideas de todos enriquecen la labor docente	_____	31.8%



Para poder trabajar en equipo, fue acertado exponer las dudas a la especialista, ya que ésta fue una persona ajena a la institución y eso ayudó a que no hubiera favoritismos y a que su perspectiva fuera más real. El que ella diera las variantes que se deben modificar en la organización, tales como la negociación y las características de cada integrante de un equipo de trabajo, permitió el éxito en esta actividad.

**3. Anote, por favor sus observaciones en cuanto a la organización y manejo de esta ruta de actualización, ofrecida por la dirección de la escuela donde presta sus servicios.**

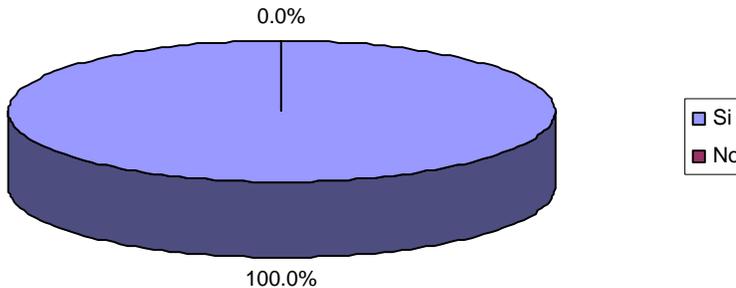
Muestra nuevas formas de trabajo en equipo para mejorar el trabajo docente	_____	59.9%
Favorables y dinámicos	_____	13.1%
Contar con mas tiempo ya que los temas de interés son extensos	_____	9.0%
Fue bueno	_____	9.0%
Muy bueno	_____	9.0%



Los docentes manifestaron que esta propuesta les dio la oportunidad de actualizarse, mejorar su labor y sobre todo de enriquecerse por medio de actividades atractivas, con contenidos específicos, dinámicos y fáciles de comprender.

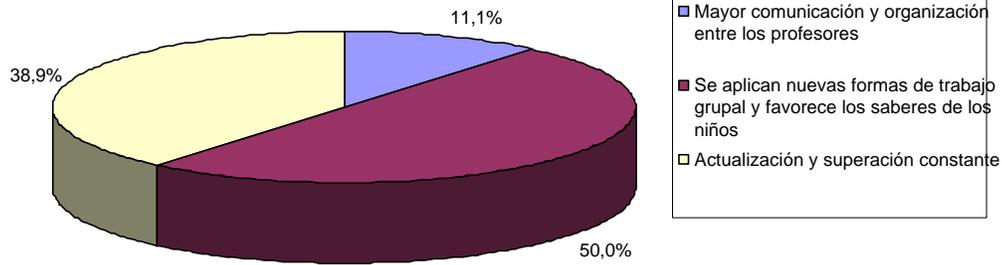
**4. Al tener esta experiencia, tanto personal como laboral; ¿estaría usted de acuerdo con seguir esta propuesta de trabajo en los Talleres Generales de Actualización para los siguientes años escolares?**

Si. \_\_\_\_\_ 100.0%  
 No. \_\_\_\_\_ 0.0%



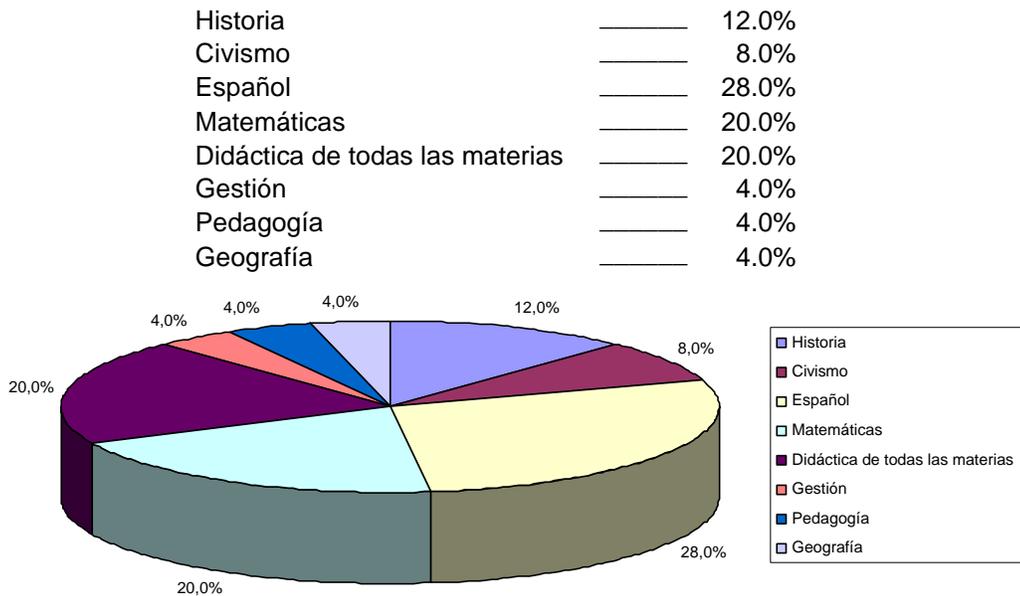
**¿Por qué?**

Mayor comunicación y organización entre los profesores \_\_\_\_\_ 11.1%  
 Se aplican nuevas formas de trabajo grupal y favorece la adquisición de conocimientos por parte de los niños \_\_\_\_\_ 50.0%  
 Actualización y superación constante \_\_\_\_\_ 38.9%



El actualizarse constantemente en áreas específicas permite a renovar la práctica docente propia, de tal manera que las clases se hacen más dinámicas, interesantes y generan el gusto por las mismas, los pequeños van con gusto a su escuela y su desempeño es activo.

**5.- ¿En que áreas le gustaría actualizarse?**



Como se demuestra nuevamente en los datos anteriores, la actualización en materias básicas fue la que mayor interés provoca en los profesores: las matemáticas, el español y las didácticas para mayoría de las materias, principalmente el conocer nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje.

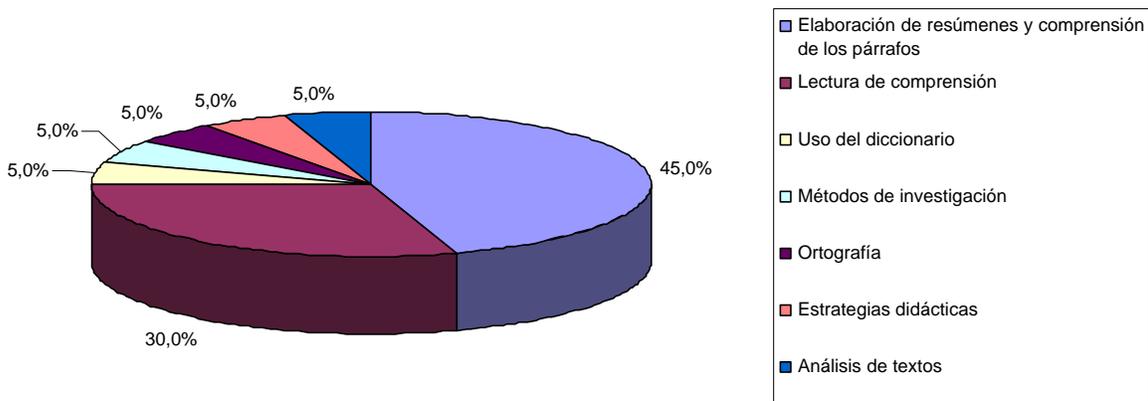
**Área de español**

En el desarrollo de las tres sesiones dedicadas al área de español, se trabajo aspectos de la redacción – resúmenes y síntesis – y estrategias para enseñar ortografía. La evaluación de los ejercicios en esta área y de la labor de la especialista,

se presenta – a continuación – con base en las respuestas de los profesores a los cuestionarios de opinión.

