



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN
PÚBLICA
GOBIERNO DE PROGRESO

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 212
TEZIUTLÁN, PUEBLA



**“La asesoría académica para fortalecer la
comunicación organizacional de la escuela
telesecundaria Felipe Ángeles”**

TESIS

Que para obtener el grado de:
MAESTRO EN EDUCACIÓN BÁSICA

Presenta

Luis Enrique Velázquez León

Teziutlán, Pue. Julio de 2017



DICTAMEN DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN



Teziutlán, Pue., 29 de Junio de 2017.

**C. LUIS ENRIQUE VELÁZQUEZ LEÓN
PRESENTE**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo de Tesis, titulado:

“La asesoría académica para fortalecer la comunicación organizacional de la escuela telesecundaria Felipe Angeles”

Manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen de Grado, que tendrá lugar el día: **Jueves 27 de Julio de 2017 a las 18:00 hrs.**, en la Sala de Usos Múltiples, con el siguiente jurado:

Presidente (a): *Dra. Edith Lyons López*
Secretario(a) *Mtra. Rosa María Galindo López*
Vocal: *Mtra. Judith Salazar Murrieta*
Representante de la Comisión de Titulación: *Mtra. María Magdalena Torres Villa*



ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 212 TEZIUTLÁN
MTRO. RAFAEL CASTILLO ROJAS
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN
DE LA UNIDAD UPN 212 TEZIUTLÁN

C.c.p. Asesor del Trabajo
C.c.p. Interesado
C.c.p. Archivo

510-RG-24

Índice

Introducción	
Diagnóstico institucional.....	9
1.1 Contexto Internacional y Nacional de la Gestión Educativa	9
1.2 Propuestas y desafíos de la RIEB en gestión	16
1.3 Actores educativos.....	20
1.3.1 Competencias profesionales	23
1.3.2 Funciones Directivas, Docentes	25
1.4 Diagnostico institucional.....	32
1.4.1 Problema real del entorno	40
1.4.2 Problematización	43
1.4.3 Planteamiento y justificación del problema.....	45
Fundamentación teórica.....	50
2.1 Procesos de Aprendizaje y Enseñanza	50
2.2 Fundamentos de la gestión educativa.....	53
2.3 Mediación directiva y docente	58
2.4 Teoría del problema.....	62
2.5 Teoría de la estrategia	70
Estrategia de intervención.....	77
3.1 Estrategia de la intervención	77
3.2 Plan de evaluación.....	86
Metodología	93
4.1 Investigación cualitativa	93
4.2 Paradigma sociocrítico.....	96
4.3 Investigación acción participativa (IAP).....	98

Resultados del plan de intervención.....	105
5.1 Análisis de resultados	105
Conclusiones	
Bibliografía	
Apéndices	
Anexos.....	

Introducción

El clima de la comunicación organizacional es una forma de medir el ambiente laboral, del cómo es percibido por los integrantes de una organización en este caso de la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”. Siendo que el recurso más importante dentro de la institución educativa son las personas, las cuales son consideradas como el motor principal y pilar fundamental para desarrollar los proyectos que permitirán lograr los objetivos que establecieron en la ruta de mejora con la finalidad de ofrecer a la comunidad estudiantil un servicio de calidad.

Una institución educativa tiene la maravillosa oportunidad de incluir a la más avanzada tecnología para así establecer eficientemente una mejor comunicación organizacional, es decir aprovechar los medios tecnológicos para tener una mayor productividad en la comunicación formal para así dejar a un lado la informal misma que está basada en rumores, pero si todo esto no está respaldado por un recurso humano calificado pero sobre todo comprometido, no servirá de mucho, es ahí donde pasa a tomar especial relevancia aquellos temas relacionados con variables de la comunicación organizacional, ya que estas sin lugar a duda impactan en el comportamiento de los docentes, su estabilidad laboral, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, situaciones que tendrán un impacto en los resultados de aprovechamiento de los estudiantes, así como en el logro de los diversos proyectos que implemento la institución educativa.

En el último tiempo la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles” ha presentado dificultades para establecer una comunicación organizacional, problemática que debe ser atendida pero, ¿Cómo fortalecer la Comunicación Organizacional a través de la Asesoría Académica en los actores educativos de la Escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”?, con este estudio se busca dar respuesta a esta interrogante, debido a que si bien la Asesoría Académica se reconoce como un proceso interactivo de ayuda, que pretende ofrecer elementos al asesorado para el tratamiento de un problema de contexto de desarrollo profesional, también genera un gran impacto en mejorar las relaciones laborales llevando a cabo una comunicación formal.

Así bien, las interrogantes que se pretenden resolver durante y al final de la investigación son: ¿cómo perciben la comunicación organizacional interna, los

docentes de la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”? ¿cuáles son las debilidades teóricas que presentan los docentes en cuanto a los conceptos de comunicación y organización?, ¿cuál es la percepción de los profesores frente a las Tecnologías de la Información y Comunicación en la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”? ¿qué cambios se han efectuado en la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”, tras la implementación de la Asesoría Académica?

También es preciso dar a conocer el objetivo general de la investigación, el cual consiste en evaluar el impacto que genera la Asesoría Académica en aspectos relacionados con la Comunicación Organizacional, además de lograr que al menos el 70% de la totalidad de los docentes que participen en el proyecto refuercen sus habilidades y conocimientos acerca de los términos de organización y comunicación mediante el empleo de la tecnología.

El presente estudio se implementó en la comunidad de San Pablo de las Tunas en la institución educativa ya antes mencionada, dicha investigación llevará el nombre de “La Asesoría Académica para fortalecer la comunicación organizacional de la escuela telesecundaria Felipe Ángeles”. Del mismo modo es preciso mencionar el marco teórico que se empleó en dicha investigación, la cual incluyó los procesos de aprendizaje y enseñanza, los fundamentos de la gestión educativa, la mediación directiva y docente, así como la teoría del problema que involucra las variables de la Comunicación Organizacional, también se involucró la teoría de la estrategia, para que con ello se tuviesen los argumentos necesarios del cómo se llevaría a cabo la Asesoría Académica con el grupo de docentes.

Ahora bien, la metodología de investigación que se implementó para darle una posible solución a la problemática detectada en el diagnóstico está sustentada en modelo del Investigación Acción Participativa (IAP), la cual se considera como dinámica, cambiante, y que se recrea permanentemente a sí misma, retomando aquella información que se encuentre en el entorno que lo rodea. El IAP busca que los involucrados en el proyecto se vean y se sientan como agentes participantes, así mismo cuenta con un diagnóstico (inicio), una planeación (desarrollo) y una evaluación, para que de esa manera se logren cumplir con los objetivos del trabajo.

La IAP tiene presente principios fundamentales, los cuales son: a partir de la realidad (de la práctica), de la reflexión a la teorización (de la práctica a la teoría), y la nueva práctica enriquecida (de la teoría a la práctica), los cuales permitirán que los docentes participantes expresen sus experiencias y sentir acerca de la problemática que los aqueja.

También es conveniente dar a conocer las técnicas que apoyaron a la metodología de investigación, entre las que destacan: las presentaciones digitales, el cuestionario, la lectura compartida, andamio cognitivo, cuadros de análisis, panel de discusión así como el ensayo y error, las cuales permitieron que las actividades de desarrollaran de buena manera para lograr los objetivos del estudio, mismo que se desarrolló en tres momentos: inicio, desarrollo y cierre, con la finalidad de llevar un orden en la realización del proyecto.

La estructura que se maneja en la tesis se conforma por cinco capítulos, el capítulo 1 “Diagnostico institucional”, involucra lo que es el contexto internacional y nacional de la gestión educativa; las propuestas y desafíos de la RIEB en la gestión; actores educativos; competencias profesionales; funciones directivas, docentes; diagnóstico institucional; problema real del entorno, así como el planteamiento y justificación del problema.

En el capítulo 2 “fundamentación teórica” se desglosan los siguientes temas: Procesos de aprendizaje y enseñanza; fundamentos de la gestión educativa; mediación directiva y docente; teoría del problema; teoría de la estrategia. Con respecto al capítulo 3 “estrategia de intervención”, se desglosa de manera detallada del cómo se hizo llegar la Asesoría Académica al grupo de profesores participantes.

Así bien, en el capítulo 4 “Metodología” se desglosan aquellos temas que sustenta la metodología de la investigación que da sustento al estudio realizado en la escuela telesecundaria: Investigación cualitativa; paradigma socio crítico (conceptualización y caracterización); investigación acción participativa (fundamentos, características, técnicas, instrumentos). Por último, en el capítulo 5 “Resultados del plan de intervención”, se hace mención del análisis de resultados obtenidos tras la aplicación del proyecto, así como las conclusiones a las que se han llegado al finalizar el estudio.

La Asesoría Académica en la institución “Felipe Ángeles” ha permitido que tanto directivo como docentes detectaran y atendieran las causas que originan la comunicación informal (rumores) para pasar a implementar una comunicación horizontal, así como ascendente y descendente, también el estudio permitió que el clima laboral, así como las relaciones docentes mejoraran y esto permitiera un avance en su comunicación organizacional. Aunque las limitaciones en la investigación estuvieron y se cree siempre estarán presentes, como lo es la apatía docente al uso de las TIC, situación que da pauta a continuar el estudio para llegar a inculcar en las instituciones educativas del país a utilizar la tecnología como un medio de comunicación organizacional.



CAPÍTULO 1

Diagnóstico institucional

1.1 Contexto Internacional y Nacional de la Gestión Educativa

Ciertamente hoy en día las transformaciones están a la mano, desde una sociedad más exigente, por lo que sus necesidades también se agrandan, en ámbitos como el económico, el social, pero sobre todo y el más importan en el educativo, mismo que en la actualidad las demandas y las exigencias educativas son otras.

Para lo cual existen organismos internacionales como la UNESCO, CEPAL, que realizan un papel muy importante dentro de la sociedad a nivel mundial, de tal manera que plantean propuestas, objetivos, metas, siempre con la mira de buscar una educación de calidad, fomentando en la población el desarrollo educativo, ahora bien los mismos organismos internacionales visualizan a la educación como uno o mejor dicho como el único principio fundamental para el desarrollo de los países en todos los ámbitos (político, económico, social) y con ello pasar de la sombra a la luz, en este siglo XXI.

Así bien, la educación en la actualidad vive un papel importante en la vida de un ser humano y a un más cuando existe un mundo tan cambiante, y que además de que día con día exige a las personas que cuenten con un mayor desarrollo de habilidades, destrezas y competencias para poder laborar en el mercado sin problema alguno; por lo que la educación debe proporcionarle a todo educando las herramientas necesarias para desempeñarse de buena manera en lo individual, así como en lo colectivo. Ciertamente en la mayoría de los países que conforman a este planeta han establecido que la educación es un derecho para todo individuo que desee superarse académicamente y cumpla la meta de ser profesional, siendo que en países como en México se determinó como un “Derecho y obligación” de estudiar la Educación Básica y Media Superior, pero ciertamente no todo pinta para bien, ya que hoy en día, varios países del mundo hay guerra, invasiones de un país a otro, deudas económicas, devaluaciones de la moneda, epidemias, gobiernos corruptos, logrando que la educación se haya dejado no en un segundo término, si no totalmente en el olvido, ya que en ese tipo de sociedades, la humanidad se preocupa y ocupa más en poder sobrevivir.

Es por ello que para tomar acciones y medidas a desarrollar para el logro de la transformación productiva en la educación. “Se necesita una reforma educativa profunda de las instituciones educativas, autonomía de cada institución y centros educativos”. (UNESCO, 1990,71)

Pero realmente es solo crear una reforma educativa, para que cada una de las instituciones educativas de cada país puedan ejercer la calidad en la preparación de sus estudiantes o poder ir más allá, de crear una estructura educativa con cada uno de los elementos necesarios, para que pueda funcionar adecuadamente y cumplan su objetivo.

Con ello los gobiernos deberán aumentar sus capacidades de conducción, así como de crear una planificación adecuada, pudiendo concretar una investigación con argumentos sólidos para focalizar aquellos problemas que no dejan consolidar una reforma educativa como tal, además de proporcionar un marco estable de políticas y reglas de acción de los establecimientos, por lo que será necesario garantizar la cobertura universal de la calidad en la educación básica, así como el poder establecer el derecho y obligatoriedad de la educación, y es así como los sistemas de medición tendrán que ser periódicos para corroborar el cumplimiento de las metas curriculares centrales, buscando lograr la eficiencia del sistema de enseñanza.

Es así como en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (Unesco, 2000), se recalcó no sólo la necesidad de ampliar el acceso a la educación sino también la importancia de velar por que la educación brindada a niños y adultos fuera de alta calidad. Desde luego, promover la calidad supone contar con algún modo de medirla. Por consiguiente, en el último decenio fue creciendo la conciencia de la función que puede desempeñar la evaluación en el mejoramiento de la calidad de la educación básica.

Pero habrá que recalcar que un país desarrollado (Primer mundo) tiene una considerable ventaja sobre aquellos países que se encuentran en desarrollo (Tercer mundo), es por ello y como se mencionó anteriormente, existen organizaciones internacionales como la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la

Educación, la Ciencia y la Cultura) y la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) que tienen como principio realizar aportaciones para la educación.

Y es por ello que, en 1990, “La Declaración Mundial sobre Educación para todos” se propuso como finalidad satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de todos los niños, jóvenes y adultos. Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo. “La amplitud de las necesidades básicas de aprendizaje y la manera de satisfacerlas varían según cada país y cada cultura y cambian inevitablemente con el transcurso del tiempo”. (UNESCO, 1990:3)

Ciertamente es, que varios sistemas educativos buscan explotar aquellas habilidades y destrezas de sus educandos, pero acaso ¿Se logrará ofreciendo escuelas atractivas? donde el niño permanecerá el tiempo suficiente para adquirir las competencias adecuadas sobre la lectura, escritura, así como de las habilidades matemáticas.

Por lo cual, el primer requisito de una escuela atractiva para los niños es que los locales y la infraestructura estén en buen estado, dispongan de espacio y muebles suficientes para cada niño, de una iluminación apropiada y tenga un aspecto general luminoso, acogedor y alegre. “Proporcionar servicios sanitarios e instalar las escuelas cerca de los hogares de los alumnos es importante, en especial para las niñas”. (UNESCO, 2000, 21)

De tal manera que en las escuelas atractivas se utilizarán programas de estudio, así como de manuales que respetan las lenguas, las culturas y los estilos cognitivos locales, y sus métodos más creativos e imaginativos que liberen el potencial de aprendizaje del estudiante. Lo anterior hace hincapié de que se debe ir en busca de una educación que logre el objetivo, de hacer competente al alumno para la vida, es aquí donde se puede hacer referencia sobre la información que

proporciona el documento “El informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI”, presentada por el escritor Jacques Delors, dicho documento expone que la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales (Pilares de la educación), mismos que variaran en el trayecto de vida de cada individuo, dichos pilares del conocimiento son: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores.

Ahora bien, considerando la información de Jacques Delors sobre los cuatro pilares de la educación, se podría hablar de la RIEB (Reforma Integral de la Educación Básica), la cual tiene como objetivo ofrecer a las niñas, niños y adolescentes del país, un trayecto formativo coherente y de profundidad creciente de acuerdo con sus niveles de desarrollo, sus necesidades educativas y las expectativas que tiene la sociedad mexicana del futuro ciudadano. Información que en el siguiente capítulo se describirá con mayor precisión.

Contexto nacional

Actualmente en nuestro país se está viviendo una nueva reforma educativa, la cual desde un punto de vista no está adecuadamente encaminada, por lo cual se puede observar un gran desfase en los planes y programas, los libros de texto, de tal manera que docente debe batallar a un más en poder crear una compatibilidad con los tres elementos mencionados con anterioridad, además de que el mapa curricular que se está manejando en la educación básica no hace énfasis de los diferentes contextos (rural, urbano marginado y urbano), mismos que cuentan con diferentes elementos, siendo que requieren de diferente atención, es así como ciertos contextos se encuentran en cierta desventaja al momento de recibir educación con calidad.

Pero ¿por qué no tomar como ejemplo aquellas reformas educativas que han sido creadas y manejadas a conciencia, dando resultados positivos? Tal es el caso del país europeo (Finlandia) que ha demostrado hoy en día contar con uno de los

mejores, que si no el mejor, sistema educativo, rompiendo varios paradigmas, logrando triunfar en la educación para sus estudiantes.

Y realmente, ¿Qué pasa con México en el ámbito educativo?, si es uno de los países que invierte más en el ámbito educativo, con un aproximado del 5.2 % de PIB (Producto Interno Bruto), además de ser uno de los integrantes de la prueba PISA (El Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), por sus siglas en inglés Programme for International Student Assessment, el cual se basa en el análisis del rendimiento de estudiantes a partir de unos exámenes que se realizan cada tres años en varios países con el fin de determinar la valoración internacional de los alumnos.

De los resultados que ha obtenido el país han dejado mucho que desear en toda extensión de la palabra, demostrando que la inversión económica puede ser la mejor en la aplicación de reformas educativas, pero ello no garantiza un desarrollo eficaz en el campo de la educación. “Mientras que algunos países como Brasil hay un crecimiento económico pero una oferta educativa débil, en otros ocurre lo inverso, es decir, hay un acceso de escolarizados pero una expansión económica reducida”. (CEPAL-UNESCO, 1996:26)

Es por ello que los planes y programas de estudio han sido sometidos sólo a reformas esporádicas y fragmentarias, así mismo, hoy muestran deficiencias que han sido señaladas a la Secretaria de Educación Pública principalmente por maestros y miembros de la comunidad científica.

Para atender dicho inconveniente es preciso definir con claridad lo que, en el mundo de hoy y ante los retos de porvenir, constituye una educación básica de calidad, a fin de formular una política educativa y determinar las acciones del gobierno y la sociedad que permitan alcanzar los objetivos. Es así como el fundamento de la educación básica está constituido por la lectura, la escritura y las matemáticas, habilidades que, asimiladas elemental y firmemente, permiten seguir aprendiendo durante toda la vida y dan al hombre los soportes para la reflexión, de tal manera que todo niño debe de adquirir un conocimiento suficiente de las dimensiones naturales y sociales del medio en que habrá de vivir, así como de su persona. Por consiguiente, una Educación Básica procurará, también, un nivel de

cultura afín a nuestra civilización y a la historia nacional, y forma de personalidad fundándola en valores como la honradez, el respeto, la confianza y la solidaridad, que son indispensables para una convivencia pacífica democrática y productiva.

Cabe mencionar que el constituyente de 1917 estableció en el artículo tercero de la Carta magna el derecho de todos los mexicanos a recibir la educación por parte del Estado, es por ello que la Educación Pública en México, además de ser gratuita, laica y obligatoria, ha tenido como aspiración preparar a las personas para enfrentar la vida en libertad, partiendo del valor cívico de la responsabilidad, y desarrollando a plenitud las facultades humanas. En principio el sistema educativo nacional tiene una enorme complejidad, sus alcances y límites sólo pueden entenderse mediante un conjunto amplio de indicadores, no obstante aun así persisten rezagos de consideración en el sistema educativo nacional, de tal manera que los más importantes son la falta de oportunidades de gran parte de la población para acceder a una educación de calidad y los avances en materia de tecnología e información, de ahí que otro reto ligado a los anteriores es superar la desvinculación entre la educación media superior, superior y el sistema productivo.

Un indicador relevante para entender el problema de la calidad educativa es el desempeño de estudiantes de primaria y secundaria, el cual continúa siendo bastante bajo en lo referente a la comprensión de lectura, la expresión escrita y las matemáticas. Por consiguiente, las pruebas EXCALE y ENLACE (Hoy en día llamada PLANEA), aplicadas por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), muestran que la condición socioeconómica de los estudiantes es el factor que más se relaciona con el nivel del logro educativo. En consecuencia, las escuelas urbanas, así como las del sector privado presentan niveles de logro sistemáticamente más elevados que las telesecundarias o las escuelas de educación indígena.

Además de que el sistema de educación indígena presenta severas deficiencias en la calidad de los servicios, que se traducen en bajos niveles de eficiencia terminal y resultados claramente inferiores a los promedios nacionales. Es por ello que uno de los objetivos fundamentales de este Plan Nacional de Desarrollo (2007) es fortalecer las capacidades de los mexicanos mediante la provisión de una

educación suficiente y de la calidad, por lo cual se requiere de un firme compromiso de las instituciones públicas de los ámbitos federal, estatal y municipal, así como de los padres de familia, de los niños y jóvenes.

De tal manera es cómo hasta ahora se continua con la persecución de la calidad educativa, y para cumplir con ello es bastante necesario que los principales actores educativos tengo en claro los objetivos a cumplir en la institución educativa, además de que deben tener nociones sobre los procesos de gestión que deben tomarse en cuenta para cumplir con tal anhelada encomienda “educación de calidad”, aunque se considera necesario aclarar que el seguir un proceso de gestión podría garantizar un éxito en lo anteriormente señalado.

Contexto institucional

El contexto local se refiere a la institución educativa, que de igual manera se le denomina “Comunidad educativa” formada principalmente por el directivo, docentes, alumnos y padres de familia, de tal manera que los mencionados anteriormente están dedicados específicamente a la educación, en otras palabras lo anterior se podría definir a la institución educativa no como un lugar específico, una estructura física previamente elaborada, sino debe de verse como un lugar oportuno para la interacción interpersonal que existe entre los individuos que se mencionaron al principio del párrafo, simplemente con el objetivo de generar y adquirir aprendizajes, sin importar que la actividad educadora tenga un carácter formal o no.

De igual manera habrá que reconocer que el directivo y los docentes son capaces de concebir a la escuela como una estructura física, un conjunto de elementos articulados entre sí, y que a partir de los cuales se realiza la labor institucional. Lo anterior comprende desde las autoridades educativas federales, estatales y municipales, jefes de sector, supervisor, directivo, docentes, así como del personal unitario que ofrece un servicio escolar, en otras palabras, con los elementos anteriores se establece una relación que se rige por una determinada la formalización de reglas, normas y procedimientos de actuación.