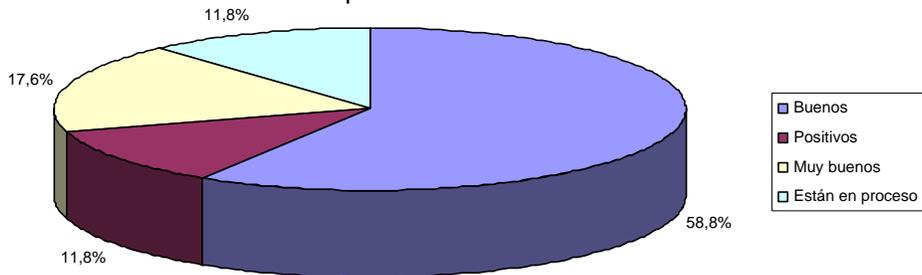
**1. Al culminar esta ruta de actualización, en esta área de trabajo, ¿cuáles fueron los contenidos temáticos de mayor importancia para usted?**

Elaboración de resúmenes y comprensión de los párrafos	_____	45.0%
Lectura de comprensión	_____	30.0%
Uso del diccionario	_____	5.0%
Métodos de investigación	_____	5.0%
Ortografía	_____	5.0%
Estrategias didácticas	_____	5.0%
Análisis de textos	_____	5.0%



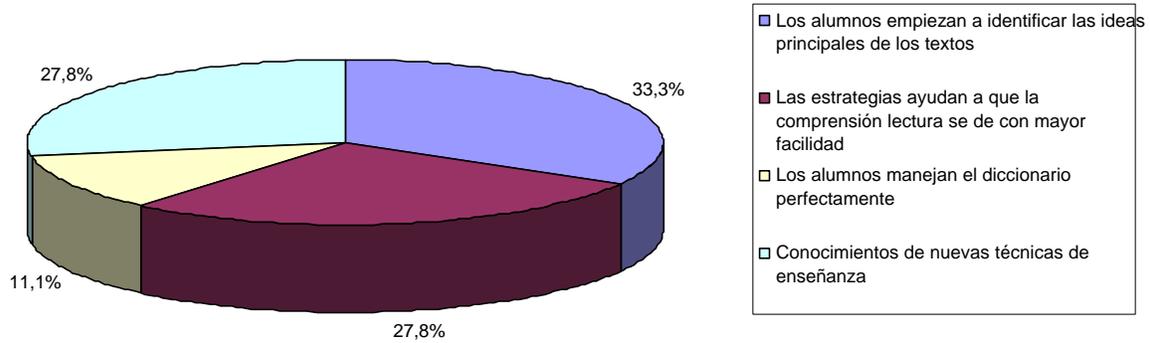
**2. Al aplicar en su práctica docente, las estrategias sugeridas por la especialista, ¿Cuáles fueron los resultados?**

Buenos	_____	58.8%
Positivos	_____	11.8%
Muy buenos	_____	17.6%
Están en proceso	_____	11.8%



**¿Por qué?**

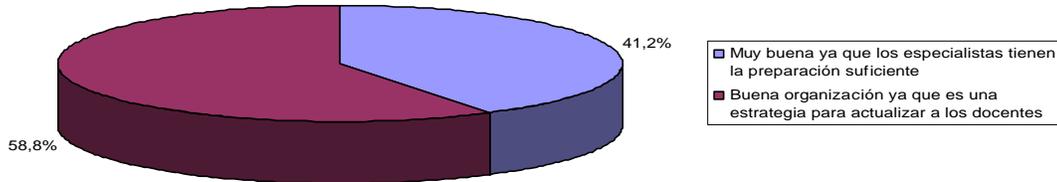
Los alumnos empiezan a identificar las ideas principales de los textos	_____	33.3%
Las estrategias ayudan a que la comprensión lectura se de con mayor facilidad	_____	27.8%
Los alumnos manejan el diccionario perfectamente	_____	11.1%
Conocimientos de nuevas técnicas de enseñanza	_____	27.8%



Los docentes observan un buen aprovechamiento por parte de sus alumnos, ya que a través de los diferentes ejercicios que han puesto en práctica, los alumnos logran identificar ideas principales de los textos, su comprensión lectora va en aumento y el manejo del diccionario se perfecciona.

**3. Anote, por favor, sus observaciones en cuanto a la organización y manejo de esta ruta de actualización ofrecida por la dirección de la escuela donde presta sus servicios.**

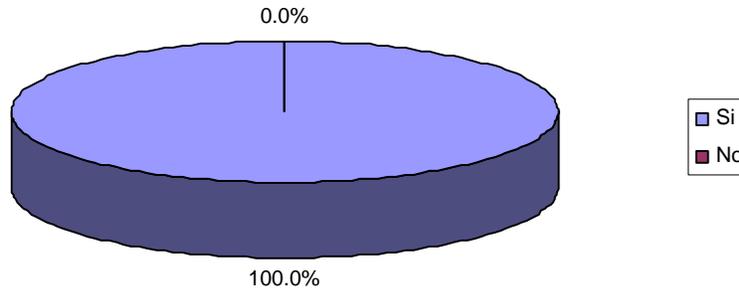
Muy buena ya que los especialistas tienen la preparación suficiente \_\_\_\_\_ 41.2%  
 Buena organización ya que es una estrategia para actualizar a los docentes \_\_\_\_\_ 58.8%



La organización que se estableció para ofrecer esta área de estudio, favorecido mucho las necesidades de los profesores en cuanto a experimentar nuevas estrategias de trabajo, aplicarlas e innovar dentro de su práctica docente, además de enriquecer sus conocimientos.

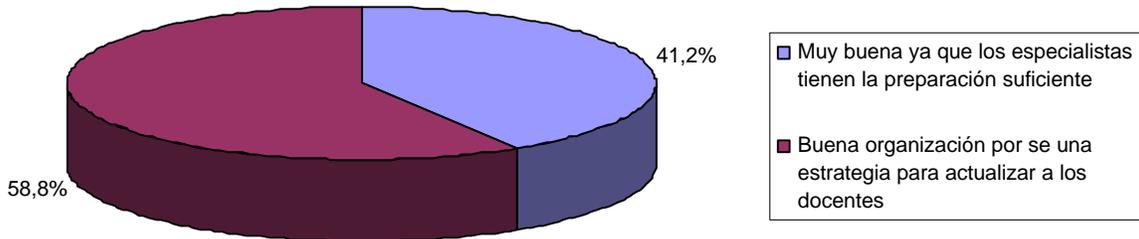
**4. Al tener esta experiencia, tanto personal como laboral; ¿estaría usted de acuerdo con seguir esta propuesta de trabajo en los Talleres Generales de Actualización para los siguientes años escolares?**

Si. \_\_\_\_\_ 100.0%  
 No. \_\_\_\_\_ 0.0%



**¿Por qué?**

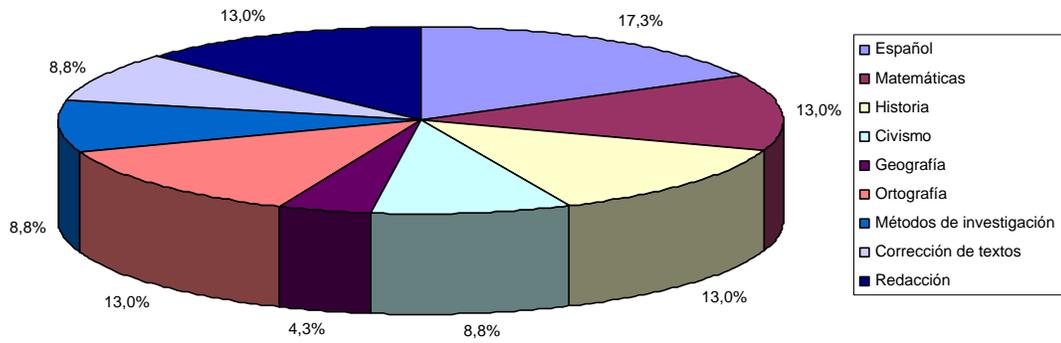
Muy buena ya que los especialistas tienen la preparación suficiente \_\_\_\_\_ 41.2%  
 Buena organización por se una estrategia para actualizar a los docentes \_\_\_\_\_ 58.8%



Los docentes consideran la posibilidad de continuar con esta ruta de actualización dentro de los Talleres Generales de Actualización porque es en este espacio en donde el estudio se da favorablemente, ya que no poseen otro tiempo, sin embargo, aquí se dedican a cada área de trabajo y ponen en práctica los conocimientos adquiridos en su aula.

**5.- ¿En qué áreas le gustaría actualizarse?**

Español	_____	17.3%
Matemáticas	_____	13.0%
Historia	_____	13.0%
Civismo	_____	8.8%
Geografía	_____	4.3%
Ortografía	_____	13.0%
Métodos de investigación	_____	8.8%
Corrección de textos	_____	8.8%
Redacción	_____	13.0%



Continua el interés por las materias básicas que son el español y matemáticas, aunque de cada una de estas solicitan temas específicos como mejorar la ortografía, redacción de textos, también la didáctica de la historia es un aspecto importante que desean estudiar.

#### 4.2. Evaluación de los especialistas en la primera etapa de la estrategia a los docentes participantes en la ruta de actualización

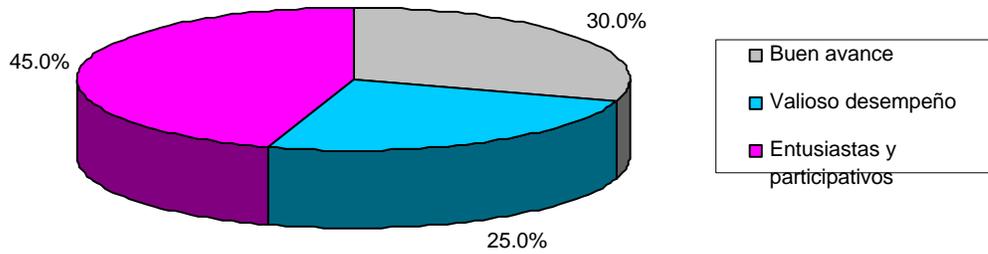
Para valorar los contenidos y estrategias que corresponden a las sesiones de trabajo de la primera etapa – de Octubre a Enero – las especialistas contestaron un cuestionario sobre la participación, interés y aplicación en los siguientes aspectos.

##### 1. ¿Cuál fue el ambiente de trabajo que usted vio que se propicio en su asesoría en los profesores participantes?



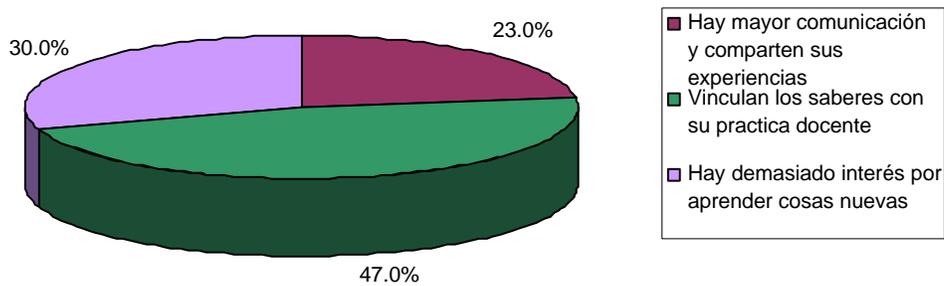
##### 2. ¿Cómo ve usted el avance de su área con los profesores de esta escuela?

Buen avance	30.0%
Valioso desempeño	25.0%
Entusiastas y participativos	45.0%



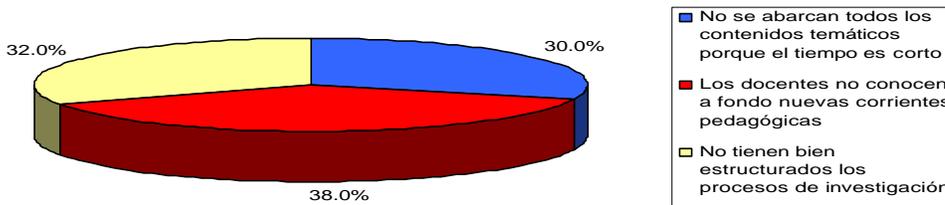
**¿Por qué?**

Hay mayor comunicación y comparten sus experiencias	_____	23.0%
Vinculan los saberes con su practica docente	_____	47.0%
Hay demasiado interés por aprender cosas nuevas	_____	30.0%



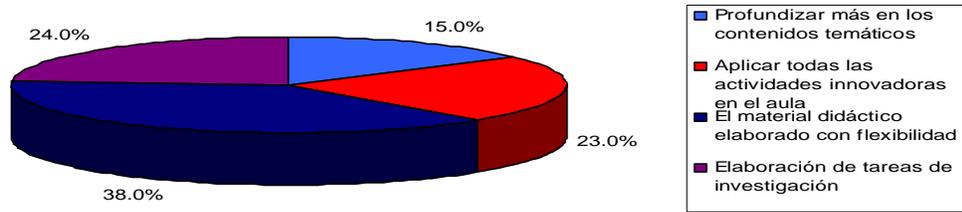
**3. Dígame usted por favor ¿Cuáles son las limitaciones pedagógicas que tiene este grupo de profesores?**

No se abarcan todos los contenidos temáticos porque el tiempo es corto	_____	30.0%
Los docentes no conocen a fondo nuevas corrientes pedagógicas	_____	38.0%
No tienen bien estructurados los procesos de investigación	_____	32.0%



**4. Este proceso de actualización de acuerdo con su experiencia con este grupo de docentes ¿Qué necesita para que se consolide?**

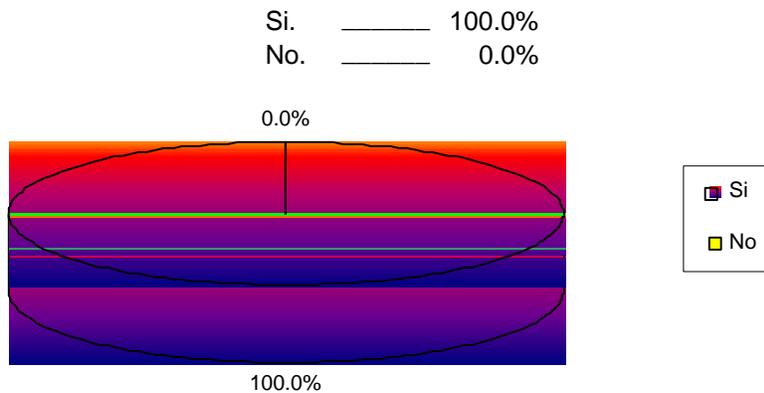
Profundizar más en los contenidos temáticos	_____	15.0%
Aplicar todas las actividades innovadoras en el aula	_____	23.0%
El material didáctico elaborado con flexibilidad	_____	38.0%
Elaboración de tareas de investigación	_____	24.0%



### 4.3. Evaluación de los especialistas en la segunda etapa de la estrategia a los docentes participantes en la ruta de actualización.