Pero cuál es la razón por la que las instituciones educativas se asemejan demasiado a las organizaciones con índole comercial o económico. La anterior

cuestión se basa en el hecho de que cada una de las instituciones educativas tiene una naturaleza y características, que los diferencian de manera clara y precisa de otro tipo de organizaciones: pues dentro de la escuela Telesecundaria Felipe Ángeles se cuenta con objetivos comunes que se proponen desde los niveles educativos, federal, estatal, regional, local e institucional; dichos propósitos siempre estarán sujetos a las condiciones ambientales, así como a la accesibilidad de diversos materiales de apoyo, tal es el caso del tecnológico, y sin dejar a un lado a aquellos recursos humanos disponibles, pues “gestionar estos recursos supone dar respuesta a cuestiones relativas a las relaciones interpersonales como son la negociación, el conflicto, la regulación de la convivencia, la selección y promoción, la formación, la motivación del equipo”. (Antúnez, 1998: 23)

1.2 Propuestas y desafíos de la RIEB en gestión

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), hace mención que requiere, de que los colectivos escolares desarrollen e implementen nuevas formas de relación, colaboración y organización con la finalidad de ser efectiva y con ello la institución educativa será un espacio para el aprendizaje, por lo que la RIEB en todo momento buscará recuperar el papel más importante y relevante de la escuela pública, con el propósito de poder dar respuesta a la sociedad que en todo momento exige que se integren a la misma ciudadanos que cuenten con competencias que le permitan enfrentar y superar las problemáticas que se le presenten en cualquier instante.

Siendo así, la RIEB ha propuesto Estándares de Gestión para la Educación Básica, como normas que orienten la organización escolar; en otras palabras determina como es que la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos y padres de familia así como otros actores sociales) debe de practicar, además de actuar, de tal manera que una gestión democrática permitirá que durante la toma de decisiones se centren en todo momento en el aprendizaje del alumnado, pero deberán tomar en cuenta la responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. Además, el innovar la gestión con el fin de mejorar los resultados educativos implica que dicha organización escolar se fije un objetivo sobre aquellos aprendizajes esperados que debe de adquirir cada uno de los estudiantes.

Pero para ello se necesita que tanto los actores educativos, visiones y propósitos de la institución estén vinculados en un mismo canal, y que a partir de un liderazgo directivo, las acciones diarias de la institución se lleven a cabo, siempre y cuando el directivo haya diseñado e implementado una planeación estratégica escolar que se respalda de una planeación pedagógica, además de que en todo momento se contaría con la presencia de instrumentos de evaluación con la finalidad de asegurar que se cumplan con los propósitos educativos de la RIEB.

Lo más interesante de ello es que cuando se pretende llevar a cabo una nueva gestión, implica que en la comunidad educativa deben estar bien presentes las siguientes temáticas, “una comunicación eficaz” así como “ una reorganización del colectivo escolar” ya que ambas son la detonante para que se logre el éxito trazado en un inicio, y muchos podrán cuestionar como es que lo anterior puede garantizar triunfar, tan fácil es la situación que si se lleva a la práctica las temáticas que se mencionaron a inicio de párrafo, favorecerá a que haya una comunidad organizada, por lo cual favorecerá a una visión compartida y en consecuencia se estaría cumpliendo con la misión perteneciente a la escuela pública, así como el diseño de los objetivos, estrategias y metas, así bien serán estos los resultados destacándose que hubo compromiso para llevar a cabo y consagrar cada una de las actividades planeadas.

En consecuencia y con base a las vivencias que se tienen en las instituciones públicas del país, se muestra la necesidad de caminar sobre una gestión que propicie las practicas flexibles y relaciones de colaboración y promoviendo condiciones para que las instituciones se vuelvan atractivas para los alumnos, así como volver a tener el prestigio, reconocimiento y aprecio por la comunidad.

Sin embargo, es sumamente importante el conocer que la gestión se caracteriza por una visión ampliada de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado, es decir, se puede considerar como un conjunto de actividades planeadas que buscan lograr un objetivo a determinado plazo. De tal manera que los autores Mintzberg (1984) y Stoner (1996), asumen el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo con la finalidad de obtener resultados.

Además, es imprescindible tener en mente que el concepto de gestión cuenta con al menos tres grandes campos de definición y de aplicación. El primero de ellos, se le vincula con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo, en otras palabras, se puede conocer como la acción cotidiana de los involucrados, por lo que de manera regular utilizan términos comunes para designar al sujeto que hace la gestión, por ejemplo; como el de gestor, ya sea como rol o funcionamiento, y a la acción misma de hacer gestión: gestionar.

El segundo de ellos, se le denomina como el campo de investigación, donde el concepto de gestión trata del proceso formal y sistemático para producir el conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, por lo que este es el terreno ideal para aquellos individuos que indagan sobre la gestión, específicamente para conocer lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla, así bien, el investigar sobre gestión es el distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos en donde se ve la necesidad de realizar un análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis así como supuestos. Y a consecuencia de ello se han desglosado términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos; tal es el caso de la gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional.

Por último, al tercer campo, se le conoce como el de innovación y desarrollo. En este se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con el simple hecho de transformarla o mejorarla con los recursos con los que cuenta, considerándola eficaz por el hecho de que cumple con los propósitos y los fines perseguidos, además de que se le considera pertinente, por el hecho de que se adecua al contexto y a las personas que la llevan a cabo.

De tal forma que la gestión en el campo educativo se ha clasificado, para poder ser estudiado en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional (estructura), escolar (educativa) y pedagógica (aula). “Las ideas fuera de la gestión institucional, escolar y pedagógico sostienen que, en contextos inciertos y en condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas”. (SEP, 2010: 58)

Continuando con la gestión, se dice que a lo largo de la historia la palabra gestor (administración) ha recibido varias transformaciones, algunos pueden verlos como meras transformaciones a consecuencia de las necesidades que surgieron en su momento en específico del contexto empresarial u otros más como una actualización de la época, de tal manera que tenemos a la mano etapas históricas de la administración (Gestión) misma que se mencionan a continuación; clásica, humanista, sistemática y la de cambio.

Con lo que respecta al gestor clásico el mismo se dedica a supervisar los aspectos operativos de las labores que realizan los subordinados, en donde ejercerá su función de manera férrea, estricta, disciplinada de tal manera que todo implicara seguir una reglamentación previamente establecido, por lo que, en pocas palabras, solo se dedicará a dar órdenes, además de escuchar a sus inferiores para verificar si realmente entendieron lo que les indico previamente y con ello corroborar si el trabajo lo estaban haciendo de manera correcta, logrando de esta manera una nula comunicación y por ende tal vez una baja productividad, siendo así que, el gestor que comúnmente se conocía hace décadas, aún está presente hoy en día en los diversos ámbitos laborales, aferrándose a lo clásico.

Ahora bien, con lo que respecta al gestor humanista, el mismo se preocupa por la calidad de las relaciones de trabajo ya que las mismas repercuten favorablemente en la realización de las tareas del equipo, es decir, se orientan más a factores como la calidad de la relación interpersonal con el subordinado, la organización formal además buscan una comunicación más formal, abierta y cálida, para que de esta manera se logre una mejor productividad en el desempeño individual de los subordinados y como consecuencia cree un excelente ambiente de trabajo. Pero se llega al punto en donde dichos gestores humanistas carecen de una visión general del proceso productivo, dicho de otra manera, tienden a no lograr aquellos objetivos que se trazaron desde un inicio, por lo que se plantea la siguiente interrogante, ¿El gestor humanista requiere ser complementado por alguno de las demás variedades de administración, para ser la ideal?

Si bien el gestor sistemático ve a la escuela como un sistema integrado por estructuras y funciones, en donde la meta es cumplir los objetivos generales

establecidos por la comunidad escolar, teniendo claro que no dependen solamente de una buena supervisión operativa (jefatura clásica) o de un buen ambiente de trabajo (Humanista), sino de estructuras organizacionales adecuadas que permitan al individuo y al equipo ser productivo, por lo que este gestor enfatizará exclusivamente en actividades como el monitoreo del ambiente externo de la organización, el pensamiento estratégico y la información de calidad para la decisiones correctas. Y caso contrario, a necesitar, del gestor clásico, así como del humanista, tiende a arrojar toda su confianza al trabajo por estructuras y funciones.

Por último, el gestor del cambio, tiene siempre en mente el alcanzar la excelencia organizacional, que es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en todos los niveles de la escuela, a través de la competitividad y la globalización. Pero habría que ser claros, antes de continuar, la excelencia como tal no existe, ya que por lo contrario cumpliría cabalmente con cada uno de sus objetivos. Además de que en todo momento se cuestionarán de su propio rendimiento para lograr la excelencia organizacional en donde combinan los tres principales procesos, eficacia, eficiencia y creatividad individual.

Hoy en día el gestor moderno requiere ser analizado en cada una de las variedades de la administración que han surgido a lo largo de la historia: clásico, humanista, sistemático y del cambio, para tomar aquellos elementos positivos que le funcionen para poder llevar de la mejor manera aquella función de gestor que se le asigne y cumplir con las expectativas, además de objetivos que se planteó en un inicio.

1.3 Actores educativos

Hoy en día el desempeño en una institución educativa se mide mediante los perfiles, parámetros e indicadores de desempeño constituyen un insumo básico en la actual reforma educativa para desarrollar los procesos de evaluación para la permanencia, promoción en la función y reconocimiento de los docentes y técnicos docentes de la Educación Básica.

Así bien el perfil para los docentes de educación básica expresa las características, cualidades y aptitudes deseables que requerirán para un desempeño

profesional eficaz, además de que para los mismos funcionará como una guía que les permitirá orientar su formación para desempeñar un determinado puesto o función de Educación Básica. Así bien las dimensiones del perfil se derivan parámetros que describen aspectos del saber y del quehacer docente, así mismo, cada parámetro le corresponde un conjunto de indicadores que señalan el nivel y las formas en que tales saberes y quehaceres se concretan.

Si bien el documento de perfil, parámetros e indicadores para los docentes en un principio es y continuara siendo una herramienta fundamental para que el INEE desarrolle los procesos de evaluación para el ingreso, diagnóstico y permanencia de los docentes de la Educación Básica, también le permite al profesorado detectar aquellas áreas de oportunidad en las habilidades y conocimientos que debe de poseer para una buena enseñanza.

Por lo que es pertinente dar una breve descripción en que consiste cada una de las dimensiones, tal es el caso de la dimensión uno “Un docente que conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo deben aprender”, y literalmente el profesor debe de conocer a sus estudiantes, por ejemplo; en los intereses que despiertan a esa edad, el estilo de aprendizaje que predomina en ellos, de igual manera no se debe dejar aún lado el plan de estudios, en el cual se desglosan elementos como los rasgos del perfil de egreso, principios pedagógicos, enfoques de asignaturas, las competencias para la vida, del mismo modo los programas de asignatura acordes al nivel, en donde nos proporciona las competencias disciplinares, contenidos curriculares, de tal modo que lo anterior es funcional para que el docente pueda direccionar sus acciones en cuanto al diseño de las actividades que implementará dentro del aula con el objetivo de que los alumnos aprendan.

A su vez en la dimensión dos “Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo y realiza la intervención didáctica pertinente”, se refiere a que el docente aprenda a diseñar situaciones de aprendizaje mediante una serie de estrategias diversificadas y que además tenga herramientas para evaluar el aprendizaje, además que ello le funcionara para crear un ambiente favorable dentro del aula, dicho de otra manera, la dimensión dos se refiere a la situación practica u operativa frente a sus

alumnos, todo ello mediante una planeación en donde se tomaran los elementos mencionados en la dimensión uno.

Por otra parte, en la dimensión tres “Organiza y desarrolla su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional”, pretende hacer que los docentes realicen una práctica reflexiva durante su labor diaria, en donde exista una autoevaluación para que puedan detectar aquellas áreas de fortalezas y de oportunidades, además de que ello les permita continuar con su formación continua profesional con la firme atención de superar aquellas debilidades que afectan a su rendimiento en su práctica diaria.

En la cuarta dimensión “Vincula el contexto socio cultural y escolar con el proceso de enseñanza aprendizaje”, se refiere al marco legal y ético, en donde el docente sabe que leyes, artículos, acuerdos, se encuentran respaldadas cada una de las acciones que llevan a cabo de forma tal que lo que lleguen a realizar en su trabajo cotidiano este encaminado a no infringir el marco legal y ético.

Y por último, y no menos importante, en la dimensión cinco “Participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad”, se refiere a los elementos contextuales, comunitarios, a la relación que el propio docente tiene con las familias, con su comunidad, pero sin dejar a un lado la institucional, en concreto a la gestión escolar que lleva a cabo en el marco institucional como lo es el Consejo Técnico Escolar, formar parte del colegiado escolar.

De tal modo que cada dimensión cuenta con cierta cantidad de parámetros que son el instrumento con el cual se determinara el nivel de cada docente, pero lo más importante de ello son los indicadores, los cuales nos señalan de cada dimensión el aspecto específico que se debe de observar en una práctica o en las acciones docentes para determinar si está cumpliendo o no con lo que se considera un docente ideal y si el mismo realiza una práctica dentro y fuera del aula tal y como lo señalan los parámetros. Así bien, las dimensiones, los parámetros e indicadores nos serán un referente para catalogar el quehacer del docente como idónea o no idónea (Evaluación de permanencia).

A manera de conclusión el docente tiene un mejor panorama de que es lo que se espera de él, cuando el mismo se encuentra realizando sus labores dentro y fuera del aula, dado que la secretaria de Educación Pública se dio a la tarea de elaborar el documento llamado, “Perfil, parámetros e indicadores para docentes y técnicos docentes de la Educación Básica”, mismo que en un principio ha sido destinado para evaluar a los docentes y determinar que si los mismos son competentes o no para realizar dichas funciones, pero por igual, es una herramienta que le permitirá al profesorado detectar aquellas áreas de oportunidad para que de manera voluntaria continúen con su formación profesional, y con ello lograr lo que se anhela en los últimos años, una y tan ansiada educación de calidad.

1.3.1 Competencias profesionales

El autor Philippe Perrenoud (2004) de “las Diez nuevas competencias docentes”, deja en claro que la formulación de competencias no es una decisión objetiva sino que es fruto de opciones teóricas e ideológicas y que, por lo tanto, deja gran margen de interpretación, la intención de este autor es describir las competencias del futuro profesor ideal, las cuales deberían ser los ejes básicos sobre los que se confeccionen los programas de formación, sin embargo, en las escuelas formadoras de docentes de nuestro país, ya sea que hablemos de Normales, universidades de pedagogía de gobierno o particulares, tienden a no preparar de manera adecuada a los profesores para desarrollar aquellas competencias que menciona Perrenoud. Es así como desde una perspectiva docente, cada una de estas competencias se van puliendo conforme se va adquiriendo experiencia en el ámbito educativo, además de tomar en cuenta aquella formación continua que debe de costear de su propio bolsillo, de tal manera que el mismo docente irá fortaleciendo las habilidades que le permitan implementar la competencia de las TIC, permitiéndole realizar el proceso enseñanza y aprendizaje para que de esta manera pueda organizar y animar situaciones de aprendizaje en donde deberá conocer los contenidos de la disciplina y con ello poder organizar su enseñanza, complementándolo con la capacidad fundamental del saber comunicar entusiasmo por el deseo de saber, a partir de los conocimientos previos de los alumnos.

Ciertamente las principales funciones que debe de realizar el docente en la actualidad se destacan las siguientes; en primera instancia debe de preparar las clases, buscar y preparar materiales para los alumnos, aprovechar todos los lenguajes, motivar al alumno, centrarse en el estudiante, considerar la diversidad, proporcionar información, fomentar la participación de los estudiantes, ofrecer tutoría y ejemplo, investigar en el aula con los estudiantes, formarse continuamente, colaborar en la gestión del centro de trabajo. Ahora bien, la formación de docentes se centra en la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades didácticas, de igual manera el desarrollo integral y por último el realizar la investigación en el aula.

Las competencias necesarias para que una persona que se dedique a la docencia debe de contemplar cuatro dimensiones principales; conocimiento de la materia, competencias pedagógicas, habilidades instrumentales y conocimiento de nuevos lenguajes, características personales, las cuales le permitirán desarrollar adecuadamente las funciones que se mencionaron con anterioridad, mismas que serán factor determinante en el éxito del estudiante.

Ahora bien, la Secretaria de Educación Pública hace énfasis en que la profesión de docencia día con día se vuelve más compleja y no para alguien en específico, si no para todas aquellas personas que anhelan ser profesores en algún futuro próximo, ya que actualmente las sociedades del conocimiento exigen la preparación profesional en diversos ámbitos de todos los actores que intervienen en los procesos educativos, para enfrentar los retos que se demandan, mismos que pueden describirse en perfiles de competencias docentes.

Es así como las competencias que los maestros frente a grupo deben de poseer se desglosan a continuación. En primera instancia debe de dominar los contenidos de enseñanza del currículo, para favorecer las competencias lingüísticas y comunicativas en los estudiantes, además de identificar sus propios procesos de aprendizajes para que a la postre los utilice para fomentar el aprendizaje permanente de los estudiantes (aprender a aprender), sin pasar por alto que debe de crear ambientes de aprendizaje en el aula despertando la curiosidad, la imaginación, el gusto por el conocimiento, la creatividad, la autonomía y el pensamiento crítico en los alumnos, para lo cual deberá de utilizar diversos recursos didácticos durante sus

prácticas de enseñanza, de tal manera que debe de contribuir a la formación de una ciudadanía democrática, a su vez atenderá de manera adecuada la diversidad cultural y lingüística, estilos de aprendizaje, contribuyendo de esta manera al desarrollo físico, social y emocional de los estudiantes, por lo cual deberá trabajar en forma colaborativa incorporando las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de formación profesional así como de las prácticas pedagógicas del aula.

El Plan de Estudios 2011 “Educación Básica” hace mención de que las competencias para la vida manejan las habilidades, actitudes y valores, en la búsqueda de objetivos concretos, manifestándose de manera integrada, por lo cual poseer conocimientos; (habilidades y destrezas) no significa que el individuo pueda ser competente en el ámbito laboral, sin embargo, puede resultar sorprendente para varios personajes de la educación que llegue a triunfar aquel alumno que durante su trayecto educativo siempre obtuvo notas regulares a negativas lo cual daba a entender que no contó con los conocimientos suficientes.

La reforma educativa que sufrió el país en el año 2011 a la fecha ha presentado la propuesta de trabajar en los alumnos el desarrollo de competencias para la vida, tales como; competencias para el aprendizaje permanente (aprender a aprender), competencias para el manejo de la información (aprender a buscar), competencias para el manejo de situaciones (actuar con autonomía en el diseño y desarrollo de proyectos de vida), competencias para la convivencia (empatía, ser asertivo, trabajar de manera colaborativa, así como reconocer y valorar), por ultimo las competencias para la vida en la sociedad (decidir y actuar críticamente), aspectos que se refuerzan en el nuevo modelo educativo (2017) que se comenzará a emplear en los próximos ciclos escolares.

1.3.2 Funciones Directivas, Docentes

Al momento de encontrarse frente a un grupo de estudiantes, las competencias docentes deben salir a relucir para que de esta manera el alumnado logre adquirir un aprendizaje significativo para la vida y llegue a ser competente en la sociedad. Dichas competencias docentes son un conjunto de recursos,

conocimientos, habilidades y actitudes que los profesores en formación continua debieron haber desarrollado a largo de su formación inicial independientemente de la institución educativa en la cual se formaron, dichas competencias ayudan a los profesores a resolver de forma satisfactoria las situaciones a las que se enfrentan en su quehacer profesional. Sin embargo, las competencias docentes se irán manifestando y construyendo a lo largo de la carrera profesional, así como a partir del contexto, de las circunstancias, y por qué no, dependerá también del mismo crecimiento profesional del docente, además del conocimiento que le da la experiencia.

De igual manera es muy importante mencionar que el trabajo por competencias es sumamente importante para el docente, ya que según Perrenaud (2004), el enfoque por competencias remite a la función de la escuela, misma que debe de preparar al individuo para la vida estudiando los contenidos que conforman los “saberes”, con el fin de que el individuo identifique la estrategia necesaria para que obtenga la información adecuada y con ello poder resolver los problemas que se presenten en su vida cotidiana. De ahí que el enfoque por competencias aporta la necesidad de “movilizar información” en el proceso de educación, ciertamente previene que los programas pueden usar el concepto de competencias para no cambiar.

Es así como el docente tiene la oportunidad de poner en práctica aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que ha adquirido y desarrollado, además de que, tendrá la capacidad de pensar para poder resolver los problemas que se le presenten en él camino y con ello lograr adaptarse al contexto laboral que lo rodea sin dificultad alguna.

Aunque es relevante mencionar que al director de la institución “Felipe Ángeles”, se le ha apoyado en las reuniones bimestrales que se realizan con los padres de familia, en el que se les informa el rendimiento escolar que al momento han desempeñado sus hijos (as), además de darles a conocer aquellos logros alcanzados y que fueron marcados en la ruta de mejora, igualmente de gestionar ante ellos las necesidades del aula, que siempre se mira con el objetivo de otorgarle una mejor estancia al alumnado y con ello obtener un mejor rendimiento académico.

La autora Silvia Schmelkes (2010) en la lectura “La calidad requiere liderazgo” marca varios puntos relevantes que considera de suma importancia para el buen desempeño de un directivo como líder de una institución. El primer punto que se maneja es “El director debe ser líder; debe apoyar y estimular”, en donde la palabra calidad juega un papel muy importante ya que para lograrlo requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal, por lo que, si se busca mejorar la calidad educativa en la institución escolar, el mismo director debe ser el primero en estar comprometido, así como hacerse responsable de la calidad educativa de esa escuela. De tal manera que a un director le corresponde la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso acorde a las necesidades de sus beneficiarios, por lo que este proceso requiere constancia.

El segundo punto es que “El director debe buscar que un docente esté orgulloso de su trabajo”, en donde el líder (director), en un proceso debe de ayudar a los docentes más inteligentemente, no más duramente, por lo que, el objeto de liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo.

En el tercer punto “Un director se preocupa por investigar”, hace referencia que para realizar una planeación en busca de mejorar la calidad de la escuela a partir de intuiciones no es posible, por lo que es necesario contar con información sólida e interpretarla correctamente, ya que en primera instancia deberá conocer los objetivos, así como conocer las condiciones y las necesidades de los beneficiarios, en este caso son los estudiantes, y que por consecuencia también se debe de tener en cuenta con qué recursos se cuenta y la identificación como equipo.

El cuarto de ellos “Un director se preocupa por la formación en el trabajo”, se refiere a que participar en un proceso de esta naturaleza implica aprender a conocer las necesidades del beneficiario: de los alumnos, de los padres, de la comunidad y, en último término, de la sociedad actual y futura. Lo que significa aprender a medir, además de desarrollar la capacidad de crítica y autocrítica y la creatividad. A su vez el director debe de poder saber si se están cumpliendo los estándares de calidad de un determinado ciclo de proceso de mejoramiento, inclusive del ciclo inicial, por lo

que cuando llegue a percibir que se están logrando mejores resultados que el estándar, el director debe estar atento para darles un merecido reconocimiento, mismo que no tiene que ser material, sino que puede ser moral.

Un quinto aspecto a considerar es “El director tiene dos responsabilidades: mantener y mejorar”, la teoría de la calidad total en la administración estima que un director debe dedicar la mitad de su tiempo a la responsabilidad del mejoramiento. Por lo que a su vez existen dos maneras de lograr el mejoramiento; el primero de ellos es a través de la innovación que generalmente cambia radicalmente alguna practica establecida. El segundo de ellos se refiere al mejoramiento continuo mismo que cambia, poco a poco y día con día, las prácticas que se han detectado como poco contundentes a la calidad.

Por último, se encuentra el siguiente aspecto “El director tiene dos funciones; la función estimulante y de apoyo y la función de control”, la primera de estas funciones es la estimulante y de apoyo, consiste en propiciar que mejoren las relaciones de manera que puedan producirse buenos resultados. La segunda función, la de control, está dirigida a los resultados. Por lo que la filosofía de la calidad hace énfasis en la primera, pero también requiere de la segunda

Y es así como un directivo debe de tomar en cuenta estos aspectos para mejorar ese rol tan importante que desempeña en la institución educativa, y que a su vez le permitirá fungir como un líder nato, lo que le traerá como consecuencia una mejor calidad educativa.

Para reforzar lo anterior, el autor Deming estableció catorce recomendaciones que una organización debe implementar para convertirse en una organización de calidad, mismas que se describirán una a una a continuación:

La primera recomendación es: “Constancia y claridad en el propósito de mejora”. Una vez plasmado el propósito de mejora es bien sabido que el directivo es quien debe de tomar las riendas de dicho compromiso, por lo que en todo momento tendrá que haber una constancia en el proceso de observación de la puesta en práctica, que deberá apoyar tanto el esfuerzo de los alumnos, así como de los docentes involucrados en el trabajo, además, es de suma importancia mencionar que

la perseverancia es el compromiso que debe de adquirir toda la comunidad educativa.

La segunda recomendación es: “Adoptar una nueva filosofía de la calidad”. Por lo que, el papel que debe desempeñar el directivo al impulsar una filosofía de la mejora continua, es decir, alentar el trabajo en equipo de toda la comunidad educativa para que de manera conjunta logren plasmar el concepto de calidad en su trabajo escolar. De tal manera que en la escuela la palabra calidad en una institución educativa debe significar una actitud esencialmente humanista y lo que dará como resultado que los futuros egresados estarán formados con una actitud positiva, de colaboración, respeto y superación.

La tercera recomendación es: “Evitar la dependencia en evaluaciones o inspecciones finales”. Es decir que, en una institución educativa el directivo debe de dar seguimiento de manera constante y sin interrupciones a los diversos proyectos que se implementan en ese momento, mismos que contribuyen a sus avances, de tal manera que se debe generar una variedad de información que contribuya al mejor desempeño del alumnado durante el proceso y que por consecuencia eleve la efectividad de los programas de estudio. Por lo que en pocas palabras los directivos junto con los docentes no deben de esperar a las evaluaciones para realizar un proceso de análisis o seguimiento.

El cuarto aspecto es: “Lo barato a la larga sale caro”. Si bien es una metáfora utilizada para la vida, también se puede emplear en este caso en una institución educativa, donde el directivo de manera constante busca un beneficio a largo plazo, gestionando materiales de calidad y servicios, mismos que busquen el esplendor del potencial de cada uno de los estudiantes, maestros, auxiliares y la comunidad, siendo que previamente a la adquisición de dichos materiales así como servicios el directivo deberá visualizar su utilidad y funcionalidad a largo plazo, además de reconocer el esfuerzo e importancia de cada uno de los elementos que ven por el mejoramiento.

Con lo que respecta en el quinto aspecto: “Mejora constante y continua del servicio escolar”. Considera que, el directivo sin rodeo alguno debe y deberá ubicar

las causas y por ende atacar de la raíz el problema, de tal manera que contará así con los elementos para mejorar el trabajo futuro de los alumnos y maestros.

El aspecto seis consiste en: “Instituir programas de entretenimiento y capacitación”. Se refiere a que, el directivo debe de alentar a los docentes que se están a su cargo en continuar con una actualización y capacitación permanente, ya que el docente es el mejor recurso para cualquier proyecto que signifique innovación, permitiéndoles fijarse metas significativas, trabajar con efectividad y ponderar la relevancia de su trabajo.

El aspecto siete: “Instituir un liderazgo enfocado en ayudar a las personas a mejorar lo que hacen”. Implica que, los docentes en compañía de los padres de familia deben en todo momento generar un ambiente de aprendizaje, en donde absolutamente todos los actores educativos se sientan alentados, así como apoyados para mejorar y crecer en lo académico y lo personal.

A su vez en el aspecto ocho: “Eliminar el miedo a interrogar (cuestionar) y a equivocarse”. Considera que, el tomar riesgos en cuanto a la forma de hacer las cosas. Es algo común en cualquier ámbito, siendo que el directivo deberá de crear una atmosfera en la que esté dispuesto a tomar riesgos sin miedo a equivocarse o a fallar, trayéndole como posibles respuestas los cambios en la escuela, mismos que deben ser el reflejo de poder, responsabilidad y recompensas.

En el aspecto nueve: “Eliminar barreras entre los integrantes del plantel”. Se refiere a trabajar colaborativamente en equipos de trabajo, lo que contribuye a eliminar barreras en cuanto a los roles y estatus que maneja cada uno de los integrantes de la plantilla docente, por lo que el directivo debe alentar a trabajar colaborativamente y con actitudes de inclusión, donde podrán compartir preocupaciones, pero también metas y propósitos entre sí, además de los padres de familia y los alumnos.

En el punto diez: “Eliminar consignas, exhortaciones y metas”. Menciona que, los directivos deben de alentar a los maestros y demás miembros de la comunidad educativa a que definan el camino que los guíara a encontrar la calidad y la efectividad de sus trabajos.

En el aspecto once: “Eliminar cuotas o metas numéricas”. Se refiere a que el directivo en conjunto con su plantilla docente debe enfocarse simplemente en la mejora en los procesos que se desarrollan en la institución educativa, de tal forma que deberán dejar a un lado aquellos resultados numéricos que de manera cuantitativa no reflejan para nada la calidad de desempeño.

El aspecto doce: “Eliminar barreras a la satisfacción de trabajar”. Hace hincapié que, el directivo debe aceptar y reconocer que, tanto maestros y estudiantes desempeñan un buen trabajo y que el resultado se visualiza en los logros alcanzados, por lo que un buen director debe estar atento además de colaborar activamente para superar obstáculos, sin olvidar que tendrá que ser un motivador, así como saber delegar y guiar, estimular el trabajo en equipo, generando confianza mutua.

En el aspecto trece “Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento”. Se menciona que un directivo en todo momento tendrá que alentar y apoyar a su plantilla docente a aprender de manera continua, de tal forma que la actualización y capacitación no es vendría nada mal, además de que tendrá que reconocerles que en todo momento están buscando mejorar la calidad de su trabajo, brindándole la oportunidad para que actualice su manera de atender la educación y su rol en el proceso.

Por último, en el aspecto catorce: “Actuar para lograr la transformación”. Hace referencia a que el directivo, con una actitud renovada y positiva, debe esforzarse en integrar plenamente los procesos de calidad en la estructura y cultura de la escuela. Es decir, el director es el pilar en cual se basará la excelente organización de la escuela, así como la buena calidad de aprendizaje que se ejerza en los alumnos para que los mismos logren desarrollar aquellas competencias que le permitirán confrontar su contexto sin ningún problema, esperando de esta manera tener una mejor calidad de vida.

Recapitulando brevemente los catorce puntos de Deming son propuestos a los gestores, para que los retomen como parámetros hacia una buena gestión en la institución que laboran, de tal manera que logren alcanzar y superar aquellas metas

que se trazaron en un inicio, también es válido mencionar que dichos puntos son el pilar para el desarrollo de la calidad.

Para lograr lo dicho anteriormente es necesario realizar un diagnóstico institucional para constituir una instancia de reflexión colectiva (Directivo, docentes y personal de apoyo) para el establecimiento educacional, en torno a aquellas actividades que se implementarán para el mejoramiento de los servicios que ofrece la institución educativa. Por ello a continuación se habla a grandes rasgos de ello.

1.4 Diagnostico institucional

El concepto diagnóstico es considerado como una herramienta de comprensión de la realidad, ya que el mismo detecta aquellos inconvenientes y agentes que están causando los conflictos en la realidad, por lo cual permite conocer la verdad del ámbito social. Además de que, esta fase de intervención, puede llevarse en distintos momentos del proceso, con la finalidad de conocer el impacto que están teniendo las acciones aplicadas en la situación problemática ya detectada con anterioridad y si es necesario tomar vías alternas hacia la meta que se propuso en un inicio de la investigación, con el objetivo de que se cumpla sin más contratiempos.

El diagnóstico se define como un proceso que permite, a partir de un análisis de la información sobre una realidad, establecer a la naturaleza y relaciones causales de los fenómenos sociales, para estar en la posibilidad de identificar y correlacionar las principales necesidades y problemas, jerarquizándolas de acuerdo a ciertos criterios y determinando a su vez los recursos disponibles, con la finalidad de establecer un pronóstico para elaborar un plan de acción. (Arteaga, Basurto y González)

El diagnóstico también permite determinar las necesidades del contexto social y definir cuál de ellas deberá tener prioridad para su resolución, por lo que en ambientes educativos y profesionales es un ámbito pedagógico que se caracteriza por realizar un proceso sistemático de recogida constante de información, de valoración y toma de decisiones respecto a una persona o grupo de ellas. “La información recogida debe ser analizada, interpretada y valorada, de modo que la síntesis y estimación que se efectúe es una de las competencias básicas que debe poseer el profesional experto en diagnóstico”. (Sanz y Sobrado, 1998: #)

Es así como, el diagnóstico en el ámbito profesional se ha de ocupar de la toma de decisiones, de las transiciones en el marco académico y la vida laboral y de los procesos de inserción profesional, ahora bien, mirando desde la perspectiva socio-cognitiva, la cual representa hoy en día un enfoque comprensivo desde donde se deben planificar los procesos de diagnóstico y acción orientadora en el ámbito profesional, se realizó la elección de un modelo concreto de diagnóstico, el cual debe de adecuarse a la situación específica de referencia y según un esquema secuencial básico de actuación, por lo cual en el marco socioeducativo, uno de los más utilizados es el modelo de resolución de problemas basado en las investigaciones de Kaufman (1982, 1988), mismo que se fundamenta en el análisis de las discrepancias entendidas como diferencias entre lo real y lo ideal.

Asimismo, se presenta un segundo modelo de diagnóstico de necesidades que se fundamenta en las carencias e insuficiencias y se dirige a detectar las deficiencias que se presenten en contextos en riesgo de exclusión social que dificultan una intervención eficaz. Por otro lado, el tercer modelo del diagnóstico de necesidades es el orientado hacia el deseo de mejora de las acciones de inclusión social y especialmente del desarrollo de los profesionales que colaboran en ellas. El cuarto modelo teórico es el del diagnóstico de necesidades como instrumento para el cambio y excelencia de la intervención social.

Ahora bien, en la investigación, el diagnóstico de problemas sociales se lleva a cabo en tres momentos: el primero se conceptualiza el problema desde una determinada perspectiva de análisis y en función de ello se solucionan las categorías conceptuales que se usarán para explicar el problema. En un segundo momento se configura el objeto de intervención, donde se define espacial y temporalmente el área problemática, es decir, entender las causas y manifestaciones del problema. Y en un tercer momento se delimita la situación, esto es, caracterizar y analizar la acción de los actores en el momento en que se realiza el diagnóstico.

Sin más preámbulos entremos a la descripción de los métodos que se utilizaron para la identificación del problema real del entorno, en primera instancia, fue necesario realizar la técnica de la observación (Apéndice A), sobre la cual Ander Egg (2003) hace mención que debe ser llevada a cabo de forma sistematizada, con

claridad en el propósito, debe tener validez, fiabilidad y la técnica que permita el control, registro, cambio y manipulación de la realidad. Dicha técnica permite ir más allá de lo que ocurre en el contexto educativo, de tal manera que implica que el investigador desarrolle ciertas habilidades perceptuales que le permitan oír, observar e interpretar lo que aprecia, además de que esta técnica debe tener un objetivo bien determinado, establecer que aspectos o cuestiones específicas que se encuentran dentro del contexto en el que estén inmersos.

Otra técnica más que se utilizó fue la entrevista (Apéndice B), la cual Ander Egg, describe como un proceso dinámico de comunicación interpersonal en el cual dos o más personas conversan para tratar un asunto, regularmente el investigador realiza la entrevista a personas que le proporcionaran la información necesaria y verídica. Para poder llevar a cabo esta técnica el investigador debe tener la capacidad de comunicarse con los otros sujetos que puedan darle información, ahora bien, dicha entrevista puede ser de tipo estructurada, semiestructurada o libre, de igual manera el investigador que haga uso de la misma debe de desarrollar las habilidades de escuchar y preguntar, pues de lo anterior depende el obtener éxito o fracaso de la entrevista. Y por último se hizo uso del cuestionario, el cual fue otra forma de acceder a información que las personas poseen.

Y es así como el presente trabajo se pretende desarrollar en la escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”, con Clave de Centro de Trabajo: 21ETV02961, la cual está ubicada en la Avenida Lic. Jesús Reyes Heróles # 802, de la comunidad San Pablo de las Tunas y cabecera del municipio de Felipe Ángeles, la institución se encuentra ubicada al centro oriente del estado de Puebla y pertenece a la región de Serdán; Zona escolar 042 de Acatzingo de Hidalgo, el plantel atiende en turno matutino.

Características del espacio y el entorno escolar

La escuela Telesecundaria, se ubica en un contexto semiurbano se le considera así por el número de la población que es media, las viviendas se encuentran cercanas entre sí y la población se dedica en actividades del campo y fuera de él, como lo es en la industria, el comercio.

Cuenta con una infraestructura adecuada en términos generales, misma que consta de 12 aulas, 1 dirección, 1 biblioteca, 1 bodega de intendencia, 1 aula de medios, además de contar con una techumbre y baños.

Además, la hora de entrada para la comunidad estudiantil es 7:50 am para los cinco días de la semana, como ya es una costumbre en la entrada a la institución se encuentra el maestro de guardia, él mismo les da la bienvenida a los alumnos, además de asegurarse de que todo estudiante ingrese a la institución para tomar sus clases del día.

Unidad lúdica

Se observó con agrado los espacios lúdicos o de juegos recreativos con los que cuenta la institución, como la cancha de básquetbol, misma que funciona como área de vóleibol y futbol. Para los alumnos es un espacio esencial pues les permite la interacción entre sí, así como poder practicar actividades de la asignatura de Educación Física en el horario asignado a cada uno de los diferentes grados por el director de la escuela, cabe mencionar que la cancha cuenta con techado y en la misma es funcional para realizar las ceremonias cívicas o cualquier otro evento que haya sido programado por la Telesecundaria; tal es el caso de los torneos deportivos (Futbol, Básquetbol y Voleibol), mismos que se realizan año tras año, con la finalidad de promover en la comunidad educativa una convivencia escolar con valores.

También se identificó que el plantel educativo cuenta con una bodega la cual es utilizada para resguardar los materiales de aseo que ocupa el personal de apoyo para la limpieza de las instalaciones en general.

Por último, se cuenta con el aula de medios atendido por un maestro egresado del Tecnológico de Tecamachalco, contando con la especialidad de Sistemas Computacionales, el profesor fue contratado por los padres de familia. En esta aula, los 12 grupos que conforman a la institución acuden a tomar clases de informática. Existe un aproximado de 35 equipos de cómputo, internet, un pizarrón, un proyector, una impresora (blanco y negro) así como la PC (computadora de escritorio) que utiliza de manera personal el maestro titular del aula.

Escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”

La Telesecundaria se delimita por una barda construida con block y concreto, excepto en la parte de enfrente donde se ubica la entrada principal para los alumnos, maestros, padres de familia; se cuenta con una segunda entrada, la cual dirige a la parte trasera de la institución, por donde se extrae la basura cuando pasa el recolector de la misma.

En el organigrama se localiza al directivo del plantel, él mismo tiene como función revisar, autorizar documentación, gestionar, observar a los maestros, además de tener un acercamiento con el comité general de la escuela así como el de Participación Social para poder resolver alguna necesidad que se haya presentado, de igual manera informa a los tutores de los estudiantes sobre los proyectos que están por emprenderse a nivel institución y lo más importante ver por la estancia así como el bienestar de los alumnos.

El personal docente, pieza fundamental para él accionar de la enseñanza de los alumnos, tienen a su cargo un taller que se oferta al estudiante con la finalidad de lograr desarrollar sus habilidades y destrezas, los talleres con los que cuenta la institución son los siguientes; Banda de Música, Pintura, Dibujo artesanal, Dibujo técnico, Teatro, Manualidades, Costura, Danza, Filigrana, Guitarra y Shakira, con el propósito de trabajar de manera más organizada, por lo que cada docente se encarga de realizar un buen papel y cubrir con las expectativas del plantel educativo. Cabe destacar que en la plantilla docente se manifiesta el respeto, tolerancia, unión, amistad, con la finalidad de contar con un ambiente de trabajo agradable.

Dentro de los miembros que conforman a la comunidad educativa se encuentran a algunos padres de familia que, en algunas ocasiones apoyan a la escuela con aportaciones voluntarias para ayudar al mantenimiento del plantel, además de revisar en casa que sus hijos hayan realizado las tareas y trabajos del día, de igual manera llegan a la institución para acudir con los docentes para ser informados del aprovechamiento académico, además de las indisciplinas que pueden estar cometiendo sus hijos. Durante la hora, para entrar a clases se observó que algunos tutores o familiares acompañan a los alumnos a la puerta principal de la institución, para estar seguros de que entran a la telesecundaria, los estudiantes a su

vez acuden de manera inmediata a su salón para dejar su mochila o esperan a que abran las aulas, dentro ese lapso los adolescentes platicaban con sus compañeros y minutos después del toque para iniciar clases ya no se observaba a ningún adolescente fuera de su aula a excepción de los que se encuentran en la puerta principal en espera de ser reportados por el maestro de guardia al director por no haber llegado a tiempo o no portar el uniforme de manera adecuada para ingresar a la Telesecundaria.

Algo más que se realiza en la institución educativa son las juntas con los padres de familia mismas, que se llevan a cabo cada bimestre durante el ciclo escolar, con el objetivo de dar a conocer el rendimiento escolar de los alumnos, reportar alguna actividad y proyecto que se realizó en el grupo o a nivel institución.

Consejo Técnico Escolar

Con el afán de atender y mejorar los resultados educativos del país, se fue necesario retomar estrategias que en décadas anteriores se llevaban a cabo, pero que por algún motivo o razón alguna se dejaron de practicar, por lo que se decidió retomar el Consejo Técnico Escolar (CTE), estrategia que representa un reto para el docente, siempre en todo momento bajo la batuta y liderazgo del director, bajo el acompañamiento del supervisor, y he ahí donde los actores podrán, discutir, así como acordar, en torno a los desafíos que le representan los resultados que obtienen los alumnos que asisten a la institución educativa, para desarrollar aquellas competencias que le serán de utilidad en su vida diaria.

Con lo que respecta a la escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles” el CTE es de manera oficial cada fin de mes de acuerdo al calendario de SEP, en el mismo se reúne toda la plantilla docente, y directivo, con la finalidad de atender las actividades que hace mención el cuadernillo proporcionado por la Secretaria de Educación Pública. Para ello el directivo toma la palabra para darle la bienvenida a los docentes a su cargo, a la postre realiza el pase lista para corroborar que todos estén presentes, al finalizar continua con la lectura del orden del día para hacer del conocimiento a los profesores sobre aquellos puntos a tratar en el CTE (Anexo 1), ahora bien una vez culminado el punto anterior se da inicio a realizar los productos

que solicitan, mismos que fungen como un parámetro de los posibles avances en cuanto a los aprendizajes adquiridos del alumnado o bien por los bajos resultados que arrojan el análisis, se establecen posibles estrategias que se implementaran en las aulas con el afán de mejorar los aprendizajes del alumnado.

He ahí donde entra “la ruta de mejora” misma que funge como el pilar de la institución en busca de aquellos resultados que tanto se anhelan. A continuación, abordaremos con mayor profundidad sobre el tema mencionado a inicio de párrafo.

Ruta de mejora escolar

La Ruta de Mejora Escolar es una herramienta para que el colectivo docente, así como el directivo organicen aquellas acciones que les permita fortalecer las capacidades de la institución para que con ello se mejoren los aprendizajes adquiridos por los alumnos, así como también permitir el desarrollo profesional de los docentes en lo individual y en consecuencia por equipo de trabajo, además de compartir una visión sobre aquellas modificaciones que son necesarias en la institución y para ello se tendrá que generar una serie de compromisos y acciones concretas mismas que tendrán que ser verificables.

De tal manera que la Ruta de Mejora Escolar es una propuesta que tal vez vino a refrescar la autonomía de gestión en las instituciones públicas, dicho sistema de gestión permite a las escuelas ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Por lo que ha medida de que la institución y cada aula ponen en marcha aquellas nuevas acciones, pueden presentarse circunstancias imprevistas, situación que con carácter de urgente debe de tratarse en el siguiente CTE, analizando nuevamente la ruta de mejora con el objetivo de detectar y analizar la necesidad de poder replantear las tareas y compromisos, para que con ello se pueden reducir la mayormente posible los resultados negativos.

No se podría concluir sin mencionar cual es el verdadero valor de la ruta de mejora escolar, bueno dicho valor se obtiene cuando se traduce en acciones concretas que se implementan en las aulas así como en la escuela, cuando se obtienen resultados para el beneficio de la comunidad educativa, cuando se obtienen reconocimientos por las diversas autoridades educativas por el buen funcionamiento

y resultados obtenidos en los aprendizajes de los estudiantes y no por el sólo hecho de presentar un documento con el que los docentes justificaran su participación en su elaboración e implementación. Además, la ruta de mejora escolar debe ser un sistema de gestión al que el CTE pueda referirse cuando se considere que se ha perdido la dirección y el control de las acciones, en concreto la ruta de mejora funge como un arma estratégica si se quiere lograr el éxito en aquellas problemáticas que aquejan a la institución.