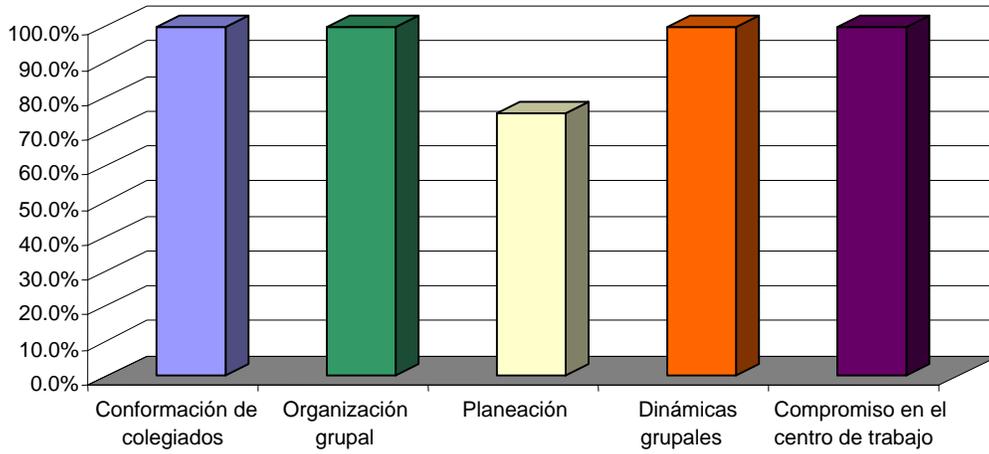
Para valorar los contenidos y estrategias que corresponden a las cesiones de trabajo de la segunda etapa – de Febrero a Mayo – las especialistas contestaron un cuestionario sobre la participación, interés y aplicación en los siguientes aspectos.

#### 1. ¿Considera usted que los objetivos planteados se lograron?

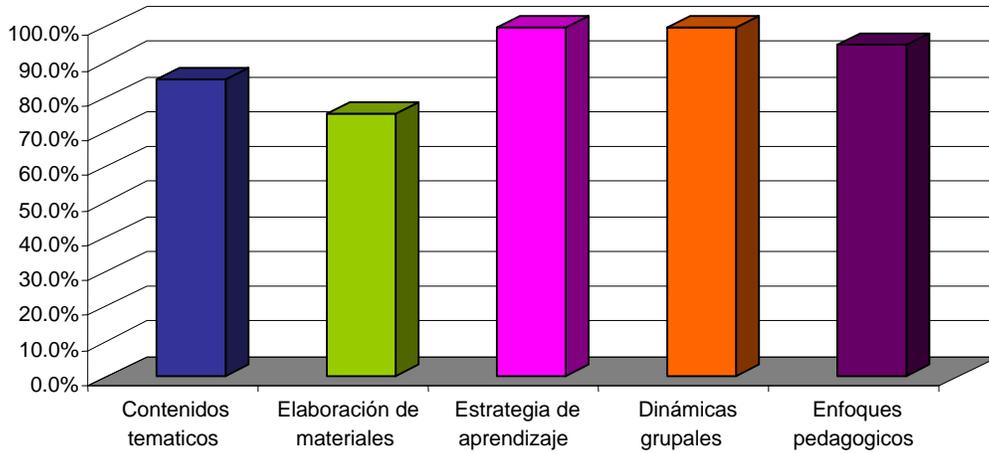


#### 2. Al término de las actividades realizadas con los profesores de esta escuela, considera usted que se lograron actualizar en:

Conformación de colegiados	_____	100.0%
Organización grupal	_____	100.0%
Planeación	_____	75.0%
Dinámicas grupales	_____	100.0%
Compromiso en el centro de trabajo	_____	100.0%

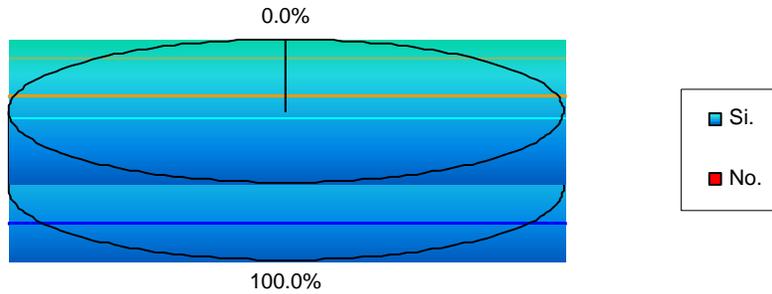


Contenidos temáticos	_____	85.0%
Elaboración de materiales	_____	75.0%
Estrategia de aprendizaje	_____	100.0%
Dinámicas grupales	_____	100.0%
Enfoques pedagógicos	_____	95.0%

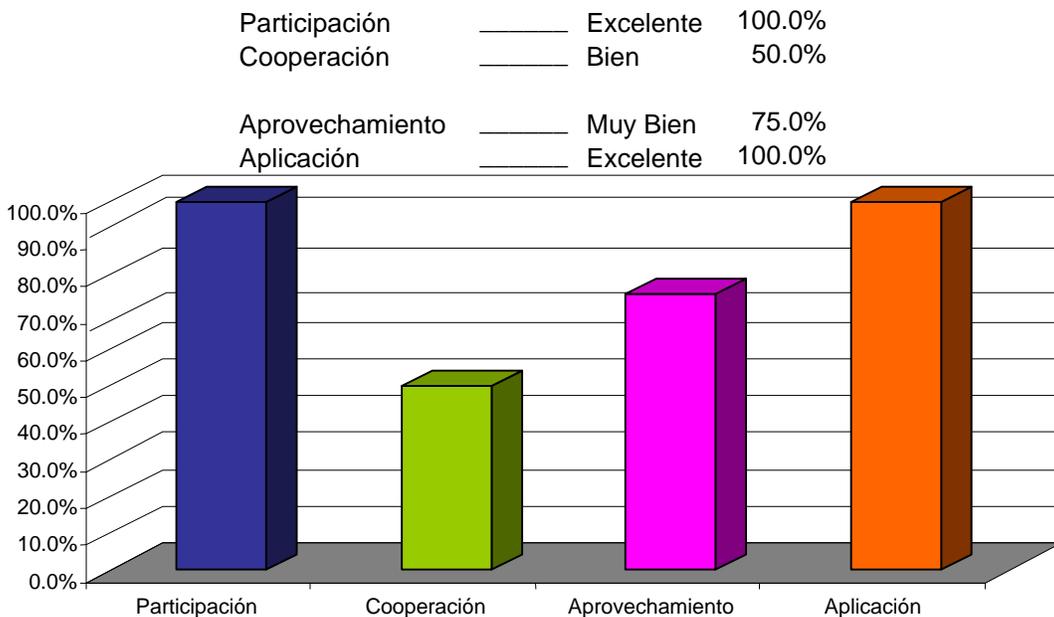


**3. ¿Considera usted que las condiciones y características del colegio se adaptan para continuar con esta ruta de actualización y la practica de las mismas en años escolares futuros?**

Si.	_____	100.0%
No.	_____	0.0%



**4. ¿Qué calificación le pondría a los docentes participantes en general con respecto a sus participación, cooperación, aprovechamiento y aplicación en esta área de trabajo?**



**4.4.Evaluación del rendimiento escolar de los alumnos resultado de la aplicación de las estrategias adquiridas en la ruta de actualización.**

Al contar ya con la evaluación de los cursos por parte de los profesores asistentes a la ruta de actualización docente y de directivos de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, se llevó a cabo la evaluación del trabajo de los académicos frente agrupo. Esta evaluación la hicieron los alumnos porque son ellos los que llevan a cabo el proceso de acuerdo a las nuevas estrategias dadas en los cursos de matemáticas, gestión escolar y español.