De tal manera que el colectivo docente y directivo de la escuela Telesecundaria Felipe Ángeles durante la fase intensiva del CTE al inicio del ciclo escolar 2016-2017, se encargó de elaborar la ruta de mejora escolar en donde se tomaron en cuenta las principales problemáticas que aquejan a la institución educativa en las siguientes vertientes: matemáticas, lectura, escritura así como relación tutora, con la finalidad de reforzar y mejorar aquellos aprendizajes en los estudiantes que le permitirán desarrollar aquellas competencias para afrontar con mayor seguridad su vida diaria, para ello se elaboraron proyectos por academias en las que se desglosan todos los puntos a tratar así como los argumentos necesarios para fundamentar su aplicación y de igual manera hace la mención de aquellos instrumentos de evaluación que permitirán un análisis y determinar su funcionalidad (Apéndice C-C1).

Y bien para completar lo escrito hasta el momento se considera necesario hacer mención sobre lo relevante de los aspectos que hace mención la normalidad mínima.

Normalidad mínima

La normalidad mínima se considera como aquellas necesidades básicas realmente indispensables que deben de cumplirse en toda aquella institución educativa, ya sea de índole público o privado, para el buen desempeño de las tareas docentes y de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que una vez garantizadas permitirá el desarrollo de acciones de segundo grado que enriquezcan el proceso educativo.

Dichos rasgos de la normalidad mínima que debe considerar la institución educativa son los siguientes: 1. Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar. 2. Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar. 3. Todos los maestros inician puntualmente sus actividades. 4. Todos los alumnos asisten puntualmente a las clases. 5. Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente. 6. Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje. 7. Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de clase. 8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.

Ahora bien, para determinar si la escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”, lleva a sin contratiempo cada rasgo de la normalidad mínima, se diseñó una lista de cotejo, (Apéndice D), misma que se aplicó de manera individual a cada uno de los docentes de la institución, de los cuales la mayoría accedió a responder el instrumento sin pedimento alguno. A grandes rasgos los resultados fueron favorables, pero la cuestión es porque dichos resultados no se logran plasmar en pruebas nacionales como lo es “PLANEA” o internacionales tal es el caso de “PISA”.

Regresando al tema, a continuación, se hará mención sobre aquellos aspectos importantes que se detectó en el problema real del entorno.

1.4.1 Problema real del entorno

La relevancia de la educación va más dirigida a las necesidades sociales de los individuos, para ello el sistema educativo otorga una preparación académica en el desarrollo de competencias, de manera que cada una de las instituciones educativas del país tienen la obligación de atender dichas necesidades que le aquejen en el presente, pero de igual manera preparar a los individuos para enfrentar las del futuro.

Así bien, la situación se enfoca a las siguientes problemáticas; la satisfacción de las necesidades sociales del alumno en la actualidad, ofrecer en forma eficaz los elementos necesarios para satisfacer las necesidades sociales del alumno para que el mismo afronte de buena manera la vida, y por último la aportación que ofrecen las

instituciones educativas a la construcción de los requerimientos para la satisfacción de las necesidades sociales de los individuos.

De tal manera las implicaciones educativas de las necesidades sociales exigen reformas curriculares en donde exista una profunda transformación de la práctica educativa de los docentes, por lo que en el caso de México se encuentra en un proceso de reforma curricular “Reforma educativa” de la educación básica, documento que actualmente se está manejando como una propuesta en donde el objetivo es:

Que la educación pública, básica y media superior, además de ser laica y gratuita, sea de calidad e incluyente. Esto significa no sólo que el Estado debe garantizar el acceso a la escuela a todos los niños, niñas y jóvenes —independientemente de su entorno socioeconómico, origen étnico o género— sino que la educación que reciban les proporcione aprendizajes y conocimientos significativos, relevantes y útiles para la vida. (Sep. 2016:17)

Dicha propuesta curricular establece objetivos generales, así como particulares para el desarrollo de las competencias que le permitirán a los egresados, tanto de Educación Básica como de los de Media Superior, integrarse a la vida sin problema alguno ya que se contarán con las herramientas y conocimientos necesarios para resolver de manera individual, pero preferentemente en colaborativo, aquellas necesidades sociales que se presente en ámbitos como la familia, además de la sociedad.

Por lo que no fue sencillo definir las necesidades de la institución para cumplir con la demanda de una educación de calidad, ya que para ello se tuvo que realizar un análisis desde diversas perspectivas, ya que de acuerdo a los instrumentos que se aplicaron en la institución educativa anteriormente mencionada se pretende atender aquella problemática que aqueja a la escuela, aclarando que no es la principal si no una de varias que se debe buscarle una posible solución y buscar beneficios para la comunidad educativa, para ello se retomó el andamio cognitivo “Necesidades sociales”, (Apéndice E) en el que establece de manera clara y precisa aquellas necesidades que se requieren satisfacer y una de ellas es la “comunicación organizacional”.

Así bien, la comunicación organizacional es un término complejo de asignarle una definición única, ya que el mismo puede ser interpretado de acuerdo a las necesidades, además de que la misma es un fenómeno múltiple en el que confluyen aspectos y variables de forma simultánea.

Por lo tanto, no quedaría de más cuestionarse ¿Realmente es imprescindible contar con una buena comunicación organizacional dentro de una institución educativa para contar con una educación de calidad?, la respuesta resulta más que clara, ya que la comunicación es parte fundamental para que cada uno de los integrantes (Directivo, docentes, padres de familia y alumnos) puedan lograr una organización que les permita cumplir con los objetivos de cada proyecto que se haya implementado en la institución con la finalidad de lograr una educación de calidad.

Ahora bien, realmente se sabe lo que es la comunicación o cual es la finalidad de la misma o, mejor aún, utilizamos la información de la manera correcta, el hecho es que toda comunicación contiene información, pero lo interesante de las anteriores palabras es que no toda comunicación contiene información útil o con valor alguno. Sin embargo, cuando se habla de la comunicación organizacional es referirse a mejorar la calidad de los mensajes que se intercambian en las organizaciones, así como entre ésta y los involucrados. Es decir, mantener un buen canal de comunicación entre emisor como receptor, con la finalidad de que el mensaje sea claro y preciso. La comunicación, por definición, debe estar referida a un tipo concreto de patrones informativos simbólicos, así, aquélla que no pueda traducirse a dichos patrones pierde su potencial valor comunicativo (Pareja,2007, 9).

Habrá que recalcar que los tipos de mensajes que se utilizan en las organizaciones pueden facilitar la comunicación entre los involucrados de manera directa e indirectamente, logrando así una comunicación pertinente y eficaz.

Continuando con el escrito es sumamente importante mencionar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a los que uno se enfrentaría al momento de iniciar el desarrollo, diseño e implementación de las actividades con las que se pretende dar solución a la problemática detectada, es por ello que en el apartado de problematización se describirán a grandes rasgos el termino de (FODA).

1.4.2 Problematización

Dentro de las fortalezas que funcionan como un aliado para la atención de la problemática, está el hecho de que la escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”, cuenta con los suficientes recursos tecnológicos en cada aula, como lo son las televisiones, los proyectores, equipos de cómputo, impresoras y la internet, además de que se cuenta con un aula de medios, mismo que, se encuentra equipado con el suficiente material tecnológico, además y lo más importante de ello, es que se encuentra atendido por un maestro que cuenta con la especialidad en “Sistemas computacionales”, en consecuencia posee las competencias indicadas en el ámbito de la tecnología.

Para ello se consideró a las TIC como un canal de comunicación idóneo para crear una buena comunicación organizacional, ya que hoy en día, las tecnologías de la información se toman como una herramienta necesaria para mantener una comunicación más instantánea y que atrae la atención de todo individuo posible.

Por lo que Elizondo (2009) refiere a las siguientes características como identificadores de las TIC, la primera de ellas es la conectividad, que se refiere a la capacidad de conectarse entre dispositivos de distintas plataformas y por diversos medios. Del mismo modo destaca la instantaneidad, refiriéndose a la rapidez con que se logra establecer conexiones para publicar, obtener información o interactuar con otros usuarios.

En consecuencia, la evolución de la tecnología, ha ido cambiando por naturaleza, debido a que con el transcurso de los días van surgiendo nuevos materiales, situación que causa asombro en la población, aun cuando está no domina en su totalidad el recurso.

Sin embargo, el proyecto que se emprenderá en la institución representa oportunidades que por ningún motivo deben pasar por desapercibidos, ya que podría ser el momento adecuado para poder aportar ese granito de arena en beneficio de la comunidad educativa. Bueno una oportunidad es que se le va dar continuidad al trabajo que se inició en la licenciatura con respecto a las TIC y el ámbito educativo, y con ello ir desechando aquellas hipótesis que se quedaron en la incógnita, además de que en esta ocasión se pretende trabajar en el ámbito de gestión institucional. Y

bien una oportunidad más es hacer consciente al mismo actor educativo de que debe propiciar condiciones en el espacio lúdico en el que se encuentre, tal es el caso de la comunicación, la organización, medios con los cuales debe buscar acuerdos, con y entre los involucrados.

Pasando a otro punto, y, no menos importante, son las debilidades que pudiese enfrentar la aplicación del proyecto en la institución, y con ello hacer que la misma obtenga resultados no tan favorables o por lo menos los esperados; una debilidad y que desde un punto de vista muy particular, es la apatía que muestran algunos actores educativos de la institución a participar en proyectos extras a los marcados en su plan de clase, otra debilidad más es el miedo de la mayoría de los docentes muestra al utilizar las tecnologías al no tener claridad de cómo utilizar dicho recurso para múltiples beneficios, una última debilidad y que puede ser la detonante a fracasar en dicho proyecto, es la escasa comunicación efectiva que existe entre los actores de la comunidad educativa.

Y ya para culminar este apartado, se hace mención de las amenazas que estuvieron presentes en la aplicación de las actividades del plan de intervención: en primera instancia fue la cuestión de los tiempos ya que en varias ocasiones tuvieron que reprogramar las asesorías; otra amenaza que estuvo presente al inicio del proyecto fue la apatía por parte de algunos actores educativos sin embargo conforme se avanzaba en las actividades fueron integrándose de la mejor manera; así mismo el uso de las TIC, ya que por la zona geográfica en la que se encuentra la institución educativa el internet presenta variaciones en la señal, por la que en cualquier momento pudiese no haber una buena cobertura y con ello es como se cierra con las posibles amenazas con las que se puede ver afectados los resultados deseados a obtener.

De modo que es importante que como profesionista se analice y reconozca las fortalezas y debilidades en el aspecto de la comunicación y más aún en la comunicación organizacional, mismas que se enuncian a continuación; con lo que respecta a las fortalezas se es factible el utilizar las Tic como medios de comunicación formal e informal para mantener contacto con la comunidad educativa (Directivo, Docentes, Padres de familia y Alumnos), además de tener una actitud

positiva cuando se reciben comentarios o sugerencias con respecto al desempeño laboral dentro y fuera del aula, así bien el crear un ambiente favorable con los estudiantes permite que puedan expresar sus inquietudes y con ello afianzar la relación maestro-alumno, alumno-maestro, por último, el utilizar medios de comunicación para dirigirse de manera formal a los superiores para gestionar diversas actividades en beneficio de la comunidad educativa.

Pero de igual manera se presentan debilidades que de cierta manera influyen en trabajo docente, tal es el caso de; ser demasiado flexible con los actores educativos cuando es necesario tomar decisiones para mantener una comunicación organizacional adecuada en la institución educativa, situación que perjudica a la buena organización institucional en busca de la excelencia educativa.

Por lo que es sumamente importancia tener en mente la palabra liderazgo, de tal manera que permitirá mantener una actitud renovada y positiva, por lo que habrá que esforzarse en integrar plenamente los procesos de comunicación formal e informal en la escuela. Es decir, la comunicación es el pilar en cual se basará la excelente organización de la institución educativa.

En definitiva, el liderazgo en un centro es saber administrar de un modo adecuado el uso de la autoridad, la toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, la gestión del tiempo y de las reuniones, la mediación entre personas y sus conflictos, etc. (Pareja, 2002;17)

Una vez desglosado los puntos anteriores, se da pauta continuar con el siguiente apartado, el en que se le da seguimiento a la problemática detectada.

1.4.3 Planteamiento y justificación del problema

Por qué, no hacer del ámbito educativo uno de los más relevantes para la comunidad y que el mismo sea el principal pilar para que el país pase a ser un tercermundista a uno de primer mundo y que además de estar en los últimos lugares de la prueba PISA, tal vez ya no uno de los mejores ubicados pero por lo menos encontrarse en un nivel aprobatorio y ser todo un ejemplo para los países que se encuentran en la misma situación, pero habrá que tener honestidad, es algo que

realmente está bastante lejos de cumplirse a pesar de que las autoridades educativas se han planteado metas a corto plazo.

Ahora bien, las problemáticas siempre estarán presente en cualquier ámbito ya sea económico, político, social y claro está el educativo, así que no debe sorprendernos que en cualquier centro educativo exista una innumerable cantidad de dichos problemas, de forma que las causantes de los mismos, pudiesen ser la falta de una organización, de buena comunicación, el no lograr un trabajo colegiado, el no involucramiento de sociedad en general a las actividades que implementara la institución, la falta de compromiso, de tal forma que algunos referentes pueden ser los causantes de las problemáticas que impiden otorgar un buen servicio a la comunidad, pero ante ello los actores educativos pudiesen bien gestionar de manera institucional, escolar y de contexto, con la finalidad de remediar dicha situación.

Sin embargo, al ser un miembro activo de la comunidad educativa permite poder ser participe en la detección de la o las problemáticas para que a la postre se plantee una posible solución a ello. Ahora para dar continuidad a lo anterior, se implementaron instrumentos como la entrevista, encuestas, para poder determinar la problemática que pudiese aquejar a la escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”, y que más adelante se hará una breve descripción de la misma, ya que antes se cree pertinente recalcar que lo interesante de dicha problemática es, qué el factor causante resultante es la falta de una comunicación organizacional efectiva por parte de todos los actores educativos que integran la institución educativa (Directivo, docentes, personal de apoyo), pero se insiste, que a pesar de que hoy en día el INEE realiza pruebas estandarizadas para determinar las habilidades, aptitudes, así como conocimientos generales de un actor educativo para poder ingresar al servicio profesional y que este resultase idóneo, no garantiza que dicho resultado le permita realizar un buen papel ya en la práctica real.

Durante el trabajo que se realizó en los meses de marzo-abril en la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles” se aplicaron instrumentos de investigación como lo es la Guía de observación, la cual permitió iniciar un estudio sobre la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa: directivo, docentes, padres de familia, así como alumnos; el objetivo del mismo fue determinar la efectividad de la

comunicación que existe entre los integrantes de la comunidad educativa. Además, la observación realizada cubrió los siguientes aspectos: Canales de comunicación empleados, comunicación formal e informal, comunicación ascendente, descendente y horizontal, también se realizó una observación bastante cuidadosa sobre la actitud de cada integrante de la plantilla docente.

La interpretación de los resultados confirmaron que en la institución persiste una comunicación informal entre los miembros de la comunidad educativa, especialmente entre los docentes, ya que la misma se basa en rumores, por lo que escasamente utilizan canales de comunicación que permitan que el mensaje llegue intacto al receptor, también se corroboró que hay nula comunicación horizontal a consecuencia de qué los profesores presentan actitudes que perjudican su relación laboral con sus compañeros.

Un instrumento más que se aplicó para el diagnóstico fue la guía de entrevista, la cual ayudó a determinar la importancia de una comunicación organizacional, el propósito de la misma consistió en recoger datos que permitieron detectar si existe comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa, así como también determinar cuáles son los canales de comunicación empleados con mayor frecuencia, además de constatar si realmente la comunicación organizacional permitirá la creación de un ambiente para el trabajo colaborativo.

Dentro de los datos recabados en la aplicación de dicho instrumento destaca que los docentes participantes hacen mención de que existe poca comunicación con sus iguales pero que la consideran suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades, además todos dicen conocer el significado del término comunicación y que los espacios para la comunicación que más emplean en la institución educativa son los CTE. De igual manera todos coinciden que la falta de una comunicación da como consecuencia una escases de resultados positivos en la escuela telesecundaria.

De acuerdo a los resultados obtenidos con los instrumentos que se aplicaron para determinar la problemática, se llegó a la conclusión de que “La falta de una comunicación organizacional”, es una de las principales que debe de atenderse para que los integrantes de la comunidad educativa estén en sintonía y puedan establecer

una comunicación interna de manera formal en sus tres variantes: descendente, ascendente, así como el horizontal; y con ello atender el resto de las problemáticas que aquejan a la institución para posteriormente reajustar aquellos objetivos que pretenden lograr con base a la ruta de mejora escolar. Ante tal situación el trabajo que se implementó en la institución se ubicó en el ámbito de “gestión escolar”, ya que la misma se entiende como el ámbito de una cultura organizacional, conformada por los actores educativos, así como de las normas, las instancias de decisión, entre otros elementos que están relacionados con la forma particular de hacer las cosas en la escuela.

Así bien, el contenido que se trabajó fue acorde al tipo de escuela que se necesita tener y de las necesidades que los actores educativos presentaron para lograr una comunicación organizacional, además de que la problemática detectada es uno de los puntos que en cada consejo técnico escolar se trata, pero que nadie de los ahí presentes promueve una solución a ello, por ello mediante una Asesoría Pedagógica se les hará llegar la información y herramientas necesarias para que adquieran teoría y práctica de los términos comunicación, organización mediante el uso de las TIC y con ello refuercen aquellas habilidades necesarias para llevar a cabo una comunicación organizacional en la institución educativa, para brindar a la comunidad una educación de calidad.

Además, será importante hacer una reflexión y análisis de que el liderazgo es una forma de hacer que los demás participen por convicción, no por autoridad, y delegando responsabilidades con el compromiso de apoyo mutuo. De modo que la opinión de todos será importante para la toma de decisiones en torno a las problemáticas que presenta la comunidad educativa, para así implementar una pertinente solución a ello, además de que reconozcan que la comunicación organizacional es y será la base para la solución de conflictos.

Es por ello que se decidió atender dicha situación mediante la siguiente interrogante ¿Cómo fortalecer la Comunicación Organizacional a través de la Asesoría Académica en los actores educativos de la Escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”?



CAPÍTULO 2

Fundamentación teórica

2.1 Procesos de Aprendizaje y Enseñanza

Los maestros al igual que los alumnos cuentan con una diversificación en cuanto a sus procesos de aprendizaje, situación que se presta a la reflexión, ya que, al ser una profesión intelectual, el docente debe enfocarse a indagar el conocimiento, para a la postre apropiárselo y difundirlo. “El maestro es un profesional del conocimiento, obligado a estar atento a su continua evolución tanto en las disciplinas que enseña como en las ciencias del aprendizaje”. (Latapí, 2003,15)

A lo anterior se desprenden varios cuestionamientos: cómo aprenden los docentes, dónde y cuándo pueden aprender y con qué condiciones, aspectos que distinguen su formación inicial y que por supuesto en su formación continua (actualización docente), por lo que el autor Latapí hace referencia a tres ambientes significativos que constituyen una oportunidad de aprendizajes para los maestros; iniciemos por hacer referencia al “aprendizaje en la formación inicial”, mismo que reúne cuatro componentes:

- ✓ El primero de ellos es la formación humana integral; el cual se apoyará en dos pilares, el primero de ellos se refiere a lo intelectual (Filosofía, sociología, historia y psicología sobre todo cognitiva), el segundo se enfoca en el campo del desarrollo humano, el cual se refiere a realizar (ejercicios que fomenten la madurez, la autoestima, el equilibrio de la personalidad y el sentido ético personal).
- ✓ El segundo hace referencia a que el docente debe de contar con una sólida preparación en los contenidos que se van a enseñar.
- ✓ El tercero menciona que el mismo debe de contar con los conocimientos, las habilidades, que estén relacionados con el desarrollo del aprendizaje, ya que en dicho oficio se desempeñara en la didáctica general y didácticas especiales, además diseñar métodos y herramientas, sin olvidar las técnicas de la evaluación.

- ✓ Ya por último el cuarto componente de la formación inicial del docente, esté debe de contar con una introducción a la práctica de la enseñanza acompañado de un maestro experimentado, misma que regularmente se lleva a cabo en las Instituciones de Educación Superior (Normales), de acuerdo al plan de estudios de cada licenciatura. Así bien los docentes deben formarse en un ambiente abierto de interdisciplina, además de que debe acostumbrarse a la crítica y a la autocrítica.

Ahora bien, las Escuelas Normales son las que actualmente se encargan de la formación de aquellos docentes que en un futuro estarán dentro de las aulas llevando a cabo el proceso de enseñanza, pero la cuestión es que dichas instituciones de educación superior, no satisfacen las necesidades de los estudiantes, además de que esto se conjuga con la falta de compromisos por aprenden de los docentes en formación inicial, situación que da como resultados que una vez egresados, estos carecerán de las habilidades así como de las herramientas que le faciliten desempeñar de buena manera sus funciones.

El maestro del futuro será muy distinto del actual: será gestor de aprendizajes significativos, traductor de deseos y aspiraciones de los jóvenes, animador y estimulador, y testigo activo de los valores humanos necesarios y de las utopías de un mundo en transformación. (Latapí, 2003:17)

Continuando con el tema de cómo aprenden los docentes, en un inicio se plasmó una serie de cuestionamientos del ¿Cómo, dónde y en qué condiciones pueden aprender el maestro en servicio?, para Latapí los docentes aprenden principalmente en su práctica diaria y sí, aunque muchos pudiesen pensar que el maestro solo tiene que asistir a cursos, talleres, asesorías, etc., para aprender y listo, pues no es así por lo que concuerdo con el autor, ya que el docente durante el transcurso de su clase puede ir ajustando la planeación de su enseñanza de acuerdo a las exigencias de los estudiantes, y bien esté proceso no se da de manera aislada, sino todo lo contrario, permite que los maestros generen un proceso de interacción, en donde alguno de ellos asumirá una función informal de asesoría o mejor aún el grupo en conjunto aportará sus observaciones, comentarios, juicios, a partir de los cuales aprenderán.

Si bien, los cursos de actualización, talleres o programas de superación académica, aportarán algo positivo siempre y cuando en ellos se presenten y analicen experiencias significativas por maestros que las han experimentado, de lo contrario dichos cursos quedarán como algo inoperante ya que ni por un instante se acercaron a las necesidades de la práctica docente, situación que debe preocuparle a la secretaria de educación de pública de diseñar cursos, talleres, tutorías de actualización docente que realmente esté relacionado con la actualidad de la práctica docente y estos a su vez pueden mejorar aquellas áreas de oportunidad para ir en busca de la enseñanza y aprendizaje de calidad, aunque, “la condición esencial para que el maestro aprenda es que tenga disposición a aprender”. (Latapí, 2013,18)

En concreto a la pregunta de ¿cómo aprenden los maestros?, Latapí (2013), hace referencia a varios puntos como respuestas al anterior cuestionamiento, los mismos son: para aprender hay que querer aprender; aceptarse como vulnerable, estar dispuesto a la crítica y la autocrítica; para aprender hay que dedicar algo de tiempo; para aprender hay que empezar por analizar las propias necesidades de aprendizaje, además deberá ser consciente que esos cursos requerirán de una mediación colegiada para ser realmente efectivos; cada maestro debe de crear sus propios ambientes de aprendizaje, por lo cual no debe de esperar que alguien cree esos ambientes por él: es una tarea eminentemente personal. Si bien es el propio docente quién debe buscar continuar aprendiendo, las autoridades educativas deben centrarse en motivar a que estos personajes continúen con su formación profesional.

Cierto es que los docentes aprenden siendo unos buenos lectores, es decir al momento de leer este debe de tener un objetivo para la misma, además de tener a la mano un par de cuestionamientos (qué es la lectura, cuándo, dónde y para qué leer), que le permitirán aprender de manera efectiva; otro situación que le permite aprender al docente es sin lugar a duda la práctica continua o mejor aún diaria, ya que, sin lugar a duda es dentro del salón de clases en donde refuerza sus conocimientos, habilidades así como competencias que adquirió en su formación inicial; otra manera del cómo aprenden los maestros es el que en todo momentos tengan en mente el continuar con su formación profesional, es decir querer aprender y para ello deberán

dedicarle tiempo después del horario laboral y en la mayoría de las ocasiones tener que costear de su propio bolsillo para asistir a diversas instancias en el cual pretende aprender , situación que a muchos docentes no es de su agrado, además de qué el mismo deberá conocer sus necesidades en cuanto al aprendizaje, lo que en otras palabras es qué y para qué quiere aprender.

Regularmente los docentes requieren aprender de las disciplinas que van a enseñar, de conocimientos y habilidades, didáctica, métodos, estrategias, técnicas de evaluación; aspectos que sin lugar a duda le permitirá desempeñarse de buena manera en el proceso de enseñanza.

Los docentes por lo regular aprenden interactuando con otros maestros, asistiendo a cursos de actualización y superación académica; y muchos se cuestionaran y cuándo lo hacen, bueno, como se dijo anteriormente por lo regular se lleva acabo dicho proceso en horarios no laborales por diversas circunstancias pero lo correcto sería que aprendiesen en todo momentos, cuando tenga la mínima oportunidad o sea hoy, mañana y siempre; además dicho aprendizaje debe emplearse en forma colegiada con la finalidad de recibir críticas constructivas y de igual manera el aprendizaje debe ser individual para realizar autocríticas.

El impacto del aprendizaje obtenido por el docente en su práctica docente se da en el desarrollo de competencias así como de habilidades de los alumnos que estén a su cargo, ya que mediante la aplicación de diversas técnicas así como de estrategias que el docente selecciono de acuerdo a las necesidades y características del grupo sustentados en un diagnóstico, y todo ello cumpliendo con lo dicho en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que es ofrecer a la población educativa una educación de calidad y es ahí precisamente en donde el aprendizaje del docente tiene un impacto significativo.

2.2 Fundamentos de la gestión educativa

El artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hace mención de que el Estado tiene la obligación de garantizar una educación de calidad a lo que se refiere la educación obligatoria en básica y media superior, para ello deberá de asegurarse que los materiales y métodos educativos, la

organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de aquellos docentes así como de los directivos garantice que los estudiante logren y alcancen un aprendizaje de calidad.

Es así como se iniciarán el andar en la gestión educativa por lo que para iniciar es necesario reforzar el concepto que se tiene sobre el termino de gestión, bueno la misma se caracteriza por ser una visión amplia sobre aquellas posibilidades reales que una organización puede llegar a tener para tratar de resolver alguna situación o simplemente para tratar de cumplir con aquellos objetivos que se trazaron en la ruta de mejora escolar. “Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”. (Sep, 2010,55)

Para muestra de ello las autoridades educativas mediante diversos diagnósticos sobre la educación nacional identificaron como un problema de la Educación Básica en el país el funcionamiento de las escuelas así como del bajo rendimientos de los alumnos, además a dichos problemas se les suman aquellos que se derivan de la propia administración del sistema educativo, entre las que destacan: la insuficiente comunicación entre los agentes escolares y el uso ineficiente de los recursos disponibles, y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

Ante dicha situación en abril de 2001 se puso en marcha el programa “Escuelas de Calidad” (PEC de aquí en adelante), en él su principal virtud a descansado en la confianza que otorga a los actores escolares para tomar decisiones en pos de la mejora de los aprendizajes, además de que su reto principal fue fomentar un auténtico sentido de corresponsabilidad entre actores educativos, así como de instaurar una cultura de rendición de cuentas. También es cierto que desde la creación del programa PEC, busco como objetivo general instituir, en las escuelas públicas en nivel básica y que contaran con dicho programa, establecer un modelo de gestión con enfoque estratégico, con el que se pretendió mejorar la adquisición de aprendizajes en los estudiantes y de la práctica docente.

El propósito del Programa Escuelas de Calidad (pec) se ha centrado en contribuir al mejoramiento de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las escuelas, promoviendo la implementación de un modelo de

gestión educativa estratégica basado en la capacidad para la toma de decisiones de manera corresponsable, en un liderazgo compartido que impulse el trabajo colaborativo, en una participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los alumnos y a la evaluación para la mejora continua, a través de un enfoque estratégico. (Sep, 2010,14)

A partir de ello se desprende el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE de aquí en adelante), la cual es una propuesta para la transformación de la gestión escolar, así como de la mejora del logro educativo; dicho proyecto fue desarrollado e implementado desde el 2001 a raíz del PEC. Por lo que la aplicación del MGEE permitirá a las instituciones públicas desarrollar intervenciones dirigidas al manejo de las variantes del espacio estratégico de la gestión; en otras palabras apoyará a las escuelas públicas en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen así como de los aprendizajes de los estudiantes; ¿y cómo lograr lo dicho anteriormente?, será a partir del desarrollo de competencias de cada uno de los actores escolares para la prácticas del liderazgo, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, aspectos que fungirán como puntos clave de gestión para enfrentar los retos globales del siglo XXI, mediante una corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas tal y como lo maneja el PEC.

Ante ello es necesario mencionar que un modelo viene siendo una representación de una parte de la realidad, por lo que se tiene que elaborar para facilitar la comprensión, siendo esta subjetiva, pero su conocimiento debe ser concreto. Siendo que un modelo educativo viene es una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, misma que permite comprender una parte de la realidad, por lo tanto, se necesita de un esfuerzo de clasificación, cualificación y de la recuperación de elementos comunes en un grupo altamente representativo para trasladarlos y aplicarlos en escenarios similares.

Por otro lado, la Reforma integral de la Educación Básica (RIEB de aquí en adelante), de tal manera que la RIEB busca recuperar aquella imagen que en algún momento tuvo la escuela pública y con ello atender a las necesidades de la actual sociedad, quién demanda ciudadanos competentes que puedan confrontarse y resolver los actuales desafíos.

Una escuela que se posicione como el espacio idóneo para la ampliación de oportunidades de aprendizaje, con ambientes propicios que atiendan a la diversidad y de manera diferenciada, y favorezca la convivencia armónica, el respeto, la solidaridad, la salud y la seguridad. (Sep, 2011:69)

Situación que se presta para que la RIEB proponga los Estándares de Gestión para la Educación Básica, las cuales actuaran como normas que guiaran la organización escolar, en otras palabras, hace referencia de cómo deben desempeñarse y relacionarse los principales actores de la comunidad educativa: directivos, maestros, alumnos, padres de familia. Por lo que una gestión con bases democráticas en que la toma de decisiones siempre se verá en beneficio a los aprendizajes de los estudiantes, tomando en cuenta que habrá una corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. Por lo que la nueva gestión que pretende la RIEB, implica el contar con una comunicación más eficaz que de lo se supone se lleva a cabo, además de contar con una reorganización del colectivo escolar, de tal manera que se promuevan las condiciones necesarias para que la escuela sea atractiva para los alumnos y reconocida por la comunidad.

A todo esto, se desprende la gestión educativa, misma que se ha clasificado para su estudio, en tres categorías: institucional, escolar y pedagógica; de tal forma que el concretar las acciones en cualquiera de estos niveles, hace referencia a un modelo de gestión educativa, “misma que apuesta se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos.” (Sep,2010,57) Por lo que el papel de los actores educativos toma cierta relevancia en el diseño de aquellas actividades que permitan el cambio, partiendo de cómo lo hacen y que resultados estarían arrojando, además de que la misma dinámica de trabajo los llevará a la preocupación de cómo están haciendo las cosas y por mejorarlas en conjunto.

Así bien, este enfoque que persigue la gestión educativa supone la construcción de una cultura de colaboración, en donde los actores educativos de una institución educativa dejen aún lado el individualismo y sus posibles diferencias, además de modificar aquellos canales de comunicación no tan funcionales, para comenzar con una reorganización establezca un trabajo colaborativo, y para ello deberán de estar convencidos de su capacidad para realizar el proceso de gestión en

busca de un cambio en la calidad educativa. De modo que para Bolívar (1999), es preciso formar comunidades que realmente estén preocupados por aprender a hacer mejor las cosas y si realmente dentro del sistema educativo que rige actualmente al país, cuenta con directivos, docentes, alumnos, padres de familia y entre otros actores sociales que no se deslindan de total responsabilidad por hacer mejor las cosas, por lo que caen en el conformismo, a lo que en este punto se retoman las palabras de Hopkins, "Hacer una buena escuela depende de cada escuela." (Sep, 2010, 58)

Por lo que dichas palabras hacen referencia a la autonomía de gestión escolar, misma que en el acuerdo 717 (2014) considera que debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar aquellas decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio que se ofrece. A su vez el desarrollo de la autonomía de la gestión en las escuelas está orientado a mejorar la calidad y equidad de la enseñanza a través de un mayor compromiso de los principales actores de la comunidad educativa, así bien en las instituciones educativas para fortalecer su autonomía de gestión, requieren de varios aspectos: atención permanente de las autoridades educativas locales y municipales; calidad de liderazgo por parte del directivo; un trabajo colectivo por parte del colegiado; el tener una supervisión constante así como permanente de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se llevan dentro de las aulas; contar con una asesoría para el desarrollo escolar y para el involucramiento de los padres de familia en las múltiples actividades en las que se requiera su participación, además de hacer conciencia en ellos que es de vital importancia su compromiso en la educación de su (s) hijo (s) y no recargar toda la responsabilidad en los docentes como actualmente sucede; el involucrar a la comunidad en general para que de manera colaborativa participen en las decisiones y se corresponsabilicen en los logros y también fracasos educativos.

Por autonomía de gestión escolar se entenderá a la condición mediante la cual la comunidad escolar cuenta con el derecho y la capacidad de tomar decisiones para generar mejores ambientes en favor del aprendizaje, en función de su contexto, con base en relaciones de colaboración y corresponsabilidad en sus procesos y resultados, en un marco normativo nacional que considere la normatividad aplicable y vigente en materia de Autonomía de Gestión Escolar. (Sep, 2014)

Y cómo se mencionó en un principio en la Autonomía de Gestión Escolar es la facultad de las escuelas públicas de educación básica del sistema educativo nacional para tomar decisiones adecuadas a las características de los estudiantes y de acuerdo al contexto en que se encuentran laborando, con el fin de mejorar permanentemente la calidad, equidad y la capacidad de inclusión del servicio educativo que ofrecen; para ello en las instituciones educativas deberán encontrarse laborando bajo el liderazgo de un directivo para proponer y desarrollar una Ruta de mejora que cuente con la participación de la comunidad escolar (director, docentes, alumnos, padres de familia o tutores así como de las autoridades educativas), en donde compartirán una visión común, coordinación y colaboración efectivas para lograr su meta.

Una escuela pública de educación básica con autonomía de gestión escolar es aquella que, con el apoyo eficaz y permanente de su autoridad educativa, logra establecer y mantener las condiciones que den lugar a que todos y cada uno de sus alumnos hagan efectivo su derecho a la educación de calidad, garantizado por el artículo 3o. Constitucional. (Sep, 2014)

2.3 Mediación directiva y docente

Es verdad que la sociedad en general menciona, piensa e imagina que el profesor solo se le es contratado para impartir conocimientos a los estudiantes y que una vez concluido el tiempo laboral ahí terminan sus funciones del día, pues de cierta manera no es así, ya que, el docente debe de cumplir con varios roles como el de pasar lista, revisar tareas, diseñar exámenes, pero lo más importante el de ser asesor y mediador del proceso educativo del alumnado, tomando en cuenta que el nuevo papel del docente consistirá en la creación y coordinación de ambientes de aprendizaje complejos, lo que supone que seleccionará adecuadamente los procesos básicos del aprendizaje en cada materia que imparte y subordinar la mediación a su desarrollo, a través del uso de estrategias cognitivas y metacognitiva, de tal manera que el docente requerirá actitudes, cualidades y actividades innovadoras. “Al docente se le han asignado diversos roles: el de transmisor de conocimientos, el de animador, supervisor o guía del proceso de aprendizaje, e incluso el de investigador educativo”. (Chaves y Gutiérrez, 2008:40)

Para poder continuar se considera necesario conceptualizar los términos de mediación y mediación pedagógica, de tal forma que la autora Álvarez los define de la siguiente manera:

- ✓ La mediación es la acción o efecto de mediar, llegar a la mitad de una cosa real o deliberadamente, en la que el “mediador” facilita que las dos partes del conflicto sean las que propongan el acuerdo final, sin que alguna de ellas se sienta perdedora. Así bien, la función del mediador es cuestionar la postura de las partes para hacerles ver la luz.
- ✓ La mediación pedagógica es el procedimiento por el cual el “mediador”, uno de los tres integrantes de la tríada: docente-alumno-contenido, logra facilitar la resolución del conflicto cognitivo entre las otras dos partes intervinientes. La función del mediador es cuestionar la postura de las partes para lograr la aparición del conocimiento. (Álvarez,2004:18)

Es así como uno de los roles que asume el profesor, es el de ser mediador, en donde promoverá el aprendizaje, la construcción del conocimiento y experiencias que necesitan los estudiantes para enseñarse a sí mismos, por lo que, en el acto educativo, el mediador incentivará y persuadirá a los aprendientes en medio de experiencias placenteras y para ello el mediador deberá de ser ágil, astuto y creativo al presentar situaciones de aprendizaje.

De tal manera que en palabras del autor Cooper (citado por Díaz y Hernández, 2002), ha identificado algunas áreas en las que el docente puede apoyar en gran medida al alumnado, y se podría preguntar de qué manera se lograría, bueno, en este aspecto se debe de construir el conocimiento, a crecer como persona y a ubicarse como actor crítico de su entorno, sin olvidar que lo anterior debemos de centrarlo en las siguientes áreas; conocimiento teórico profundo sobre el aprendizaje, el desarrollo y el comportamiento humano, despliegue de valores y actitudes que fomenten el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de las materias que enseña, estrategias de enseñanza que faciliten el aprendizaje y lo motiven, además del conocimiento práctico de la enseñanza.

Ahora bien, se hace referencia acerca de las funciones del asesor mediador, en donde el mismo docente juega un papel muy importante para los alumnos, ya que

representan figuras distintas de acuerdo con diferentes funciones, por esta razón el profesor tiene la oportunidad de influir de manera positiva o negativa, es por ello que las relaciones interpersonales son determinantes en el desarrollo para los alumnos, por lo que el docente deberá estar consciente de que tendrá que invertir más tiempo y energía para tener relaciones personales más profundas con los educandos y para ello tendrá que poseer ciertas características personales, como el ser accesible, flexible, sincero, espontáneo, con una actitud abierta y, principalmente tener la capacidad de empatía, es decir, comprender las necesidades e intereses de los demás.

Destacando que el profesor se convierte en el medio de contacto con el conocimiento, además de que durante ese proceso el mismo utilizará todas sus cualidades de comunicación como la voz y sus flexiones, gestos, mímica y lenguaje en un intento de causar motivación y emocionar a sus alumnos hacia el aprendizaje. A su vez en la mediación al estar impulsada por la comunicación verbal y no verbal, crea un vínculo de afectividad y, por lo tanto, establece la relación humana. “En ocasiones, los docentes se dedican únicamente a impartir su clase, sin darle importancia a lo que el alumno aprende ni a las necesidades individuales, colectivas o personales que se puedan presentar dentro del salón de clase”. (Chaves y Gutiérrez, 2008, 42)

Cabe recalcar que un proceso de enseñanza-aprendizaje es efectivo cuando dentro de este se cuenta con profesores que respetan las posibilidades de desarrollo de los alumnos, luchando siempre por un mejor desarrollo de estos y por integrarlos a la sociedad, siendo de esta manera que el docente deberá de tomar un papel de observador dentro del salón de clases en donde podrá identificar a aquel alumno o alumnos que necesiten asesoría y si está dentro de su competencia profesional la situación atenderla, ya que de no ser así deberá de canalizarlo con el especialista adecuado.

Por otra parte, no se debe de olvidar que, en el proceso pedagógico, el énfasis de la mediación sigue centrado en el acto de aprender para la vida, por lo tanto, en la mediación pedagógica debe tomarse en cuenta el estilo de aprendizaje, el estilo cognitivo propio de cada estudiante y el modo como cada uno se vincula con los

otros a partir de sus experiencias previas. “Aquí no se impone un estilo de aprendizaje, se respetan los estilos de aprender de cada individuo, la forma en que ven la vida, las experiencias previas, sus necesidades, angustias, anhelos y sus pasiones” (Gallegos, 1997).

A su vez se menciona que el aprendizaje debe ser novedoso, dinámico, estimulante para él educando, lo que significaría descubrir cosas nuevas y no caer en el conformismo, ya que el anterior puede ser demasiado letal, además de que una persona nunca deberá considerar que ya lo sabe todo, en la vida nunca de los nunca se terminará por aprender y descubrir cosas nuevas es una grata experiencia para él alumno.

Además, el docente deberá de considerar un entorno o escenario holístico, en donde se considera del todo o algo como un todo, y en el que él alumno se sentirá a gusto, alegre, emocionado por la investigación, la búsqueda de la verdad y la creación de la realidad, lo que pasa a convertirse realmente en un ambiente de puertas abiertas, de diálogo e intercambio de inquietudes y propuestas a la transformación y al avance del conocimiento. Y es aquí donde el profesor incorpora el concepto de holismo al proceso de aprendizaje, para que se atienda que todo depende de todo y que los eventos no se pueden ver aislados, sino en forma integral con todo lo existente, a manera de que propicie espacios de interrelación, intercambios de conocimientos de diálogo y de apertura, donde él y el estudiante son partícipes activos del proceso pedagógico.

Para ir finalizando no debería dejar a un lado el mencionar que nuestra sociedad toma al docente como un modelo a seguir, ya que las familias depositan en el mismo la responsabilidad de educar a sus hijos tanto en la adquisición de conocimientos, como en la adquisición de valores, actitudes y habilidades. De tal manera que la nueva propuesta educativa destaca que las instituciones educativas y su currículum deben de convertirse en un espacio donde los alumnos no solo adquieran contenidos científicos, sino que además se les facilite el desarrollo de habilidades y competencias específicas, y se fomenten los valores y actitudes propias del ser humano y el bienestar común.

Y ya a manera de conclusión, es importante reconocer que las funciones que desempeña el docente son de admirar, pero si a ello también se le agregan las situaciones laborales en las que se puede llegar a encontrar y las limitaciones que tenga dentro del contexto para poderlas realizar, quien se atrevería a reconocer que el docente no realiza una gran labor con sus educandos y la sociedad en general, pero habrá que ser honestos, en la actual sociedad ya no es tan reconocido el trabajo que realiza día con día el profesor.

2.4 Teoría del problema

La organización escolar como ciencia se centra en el estudio de las organizaciones formales, aunque es lógico que también tome en cuenta los procesos informales que por supuesto también se dan en ella, de forma que a la escuela se le ve como una organización ya que en ella se pueden distinguir los atributos y componentes que se le asigna a las organizaciones y de acuerdo a Díez (2016) son: fines, objetivos y propósitos; grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas; realización de funciones y actuaciones que tiendan a la conclusión de unos fines determinados; búsqueda de procedimientos que faciliten su eficacia y racionalidad.

De modo que la organización escolar se configura, así como una ciencia de análisis y como ciencia de intervención, “No estamos fuera de la organización que gestionamos o investigamos, somos parte inevitable de ella.” (Díez, 2016:10) Es por ello que a falta de ello los actores educativos deben saber que una organización escolar necesita de un cuerpo de conocimientos sobre la naturaleza y funcionamiento articulado en conceptos, principios y teorías.

Y bueno para contar con una organización escolar se debe llevar a cabo una comunicación formal dentro de ella para que se puedan cumplir con objetivos y propósitos y para hacerles llegar dicha información a los actores educativos se hará utilidad de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), por lo que a continuación se teorizaran dichos conceptos; se comenzará por conceptualizar la primera de ellas que es la organización, y para ello se desprenden cuestionamientos como: Qué es, cuál es su función, quienes participan en dicho proceso, entre otros

más, así bien, se dará inicio a describir dicho concepto; de acuerdo a Bass y Ryterband (1978), una organización es en la que dos personas o más que se conjuntan para que planear, además de coordinador aquellas actividades, con las cuales pretenden transformar sus recursos, mismos que enfocaran hacia objetivos y metas comunes, sabiendo con antelación que algunos de esos objetivos sólo podrán cumplirse mediante una cooperación mutua.

Ahora según Reales, Arce y Heredia (2008), las organizaciones son sistemas abiertas, las cuales cuentan con una existencia física concreta o sea real, en la que existe una dinámica particular con tareas y funciones, que permitirá a los involucrados de llevar a cabo dicha dinámica, lograr determinados objetivos que presentan una manera de entender el poder, las relaciones interpersonales, las luchas viscerales, los valores, las normas y su acatamiento. Sin embargo, hay que tener en mente que la construcción, así como la destrucción de las organizaciones se van dando conforme el paso del tiempo, en la por su puesto ha sido blanco de innumerables críticas de las diversas épocas, pero en donde la comunidad científica ha buscado el sustentar su desarrollo.

Cierto es que de manera implícita el concepto de organización se encuentran aspectos como: grupo cooperativo, colectivo sistemático, redes de relaciones, sistema energético, procesos estructurados, unidad social; que en otras palabras se traducen a agrupaciones sociales construidas por humanos, en los cuales se ejecutan normas, con criterio jerárquico en busca de lograr objetivos y fines propuestos.

Toda organización esta, constituida por relaciones entre los individuos que la forman con interacciones de carácter previsto con anterioridad y asociación entre sí, de cara a conseguir las previsiones establecidas (objetivos) sujetas a la estructura y al poder, todo ello planteado con criterios de racionalidad, es decir, lejos de toda arbitrariedad (Arce, 2008: 325).