Para saber si las estrategias dieron resultados satisfactorios, se aplicó un examen de diagnóstico de conocimientos a los alumnos de la primaria (ver anexo). Este examen tuvo las siguientes características:

1. Los docentes nos e enteraron del día, hora ni las características del examen.
2. Los diferentes exámenes correspondientes a cada grado de primaria
3. Estas pruebas se orientaron principalmente al de los conceptos.
4. La evaluación fue cien pro ciento de los aciertos que cada niño obtuvo en estos exámenes.
5. No se tomó en cuenta variantes ni trabajos extra, sólo se midieron conocimientos.

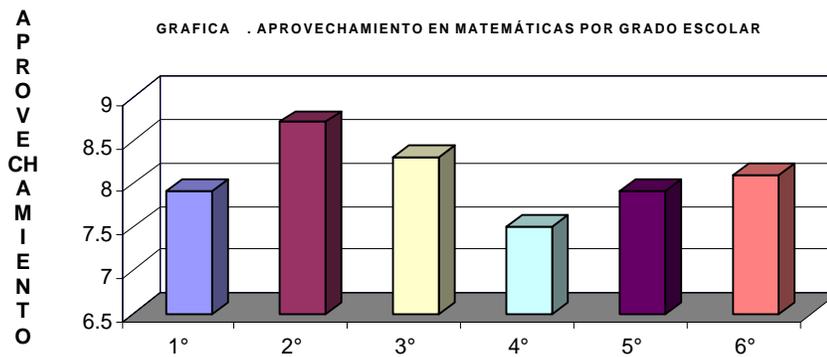
El exámenes se realizó el día jueves 13 de mayo de 2004 a las 9:00 hrs. en las instalaciones de la escuela antes mencionada. Para efectuar bien esta labor, se cambió a los profesores asignándoseles otro grupo y evaluar al mismo.

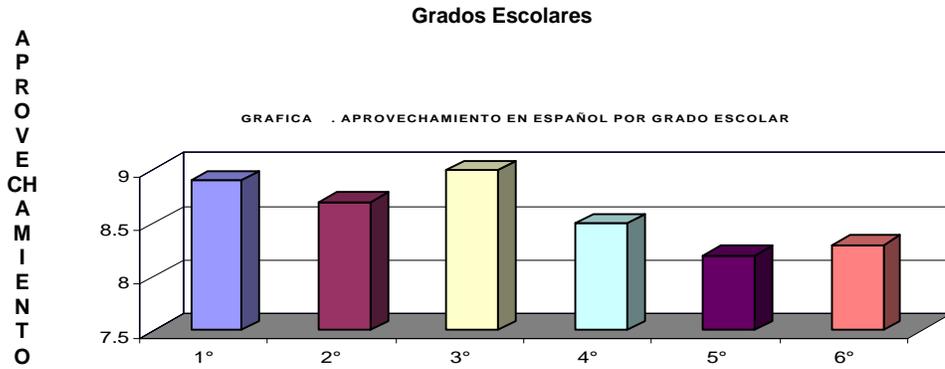
Los resultados que se obtuvieron en este examen de diagnóstico de conocimientos aparecen a continuación.

### APROVECHAMIENTO ESCOLAR 2003 - 2004

#### CUADRO PROMEDIOS EN ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS POR GRADO ESCOLAR.

GRADO	ESPAÑOL	MATEMATICAS
1°	8.9	7.9
2°	8.7	8.7
3°	9.0	8.3
4°	8.5	7.5
5°	8.2	7.9
6°	8.3	8.1
Promedio total	8.6.	8.6.





Grados Escolares

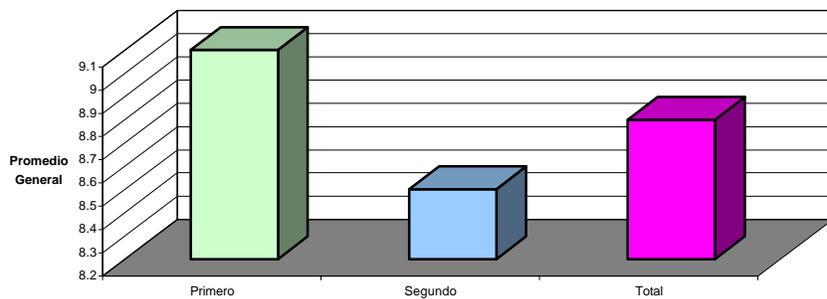
Estos resultados, para poder apreciarse en su justa dimensión, se comparan con los que se obtuvieran en promedio durante los años escolares que van del 2001 al 2003. Los siguientes cuadros y grafican corresponden a los resultados que se lograron en ese periodo.

### APROBECHAMIENTO ESCOLAR 2001 - 2003

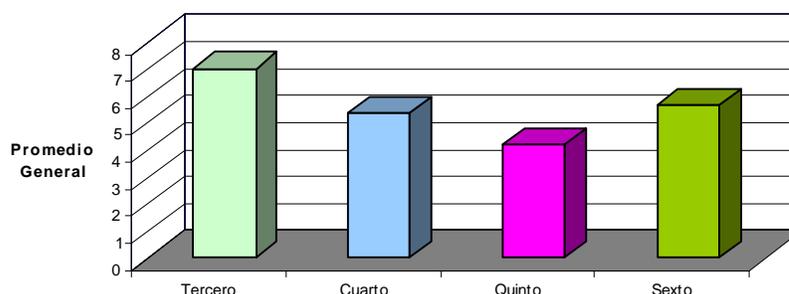
#### CUADRO . PROMEDIOS EN ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS POR GRADO ESCOLAR.

Grado	Español	Matemáticas	Total
Primero	8.84	8.3	9.1
Segundo	9.5	8.7	8.5
Tercero	6.4	7.7	7.05
Cuarto	5.6	5.2	5.4
Quinto	4.2	4.3	4.25
Sexto	5.9	5.5	5.7
Promedios totales	5.52	5.67	5.6

#### GRÀFICA .RESULTADOS GLOBALES DE LOS GRADOS 1º Y 2º AÑOS DE PRIMARIA.



### GRÁFICA . RESULTADOS GLOBALES DE LOS GRADOS 3°, 4°, 5° Y 6° AÑOS DE PRIMARIA



Como se puede observar en los cuadros y gráficas anteriores, el rendimiento escolar en el área de matemáticas y español se elevó considerablemente, durante el ciclo 2003 – 2004, lo que lleva a concluir que las estrategias aplicadas, la reestructuración de esta materia y la actualización constante de los profesores dio resultados favorables.