De forma que la organización dentro de las agrupaciones; proporciona al ser humano un rol protagónico, resaltando así aspectos menos claros o precisos de las organizaciones hasta el grado donde: la comunicación, satisfacción personal, combinación de materiales y medios humanos en la actualidad pasan a ser la esencia de la concepción de la organización.

Ahora bien, es momento de hablar sobre la organización que se encarga de llevar a cabo la tarea educativa, de forma que la organización educativa se puede tomar como la ordenación de los distintos elementos de la institución educativa para que todas concurren adecuadamente para la educación de los estudiantes y es así como se deben de considerar diferentes áreas para la organización educativa, una de ellas es el área académica y la otra se refiere al área administrativa; así bien en el área académica deben tomarse en cuenta aspectos como la meta y objetivos que en este caso se pretenden lograr mediante la planeación de la ruta de mejorar escolar que se llevara a cabo de inicio a fin de ciclo escolar para la enseñanza, situación que deben de relacionarse con el plan de estudio, programas de las diferentes asignaturas que se le han asignado a la institución; ahora con respecto al área administrativa: es aquella que se encarga de planificar, organizar y ejecutar, al mismo tiempo que va a controlar todas aquellas actividades que se van a desarrollar a lo largo del ciclo escolar, también es aquella que se encarga de darle una organización a todos los trabajos que conlleve la práctica educativa.

Cuando la Organización se ocupa de la tarea educativa según Soto (2001) y Filho (1965) la define, como: “La observación, caracterización, clasificación y relación de los hechos de la estructuración de los servicios regulares de enseñanza, así como los modos de organizarlos y dirigirlos articuladamente” (Arce, 2008:325).

De forma que, para ir cerrando la conceptualización de esta variable, se concreta que la organización educativa, tiene como principal objetivo a la institución educativa; misma que constituye a una organización, integrada por seres humanos que asumen diferentes papeles, ya sea el caso del directivo, docentes, personal de apoyo, alumnos, padres de familia y por supuesto los diversos actores sociales que estén relacionados con la institución educativa, en donde cuyo principal propósito es el garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber.

Y bueno, por qué trabajar la variable de organización con los actores educativos de la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”, el simple hecho es que se ha perdido las nociones sobre de cómo llevar a cabo su respectivo papel y de cierta manera alejándose de los objetivos y metas que se tienen para lograr una educación de calidad, además de dicha falta de organización conlleva a ciertos conflictos entre el personal, situación que también afecta a lo que se pretende lograr y bien a base

del análisis de diversos textos y en fundamento de autores, se pretende que los docentes, desarrollen o refuercen aquellas habilidades con respecto a dicha variable, para volver a retomar una organización educativa que sea efectiva.

Por otra parte otro tema a atender en la problemática es la comunicación, misma que es un aspecto fundamental dentro de una organización, para que la misma trabaje de manera colaborativa en busca del cumplimiento de los tan anhelados objetivos, además de que es preciso el asesorar a los actores educativos en identificar qué tipo de comunicación es la que practica en ese momento y que tipo de comunicación es el que realmente deben poner en marcha inmediatamente, por lo que se considera necesario, comenzar con dicha variable desde su significado, intencionalidad, elementos que la conforman, además de la diversificación de dicho concepto.

Si bien la comunicación es un proceso en el que un individuo se pone en contacto con otro mediante un mensaje, esperando que lo anterior sea recibida para la postre dar una respuesta, y bueno ante esto algunos autores manejan a la comunicación como un: “Proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que está última dé una respuesta, sea de opinión, actitud o conducta.” (Martínez y Nosnik, 1998,12)

De tal forma que la comunicación de cierta manera busca el establecer un contacto con alguien más mediante lo que son “ideas, hechos, pensamientos y conductas”, con el simple hecho de buscar una reacción en el mensaje que se ha enviado, lo que en otras palabras pudiese decirse que el emisor está esperando una respuesta del receptor para que dé esta manera puedan cerrar el círculo que en un inicio habían abierto para comenzar con dicho proceso.

Como es conocimiento de todos, la comunicación es un proceso en el que se ven involucrados ciertos elementos, para que este a su vez se lleve de una manera eficiente. Por lo que varios teóricos preocupados por ello se han dado a la tarea de realizar una descripción. Así que el autor Lasswell (1948) logra llevarlo a cabo de una manera bastante simple y que actualmente conocida. El autor hace referencia que para resumir la comunicación se debe tener en mente una serie de cuestionamientos: ¿Quién...dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué

efectos? Pero por otro lado otros teóricos más que este caso son Shannon y Weaver (1948) plantean un modelo de comunicación compuesto de tan sólo seis elementos básicos: Fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Es así como a continuación se hará una breve descripción de manera general de dichos elementos, para que de esta manera se pueda comprender mejor dicho proceso de comunicación:

- ✓ Fuente o emisor: aquí se puede considerar que una o más personas cuentan con ideas, información y propósito que desean comunicar. Es decir, quién o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quién inicia la transmisión de mensajes.
- ✓ Encodificación: pudiera tornarse complicado el tratar de comprender este elemento, pero no es así ya que solo se trata de colocar la idea en un lenguaje que sea “fácil” de entender y comprender tanto para el emisor (el que envía), como para el receptor (el que recibe”).
- ✓ Mensaje: es la forma que el emisor le da a la idea que desea comunicar al receptor.
- ✓ Medio o canal: es tan solo el vehículo en el cual viajara el mensaje del emisor al receptor (una carta, un vocero, redes sociales, plataformas digitales, etc.)
- ✓ Decodificación: tal vez pudiera considerarse como el elemento más importante incluso que la encodificación; ya que este proceso es el momento en el que se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Pero en un inicio se mencionó que es importante y se vuelve a recalcar ya que es aquí en donde se determina si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje tal cual como el emisor deseaba. Así que es en este elemento donde la retroalimentación se planteó de manera eficaz o errónea.
- ✓ Receptor: tal sencillo es decir que es quien recibe el mensaje que fue enviado por el emisor, pero lo interesante de ello es que el receptor tendrá un papel verdaderamente importante ya que se deberá de encargarse de responder dicho

mensaje de acuerdo a lo adecuado que haya sido la encodificación, el medio y la decodificación.

- ✓ Retroalimentación: es precisamente la respuesta que dará el receptor al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo decodifico de manera correcta. (Martínez Y Nosnik, 1998, 13-18)

Y es así como los teóricos Laswell, Shannon y Weaver (1948), dan a entender a la comunicación como un proceso del cual participan quien es al actor que emite el mensaje, el código utilizado para que el receptor pudiese entender el mensaje, el mensaje en sí, el medio o canal utilizado para facilitar el transportar el mensaje, quién recibe el mensaje, el cómo y la manera en que decodifica el mensaje del emisor y por último la respuesta que dará el receptor al emisor para cerrar el círculo de dicho proceso. (Anexo 2)

Ante todo, ello se considera importante que los actores educativos de la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”, analicen, reflexionen, sobre los efectos que produce la comunicación y para ello a continuación se hará un breve análisis sobre este punto y para la postre retomar la comunicación organizacional; bien así mismo cuando comunicamos algo esperamos que tenga un efecto sobre el otro. Por ello los autores Martínez y Nosnik (1998) nos mencionan que, “los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado”. Aunque cierto que los cambios o modificaciones que se pretenden en el receptor no dependen del todo de los códigos y canales utilizados, sino que también juegan un papel importante las habilidades de comunicación que el emisor tenga, además del conocimiento del tema y de las actitudes que este tenga sobre la otra persona (receptor), además de que debe de tomar en cuenta la situación, momento y ambiente en que se está llevando la comunicación y viceversa. Y por qué se plasma la última palabra en el párrafo anterior, por el simple hecho que para que la comunicación sea eficaz depende tanto del emisor como del receptor para que a su vez tengan la retroalimentación deseada, y como se mencionó anteriormente son los cambios que el emisor busca en el receptor, mismos que se pueden clasificar en tres tipos: cambios en los conocimientos; cambios en la actitud y opinión; cambios en la conducta aparente.

Ahora conjuntando las dos variables se obtiene el siguiente termino que es “comunicación organizacional”; bueno en la actualidad las diversas organizaciones educativas han comenzado a enfocarse a mantener el funcionamiento y además de ello una adecuada red de comunicación, ya que de cierta manera han comprendido que los buenos resultados no solo se obtendrán de los servicios que llegue a ofrecer la institución educativa. Por lo que están realizando esfuerzos destinados a los recursos humanos, entregándoles recursos como materiales tecnológicos, mobiliario, aulas dignas, espacios lúdicos adecuados, etc., para que de esa manera puedan realizar sus actividades de la mejor manera, además de que es los motivara y a la vez fomentará el liderazgo, por lo que esto permitirá que el personal docente se sienta comprometido con la meta y objetivos de la misma.

De forma que la comunicación organizacional ha sido definida por varios autores; tal es el caso de Gary Kreps (1995), que establece a la “Comunicación Organizacional como un proceso en el que los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Además, y según Marín (1997), lo toma como “el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayudan a trabajar juntos para alcanzar una meta”. Y por último Chiavenato (2002), dice que es un “proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización”. De forma que los tres autores de cierta u otra manera coinciden con respecto a lo que se puede llegar a entender con respecto a dicho termino, por lo que se puede ir concluyendo que la Comunicación Organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existe en esta.

También es preciso saber que la comunicación organizacional presenta dos facetas: la comunicación formal y la comunicación informal.

La comunicación formal, según Robbins (1996), es aquellas que sigue la cadena de autoridad oficial de mando; dicho de otra manera, es aquella requerida para llevar a cabo las labores, de tal manera que es la comunicación relacionada con la tarea. Aunque la comunicación formal puede ser de varios tipos, dependiendo del sentido en que se presente el flujo de información dentro de la estructura

organizacional: el primero de ellos es la comunicación descendente; en donde el autor Ivancevich (1997), refiere a que es aquellas que se presenta cuando la información que fluye de arriba hacia abajo es decir de manera jerárquica, lo que la información deberá iniciar con las personas que lideran el organigrama (directivos, supervisores) y concluir con los que la culminan (docentes, personal de apoyo). Por lo que esta comunicación debe considerarse como primordial ya que mediante la misma es utilizada para establecerse tareas, metas, proporcionar instrucciones, además de señalar aquellos problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño.

Ante lo anterior, se desglosa la comunicación ascendente, que de acuerdo a Ivancevich (1997), establece que es la modalidad en que la información comienza desde la parte de abajo del organigrama, área en donde se encuentran los subordinados y que va subiendo hasta llegar a lo más alto de las jerarquías que es donde se encuentran tanto directivos como supervisores. Al igual que el anterior tiene su grado de importancia, misma que radica en la evaluación indirecta de lo eficaz que pudiese llegar a ser la comunicación descendente; además que mediante ella los trabajadores toman conciencia que forman parte de la organización.

Ya, por último, nos referiremos a la comunicación horizontal, que de acuerdo y según a Ivancevich (1997), es el proceso en donde los mensajes fluyen entre actores educativos del mismo nivel de la organización. De modo que su importancia radica en que se puede emplear con fines de integración y coordinación.

Para cerrar la teorización de esta variable, dirigiremos la atención a la comunicación informal, misma que se genera a través de mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escolares (organigrama), además de que es clasificada como informal por el hecho de ser espontáneas, con una dinámica difícil de controlar. “La comunicación informal es aquella que no es aprobada por la gerencia y tampoco es definida en la estructura organizacional.” (Robbins, 1999)

Por lo que en este tipo de comunicación se destaca en base al rumor: consiste en la información, mensajes o ideas no comprobadas además de ser imprecisas que fluyen dentro de una organización, además de que no cuentan con canales establecidos y que surge de un momento a otro entre los subordinados, además de

que respaldan dicha información en fuentes no fiables. Así bien el rumor conforma una “Red de relaciones que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas para comunicarse.” (Hodgetts, 1991)

2.5 Teoría de la estrategia

Antes de iniciar con la teoría de la estrategia se considera viable decir en que consiste el concepto de estrategia, misma que puede comenzar a definirse como aquellas actitudes rígidas a través del tiempo y como consecuencia generan un plan de acción desde una perspectiva adecuada para lograr cierta condición, a través de actividades orientadas a cumplir con los objetivos y meta. Por ello Porter (1996) define estrategia como: “La creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a mantener dicha posición”. Así bien la estrategia presenta ciertas características que la identifican tales como: establece una línea a seguir; concentra los esfuerzos de todos los involucrados en cumplir con el objetivo organizacional en común, ya que generarán un sentido de apropiación; los miembros de la organización podrán acoger a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización. “La estrategia se considera como una guía de las acciones que hay que seguir, y que, obviamente, es anterior a la elección de cualquier otro procedimiento para actuar.” (Nisbet, 1991)

Cómo se mencionó anteriormente en este apartado se hablará a grandes rasgos sobre la teoría de la estrategia mediante la cual se pretende llevar a la práctica las variables que serán de gran ayuda en atención a la problemática, además de que también se teorizará y dará a conocer el plan de evaluación que se va llevar a cabo.

Sin más preámbulo, la estrategia a utilizar es la “asesoría pedagógica”, misma que de acuerdo al plan de estudios 2011 de Educación Básica, se dice que la asesoría y el acompañamiento docente y directivos de planteles, se basa en la profesionalización desde el espacio escolar y como colectivos, situación que sin duda alguna facilita la operación de un currículo que exige alta especialización. Por lo que la asesoría técnica pedagógica es una práctica profesional que regularmente la

llevan a cabo los Asesores Técnicos Pedagógicos (ATP) en apoyo a los supervisores de los diferentes niveles que conforman a la Educación Básica y obligatoria, misma que a través del tiempo se ha ido consolidando en el campo de la educación, específicamente en las prácticas de la enseñanza, formativas, de orientación, etc., más aun que ahora debe cumplir con el perfil, parámetros e indicadores que propone el Servicio Profesional Docente (SPD), de tal manera que se reconoce al asesoramiento como un proceso interactivo que ayuda, que pretende ofrecer elementos al asesorado para el tratamiento de un problema de contexto de desarrollo profesional.

Claro es que las políticas educativas consideran la importancia de las funciones de la asesoría en el ámbito de la gestión, situación que permite visualizar con mayor precisión las situaciones específicas en donde se desarrollan las prácticas de asesoría técnico pedagógica y de esta manera aclarar las necesidades de formación que se encuentren en ellas.

Sin duda alguna la asesoría ayuda a los actores educativos (directivos, docentes) a comprender algo que por sí solos no conseguirían fácilmente. Además de que el asesor debe ayudarles a darle un nuevo significado a ese algo, para posteriormente llevarlo a la práctica acción. “Cierto es que para estimar la efectividad de una asesoría es necesario que esta acción genere realmente alguna transformación institucional en el establecimiento, es condición previa que se haya logrado extraer y elaborar el sentido de las prácticas” (Parada, 1997). De modo que tanto directivos como docentes deben realizar una lectura compartida para que puedan contribuir a producir y por ende a modificar la “situación” o modo de hacer gestión.

En este sentido es posible reconocer algunas características deseables de una asesoría (H. Navarro, 2002):

1. La asesoría debe ser una actividad de profesionales: aunque parezca algo de más decirlo, pero la asesoría requiere de la profesionalización ya que no solo basta con dominar el tema ya sea teórico o práctico, sino que también es necesario que el asesor tenga las habilidades para saber comunicar a los terceros (saber escuchar, saber interpretar y decir, legitimando-respetando el

saber de la organización escolar), pero aun y lo más importante es que el asesor sepa transferir conocimientos teóricos, conceptuales vinculados a la experiencia que se está trabajando en la escuela y sobre todo contar con nuevas capacidades de gestión.

2. La asesoría no es una relación entre iguales, pero tampoco una relación jerárquica: es decir los actores educativos (directivos, docentes, personal de apoyo) y el asesor les corresponde llevar a cabo un rol totalmente diferente de uno al otro.
3. La asesoría debe ser un espacio de reflexión y conservación acerca de la experiencia del establecimiento: esta característica será parte esencial para la atención de la problemática detectada ya que como se dice al inicio de este punto, se llevará a los actores educativos de la escuela telesecundaria a la reflexión, análisis y la conversación para que de esa forma se percaten que ellos son y serán parte esencial para mejorar la comunicación organizacional de la institución.
4. La asesoría se enmarca en un proyecto de cambio del establecimiento que necesita ayuda externa: como tal en la asesoría se llevará a cabo mediante un proyecto, mismo que cuenta con acciones relacionadas con la atención de la problemática y en el desarrollo de habilidades para que los actores educativos den una continuidad a dicho trabajo para que de esta manera la institución ofrezca una enseñanza de calidad.
5. La asesoría es un proceso que inicia con el primer contacto entre el asesor y la escuela: una vez que ocurre lo anterior, el proceso continuará con una fase de aproximación a la realidad escolar, para la postre pasar a la negociación las expectativas de su intervención, para continuar con la definición de las necesidades, así como de los productos esperados, ya por último deberá prestar atención al seguimiento durante y posterior a la intervención, así como de la misma evaluación.
6. La asesoría se configura desde la realidad del establecimiento y en él: es preciso mencionar que una vez que se reconoce que la asesoría fungirá como una alternativa para la solución de la problemática en la institución, es un

hecho que la misma debe considerarse al proyecto (ruta de mejorar) como parte fundamental para lograr revertir dicha situación.

7. La asesoría debe ampliar la mirada y proponer perspectivas complementarias para observar, analizar y mejorar la escuela: y bien he aquí donde el asesor debe guiar a los actores educativos a no sólo quedarse con lo que él llegue a proponer, sino que vayan más allá buscando más alternativas para darle pie a la solución del problema en el que lleguen a encontrarse.
8. La asesoría debe asumir que afectará el clima organizacional: dentro de una organización educativa se encontrarán actores educativos que por ningún motivo aceptarán que una persona externa a dicha institución intervenga, por lo que de una u otra manera el clima organizacional se verá afectada.

De acuerdo a lo anterior se pretende alcanzar resultados positivos para apreciar cambios significativos con respecto a la asesoría pedagógica. Ahora bien, a continuación, se conocerá el proceso de evaluación que se llevará a cabo durante y posterior a la intervención.

Pero como hacer llegar la asesoría pedagógica a los actores educativos de la escuela telesecundaria; se harán en sesiones presenciales, pero con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), mismas que se consideran como un conjunto de aplicaciones, programas, herramientas que establecen un proceso de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizada de la información en tiempo real. En concreto las TIC son “Dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización.” (Thompson y Strickland, 2004)

Cierto es que las TIC no son simplemente máquinas como todo mundo piensa cual escucha dicha palabra; si no que también fungen como actor de habilidades, ideas servicios y de varias colaboraciones por parte de los seres humanos. Por ello es necesario conocer de manera breve las características de las TIC y para ello retomaremos al autor Cabero (1996) que toma a las siguientes como las referentes de las tecnologías: Inmaterialidad, Instantaneidad, Aplicaciones multimedia.

La inmaterialidad hace referencia a que las TIC convierten a la información tradicional que conocemos (Física), en información inmaterial a través de la digitalización, dicho proceso permite almacenar enormes cantidades de información en formatos físicos como es el caso del CD, memorias USB, discos duros externos, entre otros más. De manera que cualquiera de los usuarios pueda acceder a dicha información para a la postre transmitirla a destinos lejanos sin la necesidad de ir personalmente, todo lo anterior a un costo menor, pero para ello tendrán que utilizar las redes de comunicación de manera transparente e inmaterial.

Con respecto a la instantaneidad, se puede acceder y transmitir información de forma instantánea, con la ventaja de hacer en un menor tiempo, en tiempo real, a lugares lejanos ya sean física o geográficamente, mediante la conocida y gran cotizada internet. Ahora con respecto a las aplicaciones multimedia han sido desarrollados con un interfaz amigable y sencilla de comunicación, para que de esta manera se le facilite el acceso todo tipo de usuarios, así bien “la interactividad” que proporcionan los programas multimedia sea la característica más significativa.

Claro es que las TIC tienen la posibilidad de poder transmitir información en diversas formas desde lo que es un texto, una imagen, un audio, así como animaciones 3D, entre varias formas más.

Las tecnologías han llegado a modificar de forma clara la sociedad actual en la que vivimos, transmitiendo al ámbito laboral nuevas modificaciones respecto a las fuentes de información directa, adoptando inclusive nuevas formas de realizar los trabajos diarios, al interior de las organizaciones en general. (Urra y Vergara, 2015: 37)

Además de que es necesario conocer la relación que tienen las TIC con el proceso de Comunicación Humana, así bien la tecnología es un actor importante en la evolución de los medios de comunicación, por lo que a lo largo de la historia se han presentado nuevos soportes, cada vez más innovadores. Por lo que de acuerdo y según a Pablos (2001), el ser humano ha logrado evolucionar sus formas de comunicación, pasando desde plasmar el alfabeto en simple trozo de papel, hasta contar con plataformas digitales, gracias a la tecnología. De modo que el avance tecnológico de la informática, la computación, así como de las telecomunicaciones, lograron “incorporar en las organizaciones un gran interés por acceder al

conocimiento, flexibilidad, interactividad, economía, rapidez, independencia, comunicación, que estas ofrecen.” (Mújica, 2000)

Aunque es cierto que las relaciones interpersonales se han visto afectadas por la incrustación de las nuevas tecnologías; es claro que las plataformas digitales han disminuido en gran manera la comunicación directa (cara a cara), aunque por supuesto ha traído consigo la fomentación de la creación de redes virtuales de comunicación global.

Además, esto hace referencia que hoy en día se ha visto a la integración de las redes de teléfonos fijos o móviles, televisión, cable, radio, computación e internet, tecnologías que logran la circulación de absolutamente toda la información y comunicación fundamental para la satisfacción de las organizaciones y con ello garantizar un futuro sustentable (Negroponte,1996).

Y es por ello que se pretende involucrar a las TIC en el proceso de comunicación organizacional, para poder determinar si la misma es funcional para tratar de darle una solución viable a la problemática detectada, además de tratar de romper el paradigma con aquellos docentes que temen utilizar programas digitales por el temor de no hacerlo bien o de que no confían en sus habilidades digitales, además de que también se busca que los docentes involucren a las tecnologías dentro de su práctica docente con respecto al proceso de comunicación interna que lleve a cabo con sus alumnos para con ello tratar de revertir los malos resultados.