#### 4.5. Evaluación de los padres de familia.

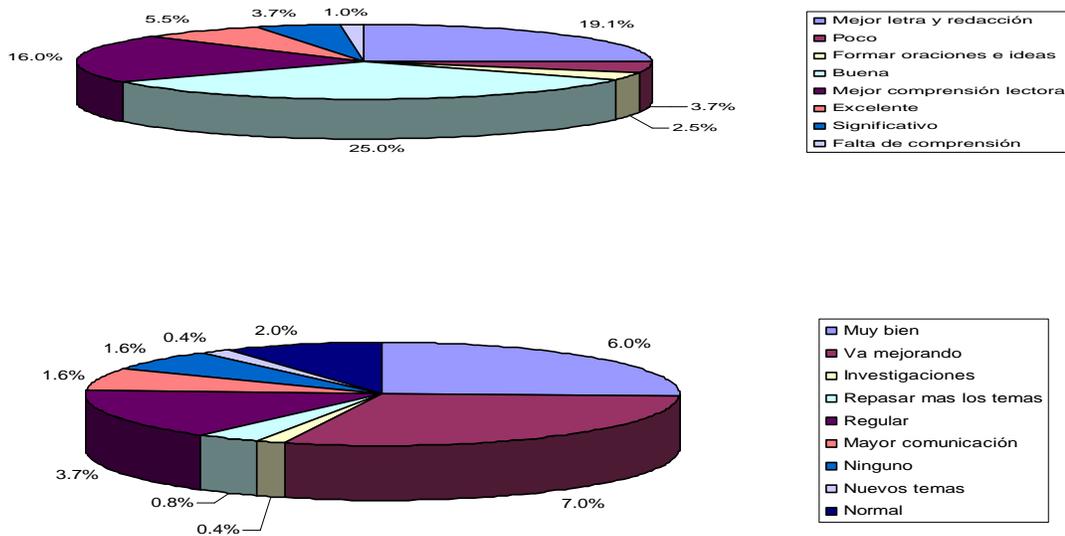
Para completar la evaluación de todo el trabajo de los profesores en el aprendizaje de los alumnos – resultado de su actualización docente y de la reforma de la estructura organizacional de la “escuela Primaria Josué Mirlo” tan bien se aplicó un cuestionario a los padres de familia, quienes objetivamente observan diariamente el avance de sus hijos. Las contestaciones de estos padres aparecen a continuación al organizar los resultados de acuerdo a las preguntas que se plantearon en el cuestionario de evaluación (ver anexo).

##### 1. ¿Cual ha sido el avance significativo en el desarrollo académico de su hijo (a) en el área de Español y Matemáticas?

Mejor letra y redacción	_____	19.1%
Poco	_____	3.7%
Formar oraciones e ideas Buena	_____	25.0%
Mejor comprensión lectora	_____	16.0%
Excelente	_____	5.5%
Significativo	_____	3.7%
Falta de comprensión	_____	1.0%
Muy bien	_____	6.0%
Va mejorando	_____	7.0%
Investigaciones	_____	0.4%

Repasar mas los temas	_____	0.8%
Regular	_____	3.7%
Mayor comunicación	_____	1.6%
Ninguno	_____	1.6%
Nuevos temas	_____	0.4%
Normal	_____	2.0%

### ESPAÑOL

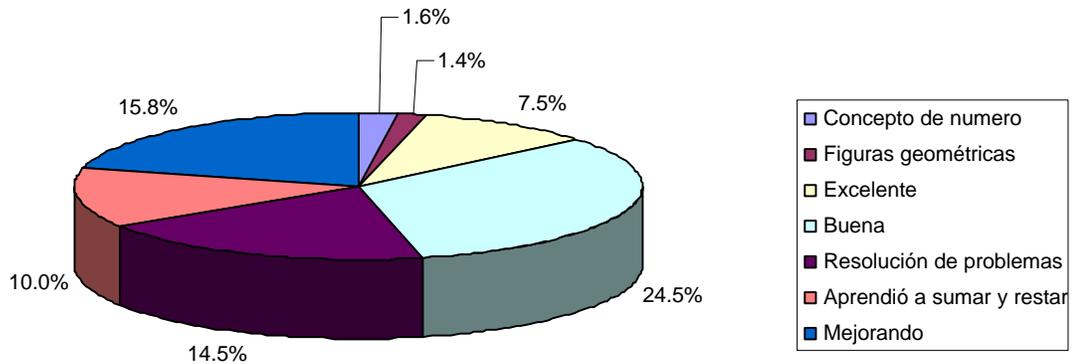
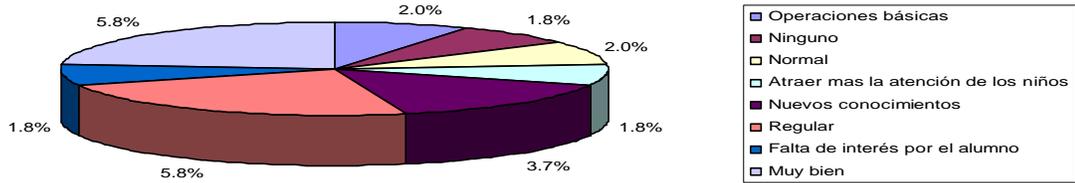


En lo que respecta a los padres de familia, ellos notaron que el avance de su hijo es bueno, ya que se nota que hay mayor comunicación con ellos; que los niños mejoran considerablemente su escritura, lectura y comprensión de la misma. Estos resultados lo observan al revisar sus cuadernos; al escuchar la forma en que se expresa el pequeño en casa; y el gusto por la materia que manifiestan.

### MATEMÁTICAS

Operaciones básicas	_____	2.0%
Ninguno	_____	0.8%
Normal	_____	2.0%
Atraer mas la atención de los niños	_____	0.8%
Nuevos conocimientos	_____	3.7%
Regular	_____	5.8%
Falta de interés por el alumno	_____	0.8%
Muy bien	_____	5.8%
Concepto de numero	_____	1.6%
Figuras geométricas	_____	0.4%
Excelente	_____	7.5%

Buena	_____	24.5%
Resolución de problemas	_____	14.5%
Aprendió a sumar y restar	_____	9.5%
Mejorando	_____	15.8%



También en el área de matemáticas el avance de los alumnos es considerado bueno por parte de los padres de familia, porque ellos observan que los pequeños tuvieron mayor dominio en la resolución de problemas, adquirieron mayores y más amplios conocimientos, es decir, que aprehendieron no solamente los que vienen en los libros; y sus hijos continúan en una mejora constante.

**5. En el proceso de enseñanza de este ciclo escolar 2003-2004, usted ha notado cambios en:**

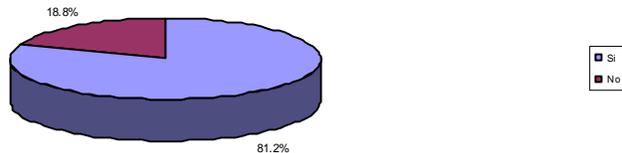
Comunicación, interés y participación del profesor.	_____	34.5%
En las tareas que le dejan a su hijo (a)	_____	36.2%
Los contenidos en cuanto a temas desarrollados en los cuadernos de apuntes	_____	17.0%
Utilización de diversos materiales didácticos en el salón de clases.	_____	12.3%



Los padres de familia consideran que las tareas se modificaron, porque ahora ya no son repetitivas (planas); porque principalmente se busca que el alumno investigue y pueda poco a poco conforme su edad y desarrollo lo permitan resolver los problemas en los que se encuentran en su vida diaria. Esto, según los padres de familia, se logró por medio de la interacción entre los docentes y de estos con los alumnos y con los papás y mamás de los niños.

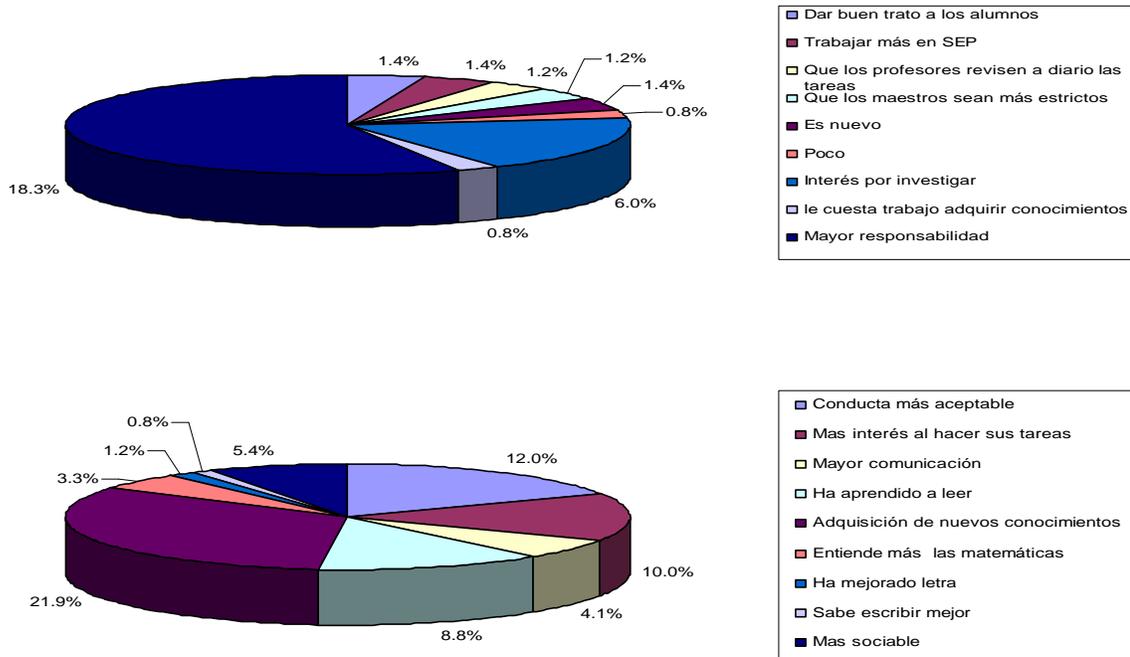
**3. ¿Ha habido cambios significativos en la conducta y aprendizaje de su hijo (a) en el año escolar 2003 – 2004?**

Sí	_____	81.2%
No	_____	18.8%



**¿Cuáles?**

Dar buen trato a los alumnos	_____	0.4%
Trabajar más en SEP	_____	0.4%
Que los profesores revisen a diario las tareas	_____	1.2%
Que los maestros sean más estrictos	_____	1.2%
Es nuevo	_____	0.4%
Poco	_____	0.8%
Interés por investigar	_____	6.0%
le cuesta trabajo adquirir conocimientos	_____	0.8%
Mayor responsabilidad	_____	18.3%
Conducta más aceptable	_____	12.0%
Mas interés al hacer sus tareas	_____	10.0%
Mayor comunicación	_____	4.1%
Ha aprendido a leer	_____	8.8%
Adquisición de nuevos conocimientos	_____	21.9%
Entiende más las matemáticas	_____	3.3%
Ha mejorado letra	_____	1.2%
Sabe escribir mejor	_____	0.8%
Mas sociable	_____	5.4%

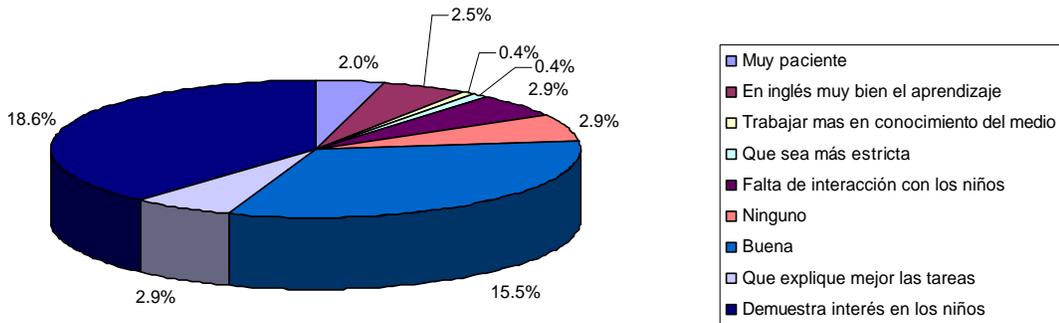
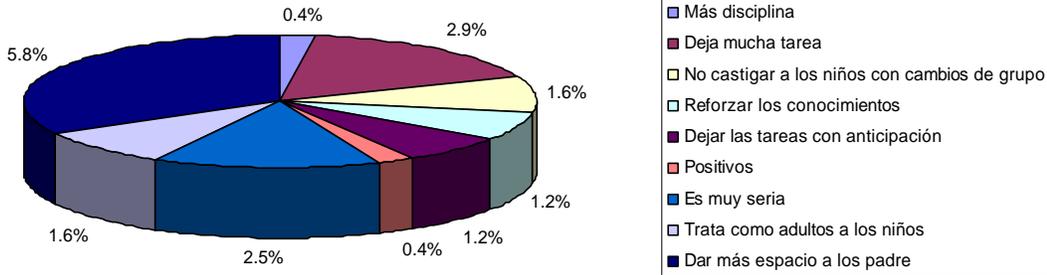


Los padres concluyeron que los conocimientos que a través del trabajo y aplicación de nuevas estrategias de aprendizaje se obtienen, son factor fundamental que les da seguridad y confianza en la enseñanza que se imparte a sus hijos y e la formación que los niños adquieren a través de la ejecución de actividades lúdicas, el empleo de diversos materiales investigaciones y algunas tareas.

**4. Por favor le pido a usted los comentarios positivos o negativos que observa en el profesor (a) de grupo de su hijo (a)**

Más disciplina	_____	0.4%
Deja mucha tarea	_____	2.9%
No castigar a los niños con cambios de grupo	_____	1.6%
Reforzar los conocimientos	_____	1.2%
Dejar las tareas con anticipación	_____	1.2%
Positivos	_____	0.4%
Es muy seria	_____	2.5%
Trata como adultos a los niños	_____	1.6%
Dar más espacio a los padre	_____	5.8%
Muy paciente	_____	2%
En inglés muy bien el aprendizaje	_____	2.5%
Trabajar mas en conocimiento del medio	_____	0.4%
Que sea más estricta	_____	0.4%
Falta de interacción con los niños	_____	2.9%
Ninguno	_____	2.9%
Buena	_____	15.5%

Que explique mejor las tareas	_____	2.9%
Demuestra interés en los niños	_____	18.6%
Coopera con niños y padres	_____	3.7%
Muy buena	_____	13.3%
Excelente	_____	10.8%
Grita mucho	_____	3.3%
Preferencia por niños	_____	0.4%
Ninguno	_____	0.4%
Que los niños hagan exposiciones	_____	0.4%
No adecuado el Prof. de computo	_____	0.4%
La salida sin pelotas	_____	1.2%
Falta un psicólogo en el colegio	_____	0.4%



El que un profesor de grupo muestre interés, preocupación y entrega a sus alumnos le permite tener credibilidad. Lo más importante es la calidad y profesionalismo al realizar su trabajo; por eso los padres de familia junto con sus hijos, sintieron estas actividades y por ello calificaron como muy bueno el desempeño de los docentes.

# ANÁLISIS DE RESULTADOS

## **Apartado V. Análisis de resultados.**

Toda la información cualitativa y cuantitativa que se vierte en el apartado anterior, permite dar un juicio de valor con respecto a la aplicación de la propuesta que se establece en este proyecto de innovación, que se llevó a cabo en las instalaciones de la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, la participación de especialistas en el área de matemáticas, gestión escolar y español, permitió la adquisición de nuevas técnicas y métodos de enseñanza–aprendizaje, y el planteamiento de estrategias didácticas innovadoras que favorecieron el quehacer docente de los profesores en sus salones de clase.