CAPÍTULO 3

Estrategia de intervención

En este capítulo se habla del cómo se implementa la estrategia hacia los profesores que participan en la asesoría académica para dar una posible solución a la problemática, para ello se diseñó un plan de intervención, misma que cuenta con objetivo, meta, perfil, parámetro e indicador a reforzar, también se toma en cuenta el tema de estudio, los contenidos científicos, los momentos así como los propósitos y sesiones de trabajo, las técnicas a emplear, las mismas actividades a desarrollar con los docentes, el tiempo a utilizar, los recursos didácticos, la evidencia o producto obtenido, sin olvidar el seguimiento y la evaluación del plan de intervención donde se toma en cuenta el método, el instrumento de evaluación, y observaciones además de los comentarios; es por ello que a continuación se desarrolla explícitamente el cómo se lleva a cabo la implementación del proyecto en la escuela telesecundaria.

3.1 Estrategia de la intervención

La planeación, es un proceso en el que un individuo podrá considerar ciertos elementos y criterios con los cuales buscará llegar a lograr el objetivo o propósito que planteo con anterioridad. Ahora que ya se conoce la definición del concepto de “planeación”, se puede agregar la siguiente palabra “enseñanza” (actividad humana en que unas personas ejercen influencias sobre otras), y por ultimo armar el siguiente enunciado “la planeación de enseñanza”, el cual consiste en realizar un proceso delimitado y específico basado en el plan de estudios, los programas de cada una de las asignaturas, el contexto educativo y social, tecnología, documentales, contenido científico, bibliografía, materiales de aula; tomando en cuenta en todo instante el perfil de egreso que debe de lograr el alumno. Es un proceso sistemático, cuyo campo de ejercicio está delimitado y es muy específico, suele ser la interacción entre planes de estudio, perfiles docentes, proyecto escolar, infraestructura tecnológica de un plantel educativo, recursos documentales, bibliográficos y fuentes de información, etc. (Velázquez, 2011: 11)

Por lo que, muchos o pocos podrán mencionar que la planeación puede ser vital para llevar a cabo una determinada serie de actividades y es verdad, es una

herramienta que es de gran ayuda y muy necesaria para el actor educativo, al menos que el mismo sea un maestro en la improvisación, ahora bien, el elaborar una planeación, es con la finalidad de lograr algo nuevo, ya sea un aprendizaje, una habilidad o una competencia. Pero es de suma importancia que, al comenzar a diseñar las actividades de la planeación, las mismas deben de estar dirigidas a la meta u objetivos que se pretenden alcanzar durante y al finalizar la intervención.

Además, en la misma planeación el actor educativo debe de tener en cuenta que los educandos poseen ciertos conocimientos, creencias o suposiciones sobre lo que espera que desarrollen, adquieran o aprendan, acerca del mundo que les rodea, así como de las relaciones entre las personas y de igual manera con las expectativas sobre su comportamiento. En concreto es necesario que el actor educativo tome en cuenta estos elementos para el diseño de su plan de intervención, con el objetivo de tener éxito en dicho proceso.

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. (Fiscal, 2010)

Cabe recordar que la planeación está sujeta a modificaciones y rectificaciones sobre la marcha, además debe ser clara, sencilla y fácil de manejar para el actor educativo pues finalmente es quien la utiliza.

Ahora bien, se mencionan los principios de la planeación: en primera instancia se encuentra la factibilidad: he aquí donde el actor educativo debe crear una planeación que pueda implementarse en cualquier espacio lúdico sin conveniente alguno, misma que debe de adaptarse a la realidad, así como a las condiciones objetivas, en donde una vez más la planeación debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas o especulaciones, de tal manera que el actor educativo debe considerar la flexibilidad en la planeación ya que difícilmente se implementará tajantemente como se diseñó la serie de actividades, dicho de otra manera a la planeación se le podrá realizar adaptaciones al enfrentar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

La misma tendrá que ser integradora, la cual se basa en dos aspectos, por un lado, que exista una integración de contenidos, y por otro que integre a la totalidad de los participantes, ya para ir culminando esta serie de aspectos a considerar en la elaboración de la planeación, no podría dejar atrás la diversificación que tendría que poseer en la atención y reconocimiento de la diversidad, al implementar variantes o adaptaciones curriculares dependientes del contexto.

Es así como se realizó el estudio de diagnóstico institucional en la escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”, con la finalidad de detectar un problema que se diese con los actores educativos (Directivos, docentes y personal de apoyo), y fue así como se detectó el problema real del entorno, mismo que se enfatizó en una “ausencia de comunicación organizacional”, específicamente con las variables de comunicación y organización, en el mismo se observó y determino que es una situación que de cierta forma afecta a no cumplir con la meta y objetivos que se plasman en la ruta de mejora escolar al inicio de ciclo escolar, así bien dicha situación se viene presentando continuamente ya que durante los consejos técnicos siempre es un tema de reflexión y análisis, situación que ha llevado a trabajar con el siguiente tema “La Asesoría Técnico Pedagógica como medio para fortalecer la comunicación organizacional de la escuela Telesecundaria Felipe Ángeles”.

Para llevar a cabo la Asesoría Académica fue necesario la implementación de un plan mismo que está conformado por los siguientes elementos:

A) Tiempo: es aquí donde el actor educativo planea a largo, mediano o corto plazo, claro ajustándose a las necesidades. Con lo que respecta el largo plazo (anual o semestral), aporta una visión global del proceso, para no desviar el camino, además de que permite un diseño más amplio debido a que incluye el diagnóstico y la utilización de ideas, mismas que son el eje para la estructuración, así como de la secuenciación del programa. Ahora con el mediano plazo (mensual o bimestral), he aquí donde se monitorean las adecuaciones y si las necesidades lo ameritan se realizan los cambios pertinentes. Y por último se localiza el corto plazo, el cual es la más cercana a la descripción de las actividades que se realizan en el espacio lúdico, además de que permite la especificidad requerida para llevar a la práctica las secuencias didácticas programadas.

B) Momentos: son cuatro momentos imprescindibles en la planeación (diagnóstico, diseño, ejecución o implementación, evaluación); en primera instancia en el diagnóstico el actor educativo debe de identificar mediante el sondeo si existe escases de conocimientos acerca de los contenidos a trabajar, para posteriormente recompensarlo mediante las actividades planeadas. Ahora en el diseño, el actor educativo deberá de realizar un programa en donde incluya los elementos identificados en el diagnóstico con tiempos y periodos de evaluación. Posteriormente viene lo más crucial que es la implementación, que consiste en llevar a la práctica lo que con anterioridad se planeó, mediante el uso de secuencias didácticas y registro de los diversos desempeños, así como si es necesario realizar las adecuaciones pertinentes en algunas de las secuencias que no llegaron a tener un impacto positivo por los imprevistos del contexto, o por respuesta de los participantes. Para finalizar el actor educativo tendrá que realizar una evaluación, en la misma debe de identificar qué y para qué se avalúa, determinación global de los momentos en los que se registran los desempeños grupales, así como la evaluación de plan de trabajo que se siguió y el desempeño en general.

C) Elementos: Indican el qué, cómo, cuándo, por qué y para qué del proceso educativo. El número de elementos depende de la propuesta educativa con la cual se esté trabajando, en este caso se inicia con: prioridad “qué del problema”, problema de investigación “para qué”, el contexto y los sujetos “para quienes y dónde”, objetivo “qué y para qué”, metas “cuánto, de qué manera y cuándo”, además del perfil, parámetros e indicadores, temas de estudio, contenidos “qué”, momentos y propósitos de sesiones de trabajo, técnicas, plan de intervención “actividades a implementar, tiempo, responsables, recursos didácticos, evidencia o producto”, seguimiento y evaluación “método, instrumento de evaluación, observaciones y comentarios”, rendición de cuentas.

D) Los saberes son aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se requieren movilizar dentro de las secuencias didácticas, ahora bien, los recursos didácticos, son los elementos con los cuales el actor educativo cuenta para apoyarse en el proceso de intervención, además de que investigará estrategias y diseñará las actividades, a utilizar para lograr movilizar las habilidades de los

participantes, de lo anterior se desprenden los aprendizajes esperados que deben de considerarse en todo momento como el referente principal tanto para la planeación como para la evaluación, además de ser el resultado de poner en práctica todo lo aprendido con anterioridad, es así como debe de considerarse el tiempo que se va a requerir para llevar a cabo las secuencias didácticas, para que al término de ello se realice una evaluación (valorar el saber, saber hacer, saber ser), dentro del enfoque de desarrollo de competencias la evaluación debe ser formativa y estar presente durante todo el proceso, por lo que es muy importante la autoevaluación, heteroevaluación y la coevaluación. Para ello debe de considerarse un banco de instrumentos que se pueden utilizar para evaluar, tales como; el registro anecdótico (diario de clase), trabajos, ejercicios de los alumnos en clase (evidencias), tareas y trabajos fuera de clase, lista de cotejo, portafolio de evidencias o carpeta, exámenes, autoevaluación y rúbricas.

E) A manera de conclusión se puede mencionar que la planeación es de suma importancia dentro de un espacio lúdico para el actor educativo, también es importante destacar que hasta el momento no existe un formato de planeación universal o único que cumpla con cada uno de los requerimientos necesarios, pero lo que sí es permitido para los actores educativos es que pueden crear su propio formato de plan de intervención, con la finalidad de que se les facilite su implementación. La primera aclaración pertinente que se va a realizar aquí es que no hay un formato de planeación universal que satisfaga todas las necesidades, la forma que se le dé es una decisión institucional de acuerdo a los lineamientos internos. (Frola, 2011:16)

La secuencia didáctica se lleva a cabo para atender la problemática, se implementan tres fases (inicio, desarrollo, cierre), en el inicio se tiene como propósito que los actores educativos analicen y reflexionen para que con ello adquieran la teoría y práctica sobre el termino de organización. Posteriormente se implementa una serie de actividades, mismas que se mencionan a continuación, en un primer momento se inicia con la presentación del asesor sobre el plan de intervención que se lleva a cabo en la escuela Telesecundaria, en todo momento se recalca el

objetivo, así como la meta del mismo, después de ello los actores educativos ingresan al siguiente link:

https://docs.google.com/forms/d/1ljKOr2eA8O8oI4_oSY92ruvG9DjntsQRpgxrBvIGJc/g/edit?usp=drive_web.

En dicha portal web responden la encuesta que tiene la finalidad de destacar conocimientos previos sobre los siguientes temas: las TIC, la organización y la comunicación, una vez que culminen lo anterior dan lectura y análisis del texto "Prácticas de calidad en la escuela" del autor Cervantes Galván Edilberto, en donde identifican aquellas recomendaciones que creen la escuela Telesecundaria debe seguir para convertirse en una organización de calidad, así mismo registran sus notas en un andamio cognitivo, sobre aquellas recomendaciones que deben seguir para convertir a la institución en donde laboran en una organización de calidad con respecto a lo estudiado en la lectura.

Después de ello reúnen equipos de acuerdo a la academia que pertenecen, y elaboran una presentación en Power Point, sobre la lectura "Prácticas de calidad en la escuela", donde socializan, plasman e interpretan las ideas principales de las recomendaciones de Deming para llevar a una institución a ser una organización de calidad. Después de ello y para reforzar lo anterior los actores educativos complementan un cuadro de análisis llamado "Prácticas de calidad en la escuela" que les proporciona el asesor y con base a las actividades anteriores, en especial con la presentación hecha por las diversas academias dan respuesta a los siguientes puntos que conforman el cuadro de análisis: "prácticas de calidad que considero necesarios implementarse en la institución en donde laboro", ¿cuál o cuáles son las razones por las cuales creo pertinente el implementar dicha práctica de calidad?), con el objetivo de que plasmen aquellas reflexiones y conocimientos adquiridos sobre el análisis de la lectura de Cervantes.

Ya por último participan en la técnica "Lo positivo y negativo de mi persona sobre mi práctica educativa", en donde los actores educativos hacen saber a sus iguales aquellas fortalezas, así como debilidades que han observado en los mismos durante diversos momentos, posteriormente con base a los comentarios recibidos, en

una hoja blanca dan respuesta al siguiente cuestionamiento, ¿Qué debo mejorar en mi práctica docente?

Es preciso mencionar aquellas técnicas que se utilizan en el inicio de la secuencia didáctica, como lo fue la presentación, el cuestionario, la lectura individual, el andamio cognitivo, cuadro de análisis, de igual manera los recursos didácticos utilizados son equipos de cómputo, proyector, internet, programas digitales, así como de las copias del texto "Prácticas de calidad en la escuela", los formatos del andamio cognitivo y cuadro de análisis para la recogida de información. Por último, el tiempo requerido en el desarrollo de estas actividades es de 3 hrs.

Con respecto al desarrollo de la secuencia didáctica, los actores educativos participan en la técnica "Las sillas musicales", y posteriormente responden al cuestionamiento, ¿En la escuela telesecundaria "Felipe Ángeles" existe la comunicación necesaria para implementar la práctica de calidad plasmada como acciones del mes de abril y mayo en la "Ruta de mejora escolar" y convertir a la misma en una organización de calidad, por qué?, una vez culminada la anterior actividad leen y analizan el texto "Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero", en dicha lectura identifican los rasgos más característicos, significativos, que se deben de tomar en cuenta al momento de trabajar en torno a los conceptos de conflicto y comunicación, posteriormente ingresan al Blogger, en donde buscan la pestaña conflicto, comunicación y liderazgo escolar, para comentar y argumentar de manera individual las ideas principales que identifican del texto anterior, para ello también toman como base su experiencia profesional en la institución educativa, de igual manera dan lectura a un comentario de un compañero y la postre realizan un comentario en donde hacen saber si coinciden o difieren con él.

Una vez que concluyan con lo anterior ingresan al Blogger y descargan el texto, comunicación organizacional, después inician la lectura del mismo, poniendo especial atención en los siguientes puntos: El proceso de comunicación, ¿Qué es la comunicación organizacional?, tipos de comunicación organizacional, posteriormente registran sus apuntes en un cuadro comparativo, en donde además plasman lo que se está implementando y que falta por hacer en la escuela telesecundaria para llegar

a tener una comunicación organizacional efectiva y que la institución sea una organización de calidad.

Para finalizar retoman el cuadro comparativo que elaboraron en la actividad anterior, como referente en sus participaciones, comentarios y argumentos durante el panel de discusión, en el cuál se pretende que los actores educativos identifiquen aquellos puntos que son necesarios reforzar o implementar en el proceso de comunicación organizacional en la escuela telesecundaria. Además, ingresen al Blogger de la institución y en el apartado mis compromisos para mejorar la comunicación entre el colectivo docente, en donde plasmen aquellos compromisos que permita mejorar la comunicación organizacional y con ello obtener mejores resultados al momento de trabajar en colegiado y si se lleva al aula obtener mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

De igual manera es pertinente hablar de las técnicas que se utilizan en este apartado de la secuencia didáctica, las cuales son: las sillas musicales, lectura grupal y panel de discusión; ahora los recursos didácticos que se usan son: en material manipulable (formato de cuadro comparativo); recursos tecnológicos (equipos de cómputo, internet, programas digitales); recursos impresos (textos); así bien en los productos que se obtendrán son: la participación individual en la plataforma digital, cuadro comparativo complementado, así como sus compromisos plasmados en el blogger de la institución, además de la participación individual y en colectivo. Cabe decir que dichas actividades se llevan en dos sesiones en un tiempo de 3 horas.

Finalmente en el cierre de la secuencia didáctica los actores educativos inician ingresando de manera individual al Blogger y responden la encuesta, con la finalidad de rescatar conocimientos previos con respecto al tema de las TIC, posteriormente participan mencionando cuáles creen son las ventajas y desventajas más relevantes del uso de las TIC en la comunicación organizacional, posteriormente con la información rescatada complementan un cuadro comparativo, mismo documento que descargan de la plataforma digital, esto con la intención de que los actores educativos vayan perdiendo el miedo de manipular las tecnologías, a la postre participan en la dinámica "Pareja ciega", misma que fue explicada por el asesor, con la finalidad de que conformen grupos de lectura, una vez que los equipos fueron

conformados, se les asigno uno de los siguientes textos: "Características de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC), Las TIC en la organizaciones, Las TIC y el proceso de comunicación humana. De los autores Urra y Vergara (2015), mismos que se analizan, una vez que concluyen la lectura realizan una presentación en Power Point con la información relevante extraída del análisis previo de la lectura que se les asigno, posteriormente presentan su trabajo con la intención de socializar la información con el resto de los participantes y con base a las exposiciones complementan un andamio cognitivo que les proporciona el asesor, posteriormente adjuntan el archivo al Blogger para que compartir la información recaba con el resto de los grupos mediante el uso de las tecnologías.

Los docentes observan con detenimiento la presentación que realiza el asesor sobre cómo crear un Blogger, para que al final de la misma externen sus inquietudes en cuanto al funcionamiento de la plataforma digital, después de ello elaboran por academias un Blogger, que será destinado para el trabajo en colegiado y como primera actividad a mostrar en su plataforma digital, presentan un escrito sobre el efecto que tienen las TIC en la comunicación organizacional.

Y como actividad final participan en el panel de discusión, en que se analizan que tan impactante fueron las actividades del proyecto de intervención para mejorar la comunicación organizacional de la institución, además de responder cuestionamientos como; ¿Qué tan viable es trasladar las habilidades desarrolladas y los aprendizajes adquiridos al aula en donde me desempeño?, ¿La creación del Blogger institucional, es algo innovador para los actores educativos?, y ya para finalizar ingresan al Blogger institucional y en el apartado, "Observaciones y comentarios", plasman su sentir con respecto a su participación en el proyecto, además de hacer aquellas posibles recomendaciones para mejorar el trabajo y pueda ser aplicadas en otras instituciones más a nivel zona. Así bien el asesor dio por concluido el proyecto, acto seguido agradeció a los docentes su participación, pero sin antes dar a conocer de manera general los resultados obtenidos.

Del mismo modo en el inicio, desarrollo además del cierre de la tercera y última parte de la secuencia didáctica se usan técnicas para el desarrollo de las actividades, como lo es la lluvia de ideas, lectura compartida, presentación virtual,

andamio cognitivo, ensayo-error; después los recursos didácticos que se utilizan en cuanto a materiales manipulables son: formato del cuadro comparativo y del andamio cognitivo; en cuanto a recursos tecnológicos requeridos son equipos de cómputo, internet, así como de los programas digitales y el proyector; dentro de las evidencias obtenidas se encuentran la encuesta respondida, cuadro comparativo, andamio cognitivo, presentación en power point, y su participación individual en la plataforma digital. Dichas actividades se llevaron a cabo en 3 sesiones con un tiempo de 3 horas. (Apéndice F)

Una vez descrita la forma en que se trabajó el plan de intervención es preciso mencionar la importancia y la forma en que evaluaron los diversos momentos de la secuencia didáctica, es así como a continuación se hará un breve análisis sobre ello.

3.2 Plan de evaluación

Es habitual que los individuos que conforman a la sociedad, estén acostumbrados a emitir un juicio, juzgar, apreciar, las cosas, eventos, a las personas que los rodean, pero increíblemente lo hacen con ellos mismos, por lo que en este proceso de evaluación constante reside una de las claves para la revisión, la reflexión y el mejoramiento permanente.

La evaluación es el proceso que conduce a establecer el valor o mérito de algo y lo anterior para poder ser evaluado debe basarse en datos, los cuales son una condición necesaria pero no suficiente para arribar a juicios acertados, se requiere de la complementación con elementos abstractos, no evidentes a primera vista, que contribuyan a comprenderlos, interpretarlos y contextualizarlos.

Para ello es necesario distinguir los conceptos de evaluar y medir, los cuales han causado enormes conflictos por no saber identificar cada uno de los términos; en primera instancia medir proviene del latín metiri que significa medida, además de ser una descripción cuantitativa de los comportamientos: en cambio evaluar se desglosa de valer, referido a valía, lo cual está asociado a juzgar el valor o el precio de estimar, siendo que abarca tanto lo cuantitativo como lo cualitativo e incorpora juicios de valor que afectan la deseabilidad de dichos comportamientos.

A todo ello, es imprescindible determinar que la evaluación es una actividad esencialmente valorativa que requiere, tanto en su fundamentación como en su aplicación, de rigurosidad ética y crítica social, y ya hablando sobre la ética de la evaluación exige un acuerdo negociado que respete la autonomía, la imparcialidad y la igualdad de los evaluados, a su vez la perspectiva social alude a una evaluación comprometida con el desarrollo y profundización de la democracia.

Es de suma importancia tener en claro el concepto de evaluación y según García es el proceso mediante el cual el maestro juzga si se han logrado los objetivos de la enseñanza, además de también ser considerada como un conjunto de acciones tripartitas y repartidas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

También es importante mencionar a grandes rasgos de que trata el plan de evaluación, siendo aquí donde el docente tendrá la oportunidad de evaluar aquellos indicadores de desempeño mismos que se desglosan de los aprendizajes esperados, pero ¿cómo atender la evaluación?, previamente el actor educativo tuvo la estupenda oportunidad de haber diseñado diversos instrumentos para evaluar, tal es el caso de la rúbrica, la lista de cotejo, escala de actitudes, la guía de observación, entre muchos más, esto con la intención de que al actor educativo se le facilite la recogida de datos y por consecuencia le permita valorar el desempeño, así como el logro de los aprendizajes esperados, pero muchos se podrán cuestionar en que beneficia al proceso de enseñanza-aprendizaje realizar este proceso, en este caso, tiene la finalidad de que el actor educativo identifique los apoyos necesarios para analizar las causas de los aprendizajes no logrados y así tomar decisiones de manera oportuna, como el replantear las actividades en la planeación.

La evaluación de los aprendizajes es el proceso que permite obtener evidencias, elaborar juicios y brindar retroalimentación sobre los logros de aprendizaje de los alumnos a lo largo de su formación; por tanto, es parte constitutiva de la enseñanza y del aprendizaje. (Sep, 2011;31)

Ahora bien, cuando se refiere a la evaluación de los aprendizajes, habría que preguntarse desde que conceptualización se le está analizando, en este caso se refiere a la evaluación educativa misma que de alguna manera ha sufrido cierta transformación en los últimos años y es por ello que el Plan de estudios de la Educación Básica, señala que para llevar a cabo la evaluación desde el enfoque

formativo es necesario que cada uno de los docentes incorpore al aula diversas estrategias de evaluación congruentes con las características y necesidades individuales y colectivas del grupo, “conjunto de métodos, técnicas y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje del alumno” (Díaz Barriga y Hernández, 2006).

El enfoque formativo sugiere al docente obtener evidencias y brindar retroalimentación a los alumnos durante su proceso de aprendizaje, lo cual permitirá que el mismo mejore su desempeño y amplíe sus posibilidades de aprender, por lo que no quedaría de más el compartir con sus alumnos, madres, padres de familia o tutores lo que se espera que aprendan, así como los criterios de evaluación. Es así como en la aplicación de la secuencia didáctica se tomará en cuenta las siguientes técnicas de evaluación con la finalidad de obtener información sobre aquellos aprendizajes logrados en los actores educativos.