Esta propuesta no sólo mejoró el aspecto didáctico del plantel, sino también el aspecto organizacional de la institución, ya que en el área de gestión escolar se logró conceptualizar y establecer las condiciones del trabajo colectivo; que se llevara a cabo la planeación; el desarrollo de los temas por grados; la aplicación de estrategias con los alumnos para enriquecer los conocimientos de los niños de tal manera que el aprendizaje significativo; que cada profesor de la escuela formara parte de un equipo de trabajo, en el que cada uno de sus integrantes sabe cuál es su lugar y la forma en que debe interactuar con sus compañeros mediante el uso de la negociación en el ambiente laboral.

Al haber una buena organización los procesos académicos se logran con mayor fluidez. El que los docentes se mantengan en constante actualización permite seguir la visión, misión y filosofía educativas que se planteó la “Escuela Primaria Josué Mirlo” y que los padres de familia estén contentos con la calidad del servicio educativo que ofrece el plantel.

Esta propuesta se propuso, aplicó y evaluó, y permite dar el ofrecimiento formal a las directoras de la “Escuela Primaria Josué Mirlo” para que esta innovación no se detenga, sino que permanezca año tras año, con reestructuraciones correspondientes, conforme a las circunstancias, contexto y propósitos que se establezcan a futuro, ya sea a corto, mediano y a largo plazos.

## Resolución

Mediante la realización de la investigación, proyecto de innovación sobre actualización docente y puesta en práctica de las estrategias aprendidas, se puede establecer las conclusiones siguientes:

- En la “Escuela Primaria Josué Mirlo”, se encontró que tanto la organización escolar como la aplicación del proceso enseñanza – aprendizaje se guían un modelo tradicional que propiciaba falta de coordinación entre lo que se planteaba para la acción educativa y lo que realmente se realizaba dentro del salón con los alumnos; desconocimiento de estrategias didácticas para enseñar matemáticas y español por parte de los profesores; y deficiencias en el conocimiento de los alumnos.
- Como forma de resolver la situación anterior, se realizó un proyecto de innovación, cuya finalidad fue dinamizar y mejorar los servicios educativos que ofrece esta escuela.
- Dentro del proyecto de innovación, se aplicó una estrategia de actualización docente en las áreas de español, matemáticas y gestión escolar, la cual permitió que los docentes y directivos adquirieran nuevos métodos didácticos, conocimientos actuales sobre estas materias y que pudieran trabajar en equipo.
- El marco teórico en el que se basó la ruta de actualización permitió fijar con precisión las líneas de acción y tener fundamentos teóricos y prácticos para lograr el cambio de cultura organizacional y desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- La actualización a través de la guía de los expertos en cada una de las materias en estudio, permitió la motivación y la adquisición de estrategias didácticas y trabajo colegiado en los docentes.
- Al finalizar la ruta de actualización, los profesores y directivos del plantel empezaron a trabajar ya en cuerpos colegiados de acuerdo al ciclo escolar y acciones concretas de planeación, uso de estrategias, organización escolar y de acciones en pro de la calidad de la enseñanza.
- Los profesores y directivos tomaron conciencia de la necesidad de actualizarse constantemente, de motivar a los alumnos y de trabajar de forma colegiada.
- Con el trabajo en cuerpos colegiados, los maestros lograron el compartir sus experiencias útiles entre maestros y de estos con los directivos, la retroalimentación entre todos y la ayuda de unos con otros para resolver las necesidades diarias y particulares que cada uno enfrenta en el salón de clases.
- Entre los docentes las relaciones interpersonales evolucionaron hacia un mayor respeto, mayor vinculación en el trabajo y mejor comunicación.
- En cuanto a las actitudes de los académicos, estos presentaron disponibilidad para tomar decisiones y establecer soluciones en conjunto y lograron ser participativos y positivos.

- Los alumnos obtuvieron mayores conocimientos en español y matemáticas y lograron aprendizajes significativos.
- Los padres de familia reconocieron la labor de la escuela y el mejoramiento de la calidad en sus servicios educativos.
- En relación al proceso de enseñanza – aprendizaje, la ruta de actualización permitió la adquisición de nuevas técnicas didácticas por parte de los maestros; el establecimiento de dos talleres en la escuela: uno de matemáticas y otro de español para lograr un interés creciente en los alumnos hacia estas materias; y seguir también lo establecido en los programas de estudio de la SEP.
- Se logro pasar de la adquisición de conocimientos a la práctica de los mismos en el salón de clases.
- Tanto los servicios educativos de la escuela como su prestigio ante la comunidad circundante mejoraron notablemente.
- Finalmente, se comprobó que una ruta de actualización dentro de un proyecto de innovación es una alternativa válida para enfrentar la problemática y resolución de esta en la “Escuela Primaria Josué Mirlo”.

## Bibliografía

Allen Louis A., **Management and Organizati3n**, Nueva York, McGraw-Hill Book Co. 1959.

Business How **Schools Began-Business Week**, Octubre 12, 1963,

Chiavenato, Adalberto. **Introducci3n a la teor3a general de la administraci3n**, M3xico, Ed. Mc Graw Hill, 2002, (Quinta edici3n).

Claude S. George, Jr. **Historia del pensamiento administrativo**. Editorial Prentice may Internacional.

Davis Keith, **Human Relations at Work**, 3<sup>a</sup>. Nueva York, Ed., Mc Graw Hill, 1967.

DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACI3N, Madrid, Ed. Santillana, 1983.

Diccionario Enciclop3dico, E. Grijalbo. 1986.

Elizondo, H. Aurora **La nueva escuela I. Direcci3n, liderazgo y gesti3n escolar (2001)** M3xico, D. F. Paid3s.pp.134-140

Enciclopedia Salvat, Salvat Editores de M3xico,

Escudero J. M., “**La innovaci3n y la organizaci3n escolar**” en: Roberto Pascual (coord.) **La gesti3n educativa ante la innovaci3n y el cambio** (II Consejo Internacional Vasco), 1988.

Fayol Henry, **Administraci3n industrial y general** .Herrero Hermanos, M3xico, Edici3n 1980,

Ferry G. R., **Principios de administraci3n** Ed. CECSA.

Hellriegel Don y John W. Slocum, Jr., **A Contingency Approach, Reading, Mass.**, Addison Wesley Publish Co., 1974,

J3mez Castro Wilburg, **Introducci3n al estudio de la teor3a administrativa**, Ed. Fondo de Cultura Econ3mica,

Kast Fremont E. , **Administraci3n en las organizaciones, “Un enfoque de sistemas”**. Ed. Mc. Graw Hill de M3xico, 1979.

Katz Daniel, Kahn y Robert L. Kahn, op. cit., 1972.

Lawrence Paul R. y Jay W. Lorsh.. **O desenvolvimiento de Organizaciones.** Diagnóstico e acao.

Ltwin George H, **”climate and Motivation: An Experimental Study”**, en David A. Kolb, Irwing M. Rubin y James M. McIntyre, Organizational Psuchology. A Book of Readings, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall Inc.,1971,

Muños Garduño Jaime. **Introducción a la Administración: Enfoque Histórico** México. Ed. Diana.

Parsons Talcote, **”soe Ingredients...”**, en **Structure and Process in Modern Society**, Op.cit.

Pedagógia. **Revista Especializada en Educación.** Cuarta época. Vol. 1 Número 4.UPN Invierno 1998.

Ress Fran . **El liderazgo en los grupos de trabajo.** España. 1995. Ed. Panorama.

Reyes Ponce Agustín, **Administración de empresas**, Editorial Limusa.

Steiner George A., **Top Management Planning**, Nueva York, The Macmillan Co., 1969, Cap. 1.

Taylor Frederick Winslow. **Principios de la administración científica. Herrero Hermanos**, México, 1980,

Thompson James D., **Dinámica Organizacional. Fundamentos Sociológicos de Teoría Administrativa.**

# ANEXOS