En primera instancia para la evaluación del inicio de la secuencia se iniciará el diagnóstico (Autoevaluación), en donde el propio actor educativo podrá atribuirse un juicio a la formación de sus habilidades considerándolas con base en los criterios de desempeño y las evidencias requeridas (autorregulación) y para ello se tomará en cuenta el instrumento “Lista de cotejo”, con el propósito de atender los siguientes indicadores; Mencionan sus saberes previos sobre el concepto de organización y comunicación; identifica e implementa una o alguna estrategia para llevar a cabo una buena organización en su respectiva academia; Analiza y reflexiona el texto “Prácticas de calidad en la escuela”, para posteriormente realizar participaciones concretas y acertadas de cómo llevar a la escuela telesecundaria a una organización de calidad; Participa activamente en la toma de decisiones del equipo; Explica por qué es importante practicar llevar a la acción “Las prácticas de calidad en la escuela”; Respeta el orden de intervención; Respeta la opinión de los demás; Expone sus propias ideas; Escucha atentamente a los demás. Bueno, dicho instrumento se apoyará de la técnica de observación, pues el mismo permite evaluar las habilidades desarrolladas al momento. (Apéndice G)

De tal manera que el instrumento se refiere a una lista de palabras, frases u oraciones que señalan con precisión las tareas, acciones, procesos y actitudes que

se desean evaluar. La lista de cotejo generalmente se organiza en una tabla en la que sólo se consideran los aspectos que se relacionan con las partes relevantes del proceso y los ordena según la secuencia de realización.

A su vez en la fase de desarrollo de la secuencia se presenta la evaluación formativa en donde se hará uso de la “rúbrica” para atender los siguientes indicadores del desarrollo de habilidades de los actores educativos; Realizó o no con éxito una de las siguientes acciones: Maneja adecuadamente las TIC para comunicar un mensaje, idea o pensamiento; Se apropia del conocimiento que le genera el análisis de diversas lecturas sobre los temas de organización, comunicación y comunicación organizacional; Hace comentarios con base en las expectativas, retos y dificultades con respecto a los compromisos que se establecen para mejorar la comunicación organizacional de la institución; Aplica puntualmente el protocolo de comunicación; Sus comentarios en el Blogger muestran una argumentación de manera coherente y precisa; Registra cuidadosamente en el cuadro comparativo la información requerida; Se dirige a sus compañeros respetuosamente; Debatíó sus ideas en el panel de discusión haciendo un respectivo análisis y reflexión;

Cumplió con la entrega de sus productos en tiempo y forma; dicho instrumento de evaluación se base en una serie de indicadores que permiten ubicar el grado de desarrollo de las habilidades conocimientos, habilidades y actitudes o valores. (Apéndice H)

El diseño de la rúbrica debe considerar una escala de valor descriptiva, numérica o alfabética, relacionada con el nivel de logro alcanzado. Generalmente se presenta en una tabla que en el eje vertical incluye los aspectos a evaluar, y en el horizontal, los rangos de valoración.

Para elaborar una rúbrica es necesario; redactar los indicadores con base en los aprendizajes esperados, además de establecer el grado máximo, intermedio y mínimo de logro de cada indicador para la primera variante, por lo que habrá que redactarlos de forma clara y proponer una escala de valor fácil de comprender y utilizar.

Y ya para finalizar en el cierre de la secuencia didáctica se tomará en cuenta la heteroevaluación “realizada por el asesor” en donde se involucrarán la integración

de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que pone en juego al actor educativo para lograr el desarrollo de habilidades así como del reforzamiento de algunos contenidos y a su complementen sus competencias con respecto a las TIC, de tal manera que se hará uso de la “Escala de actitudes”, en donde se tomarán los en cuenta los siguientes indicadores; Participo con interés; Tengo iniciativas y aporta ideas nuevas; Presento una buena predisposición al trabajo; Colaboro con mis compañeros (as); Acepto y respeto las decisiones y opiniones de los compañeros (as); Me muestro activo y con ganas de realizar las actividades organizadas por el asesor; Cumplo con los productos o evidencias que las actividades solicitan; Empleo lo adquirido a lo largo de las sesiones en el desarrollo de las actividades; Muestro interés en continuar mejorando la comunicación organizacional de la institución en dónde laboro; mismos que funcionarán como parámetros para rendir un informe del desarrollo de habilidades y reforzamiento de contenidos científicos. (Apéndice I)

Es preciso mencionar que el anterior instrumento se refiere a frases seleccionadas para medir una actitud personal (disposición positiva, negativa o neutral), ante otras personas, objetos o situaciones. Ahora bien, para elaborar la escala de actitudes se debe determinar la actitud a evaluar y definirla, además de elaborar enunciados que indiquen diversos aspectos de la actitud en sentido positivo, negativo e intermedio, sin olvidar que los enunciados deben facilitar respuestas relacionadas con la actitud medida.

De la misma manera se hará uso de la prueba escrita, mismas que se construyen a partir de un conjunto de preguntas claras y precisas, que demandan del actor educativo una respuesta limitada a una elección entre una serie de alternativas, o una respuesta breve. Las preguntas constituyen una muestra representativa de los contenidos a evaluar.

En este caso se aplicarán un conjunto de preguntas abiertas, por ejemplo ¿Qué es la comunicación?, ¿Cuáles son los efectos que produce la comunicación?, entre otras más las cuales requieren no requieren de una respuesta única pero lógicamente si tendrá que tener coherencia alguna con la pregunta, además de incluir preguntas de base común, en donde se formulan una serie de cuestionamientos a partir de una misma información, generalmente un texto o

recurso gráfico. Sin embargo, para elaborar pruebas escritas es necesario identificar aquellos aprendizajes a reforzar, el tipo y número de preguntas o reactivos proporcionales a la relevancia de los contenidos.

A manera de conclusión se comenta, que el uso de los instrumentos de evaluación dependerá en gran medida de la información que se quiere obtener y de las habilidades a reforzar de los actores educativos, cabe recordar que hasta el momento no existe un instrumento que pueda evaluar un todo (conocimientos, habilidades, actitudes o valores al mismo tiempo).

A su vez considerando pertinente que durante el proceso de evaluación se es recomendable utilizar una variedad de instrumentos durante el proceso del plan de intervención, ya que solo es de esta manera por la cual se podrá contar con la información suficiente para poder la rendición de cuentas y con ello determinar si realmente se atendió de manera oportuna la problemática.



CAPÍTULO 4

Metodología

4.1 Investigación cualitativa

Décadas atrás la investigación, las metodologías y las técnicas cualitativas eran ignoradas o minimizadas por parte de la comunidad científica no importando su adscripción teórica, temática o disciplinaria, sin embargo, en la actualidad este panorama ha cambiado radicalmente y cada vez gana mayor prestigio en el mundo académico. “La investigación cualitativa pretende acceder al significado de las acciones desde la perspectiva del actor.” (Erickson, 1986, #)

El término metodología hace referencia al modo en que se visualizan los problemas para después buscarles una respuesta, a la manera de realizar una investigación. De tal forma que la metodología cualitativa puede definirse como la investigación que produce datos descriptivos; las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

Parafraseando las palabras de los autores Taylor, S.J. y Bogdan R. (1986), a continuación se mencionan de manera breve aquellos criterios que definen a la investigación cualitativa como inductiva, en la que los investigadores deberán de comprender y desarrollar conceptos partiendo de pautas de datos y no recogiendo los mismos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas, además de que podrán seguir un diseño de investigación flexible, sin preocuparse en seguir una serie de pasos para realizar el estudio. Así mismo deberá entender el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística, en donde se considera algo como un todo (las personas, los contextos, grupos), por lo anterior estudiarán a las personas en el contexto de su pasado y en las situaciones que actualmente se hallan.

De igual forma el investigador debe ser sensible a los efectos que él causa a las personas que son el objeto del estudio, por lo cual debe interactuar con los informantes de un modo natural y con ello procure de qué en la observación trate de no inferir en la estructura, en resumen; una vez que se realicen las entrevistas en

profundidad se deberá de seguir el modelo de una conversación normal, dejando a un lado el intercambio formal de preguntas y respuestas. Además, el investigador cualitativo tratará de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas; siendo así que deberá de identificarse con las personas que estudia para comprender como experimentan la realidad, sin dejar atrás que deberá buscar aprehender el proceso interpretativo permaneciendo distanciado como un observador objetivo, he aquí donde el investigador debe de adentrarse al problema al cual se le está buscando una posible y mejor solución.

Ahora bien, el investigador cualitativo suspenderá o aportará sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones; aquí es donde deberá de ver las cosas como si ocurrieran por primera vez, sin olvidar que todas las perspectivas son valiosas, por lo cual los investigadores no andarán en busca de la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. No dejando a un lado que los métodos cualitativos son humanistas, es por ello que el estudio cualitativo permite conocer el aspecto personal, la vida interior, las perspectivas, creencias, conceptos, éxitos y fracasos, la lucha moral, los esfuerzos, etc.

A su vez los estudios cualitativos dan énfasis a la validez de la investigación observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándoles hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo.

Por lo cual todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio, siendo similares y únicos; ¿por qué similares?, esto es debido a que en el sentido que entre en cualquier escenario o grupo de personas se pueden encontrar algunos procesos sociales de tipo general. ¿Únicos?, puesto que en cada escenario o a través de cada informante se puede estudiar de mejor modo algún aspecto.

Es preciso recalcar que la investigación cualitativa es un arte ya que la misma es flexible en cuando el modo de conducir los estudios, sin embargo, el investigador no está obligado a seguir un procedimiento o técnica, pero si deberá seguir lineamientos orientadores, para lograr el objetivo de la intervención.

Ahora bien, para Smith, M. L. (1987), considera a la investigación cualitativa como un proceso empírico por lo que deja a un lado la especulación, la interpretación, así como la reflexión del investigador y opta por estudiar las cualidades o entidades cualitativas con la intención de comprender a la investigación en un contexto particular, enfocándose principalmente en sus significados, descripciones y definiciones.

Por lo que el investigador buscará conocer procesos subjetivos, mostrando una gran sensibilidad al contexto desde donde se interpretaran los datos para no caer en las generalizaciones, a su vez el investigador estudiará la forma en que los procesos se desenvuelven en tales contextos, relacionando lo que quiere estudiar con los contextos que le influyen como fenómeno, entendiendo que el hecho de estudiar el problema en su escena, no puede anticiparse lo suficiente como para seleccionar uno o varios significados para elaborar una construcción teórica de manera uniforme, haciendo poco énfasis en los protocolos estandarizados de investigación.

El método, no tiene como función básica garantizar la verdad, sino ser utilizado de forma creativa y a medida de cada situación, por ello, la diversidad de técnicas y estrategias que utiliza.

A manera de conclusión hay mucho que decir de la investigación cualitativa, ya que el tema es bastante amplio para realizar un análisis más profundo. Retomando las palabras de Mercado-Martínez (2002) en que la producción generada hasta el momento en el campo de la investigación cualitativa ha sido de enormes riquezas en algunas áreas debido al esfuerzo de algunos investigadores y grupos de trabajo.

Sin embargo, hoy más que nunca urge que el investigador se nutra y se alimente de los últimos avances que se den en la comunidad científica, para proponer nuevos alcances que contribuyan al afianzamiento y consolidación de la investigación cualitativa, pues sólo así estará en condiciones de responder a los retos y desafíos que se presentan hoy en día.

Así bien, la investigación cualitativa será quien guie el estudio que se lleva en la escuela telesecundaria, misma que es implementada con un enfoque sociocrítico,

con el objetivo de que los participantes analicen su realidad, propongan soluciones y mejoren su realidad, por lo que en el siguiente apartado se hablará en términos generales sobre el paradigma sociocrítico.

4.2 Paradigma sociocrítico

El enfoque sociocrítico se le considera como una herramienta con el fin de identificar la comprensión de la totalidad social, de tal forma que se emprendería la búsqueda de mejoras de la misma, para ello se utilizaría la crítica ideológica, situación que es planteada por el autor Kurt Lewin en el año de 1951.

En otras palabras, lo anterior pretende que un grupo de individuos estudie y analice su realidad, con el hecho de proponer acciones que les permitan mejorar su calidad de vida, además de poder aprender de sus experiencias, lo que implica que dicho grupo de personas tendrá que llevar a cabo una investigación participativa así como transformadora siempre con la mira hacia el objeto de estudio; pero referirse al término transformación se refiere más al individuo que a otro objeto, es decir, debe de actuar como un agente transformador mediante las acciones que él mismo diseñe e implemente. De modo que él mismo deberá de involucrarse en los siguientes aspectos; reflexión crítica y autocrítica.

A su vez, dicho enfoque se caracteriza por el análisis y la reflexión, siendo su objeto de estudio los individuos y cómo estos se relacionan con su contexto social, por lo que una vez determinado el tema o problemática de investigación en el enfoque sociocrítico habría que caracterizarlo en el orden teórico, así bien en la investigación acción, supone que durante la marcha del trabajo se irá determinado una posible solución a la problemática sin entrar o profundizar en detalles. "Para el enfoque crítico los objetivos del conocimiento científico se definen por su contribución al cambio social. Hay que producir conocimientos que sean útiles para que los individuos actúen como agentes de cambio." (Aristizabal, 2008,35)

Es por ello que el individuo o sea el investigador debe estar comprometido totalmente, ya que los problemas urgentes deben ser investigados de manera inmediata con la finalidad de revelar cuales son las causas que la originan, lo que da como consecuencia el tener a la mano una estrategia acompañada de actividades

con el propósito de transformar el hecho para bien. De tal modo el investigador asume una posición objetiva y subjetiva, es decir reconocen el saber de los sujetos, pero siempre tienen en mente que los anteriormente mencionados pueden tener una falsa conciencia de la realidad.

Por lo que, el término de investigación crítico social, funciona para identificar una forma de actividad emprendida por grupos humanos, mismos que buscan sus circunstancias y alcanzar beneficios comunes, situación que se desarrolla mediante una reflexión y acción donde se distinguen cuatro momentos significativos; el primero de ellos se refiere al esclarecimiento y diagnóstico del problema a resolver, el segundo de ellos a la formulación de estrategias de acción para la resolución de la problemática, el tercero va dirigido a la implementación así como la evaluación de las estrategias de acción, por último y no menos importante la aclaración de la situación relevante a través de nuevas áreas a mejorar; situación que permitirá el inicio del siguiente espiral reflexión y acción.

Es muy importante mencionar aquellas características que resaltan del paradigma o enfoque sociocrítico; en primará instancia el enfoque asume una visión global y dialéctica de realidad educativa, posteriormente en la investigación crítica asume una visión democrática del conocimiento, así como de los procesos implicados en su elaboración, además de que la teoría y la práctica están llamadas a mantener una constante tensión dialéctica, sin olvidar que debe de ser una investigación construida desde la realidad situacional, social, educativa y práctica de los sujetos implicados en luchas, intereses y preocupaciones así como problemas que forman parte de su experiencia cotidiana, y sin olvidar que dicho paradigma debe estar comprometido con la transformación de la realidad. “Por todo lo señalado se trata de una investigación orientada a la acción, a la resolución crítica de problemas, en suma, a la capacitación de los sujetos para su propia emancipación.” (Aristizabal, 2008,37).

Ahora bien, a continuación, se hará mención sobre la investigación acción participativa, misma que ha sido conceptualizada como un proceso por el cual los miembros de un grupo o comunidad colectan y analizan información, para actuar sobre los problemas que han detectado con el objetivo de buscarles una solución y

promover una transformación social, pero demos paso al siguiente apartado del capítulo para conocer más acerca del IAP.

4.3 Investigación acción participativa (IAP)

Hoy en día en el marco metodológico de la investigación participativa (IAP), se dice que hasta el momento absolutamente nadie ha encontrado o escrito una definición exacta en la que plantee de manera clara en qué consiste dicho método, ya que se le considera como dinámica, cambiante, y que se recrea permanentemente a sí mismo, retomando aquella información que se encuentre en el entorno que lo rodea.

Lo anterior es consecuencia de que la sociedad sufra cambios de manera constante ya que las exigencias que se presentan día con día así lo requieren, por lo que da como resultado que se presenten problemáticas y que las mismas sufran transformaciones conforme pasa el tiempo, por lo que se entiende que los métodos de investigación no deben ser aplicados como una receta de cocina, si no que los mismos deben permitir el que se les aplique una serie de modificaciones con la intención de que refuercen aquellos proyectos que se construirán con la finalidad de atender las prioridades que aquejan a cierto sector de población y así atender sus necesidades, sin olvidar que para ello se necesita de información constatada de ser de primera mano.

Así bien la IAP se enfoca específicamente en el campo de la educación en donde busca promover nuevas alternativas auténticas, tomando aspectos como los valores culturales y sociales de los grupos donde actuaran, con el objetivo de obtener resultados positivos, por lo que autores como José Ma. Quintana Cabanas, define a la actitud social como “ la disposición permanente del individuo a adaptarse a las relaciones sociales con sus semejantes a fin de posibilitar una convivencia humana adecuada y satisfactoria”, es decir la actitud social participativa; es la capacidad y el hábito que un participante debe de ejercer con aquellos que lo acompañan, pretendiendo mantener actitudes como el de colaboración e interdependencia, sin dejar a un lado aspectos como el de organización y la comunicación, permitiéndose expresarse de manera creativa y críticamente sin expresiones externas si no por la

que se presentará de manera natural al momento de llevar a cabo las actividades que buscan darle solución a la problemática.

Además, el IAP busca que los involucrados en el proyecto se vean y sientan como agentes participantes, esperando obtener incentivos humanos indispensables para promover el cambio de actitud y la solución de la problemática, lo que en otras palabras se pueden entender que la investigación acción participativa busca que los individuos que laboran en el proyecto lo hagan de manera activa y consciente, sin dejar a un lado que como toda investigación, la IAP debe de contar con un diagnóstico (Inicio), una planeación (desarrollo), así como una evaluación (cierre), para el logro de determinados objetivos.

Por su misma esencia metodológica, este tipo de intervención requiere de un trabajo de motivación previa y de la creación de los ambientes adecuados, libres, de confianza, cordiales, respetuosos, atentos, que permitan la participación espontánea, genuina y responsable de los miembros, que permitan el diálogo entre los mismos. (Borda: 1982)

Pero lo más importante de ello, es que sea él mismo participante quien cree una motivación previa al trabajo con el afán de que el grupo pueda expresar aquellas experiencias y sentimientos acerca de los problemas que les aqueja, ahora bien, dicho modelo de investigación participativa cuenta con una serie de principios que deben considerarse como fundamentales; el primero de ellos es que a partir de la realidad (de la práctica): misma que parte de la observación de los fenómenos que ocurren en el entorno para aprender de ellos; considerándose a su vez como un proceso de capacitación, de investigación, del intercambio de experiencias de su vivencia cotidiana así como la experiencia acumulada en ellos, para que finalmente los mismos diseñen sus propios procesos para que los participantes definan, redescubran y conceptualicen su propia realidad.

Un segundo principio se refiere a la reflexión-teorización (de la práctica a la teoría); he aquí en donde ya se debe de contar con un marco general sobre aquella experiencia vivida, en donde los integrantes vivirán un proceso de reflexión, así como de análisis, que les arrojarán una serie de propias conclusiones sobre aquellos elementos que fueron de su interés y que posteriormente son a los que se les dará una posible solución.

Una tercera prioridad es la nueva práctica enriquecida (De la teoría a la práctica), una vez realizado el diagnóstico sobre la realidad que los aqueja (la práctica), así como de haber reflexionado y profundizado sobre la misma, estarán en plena capacidad de formular aquella implementación de procesos contribuirán a mejorar cualitativamente esa práctica, transformándola en una nueva y superior. De tal manera que cumpliría con el eje práctica-teoría-práctica o, acción-reflexión-acción.

Al considerársele como un proceso metodológico debe contar con una serie de pasos básicos que permitirán realizar un trabajo en grupo de una manera ordenada y eficaz, se comenzará por describir al primero de ellos, el diagnóstico: en él se requiere que los participantes recojan y organicen su percepción de aquella realidad específica, profundizando en elementos que resulten de mayor interés para el grupo, mismo que pasarán a ser los objetivos del diagnóstico. Sin embargo, la elaboración del diagnóstico participativo no significa que el trabajo ya este hecho, si no que solo pasa a ser uno de los elementos que les dará cierta proximidad a lo que se busca, por lo que la relación conocimiento-conciencia ha de estar relacionada con otras ideas de manera inseparable.

El segundo paso básico se refiere a la priorización: la cual va referida a que una vez que se ha logrado la elaboración del diagnóstico, se buscará priorizar sobre aquellos aspectos que son de mayor interés para el grupo de acuerdo a su criterio, mismos que serán ordenados de acuerdo a su importancia, por lo que se torna indispensable el lograr establecer cuáles son las causas que generan aquellos problemas que fueron destacados por el grupo, además se considera necesario aclarar que se puede dar una solución a un problema sin que previamente se conozcan sus raíces u orígenes, además de siempre tener en mente que los problemas son meramente un producto que se da por una serie de circunstancias que se han de dar en el contexto donde se halla.

Así mismo el tercer paso básico se llama búsqueda de alternativas de solución: va dirigida a estimular el aporte creativo, el ingenio, el aprovechamiento del potencial organizativos, de los recursos humanos y materiales disponibles, del acceso a fuentes institucionales, seleccionando participativamente a aquellos que se utilizarían prontamente. En un cuarto paso orientación y planificación: se establecen

de manera participativa aquellos aspectos organizativos que posibiliten concretar, organizar y planificar las fórmulas de solución que, el mismo grupo priorizó, siendo que lo anterior aumentará los niveles de compromiso de cada uno de los participantes en aquellas actividades que implementarán y que puede dar como resultado la consolidación de una organización efectiva. Y, por último, la evaluación y retroalimentación: he aquí en donde se establecen elementos de reflexión y evaluación durante todo el proceso que se emprenderá, permitiendo a los integrantes del grupo realizar una medición de aquellos alcances logrados en el proyecto, así como retomar aquellos errores para corregirlos y tomar lo mejor de ello para continuar con un aprendizaje con el afán de darle una solución idónea a la problemática. Siendo que un proceso de evaluación participativa de manera permanente, enriquecerá la experiencia de los participantes, siempre y cuando reflexionen sobre su propio trabajo.

Además y para reforzar lo dicho hasta el momento, es preciso mencionar aquellas características fundamentales de los procesos de la IAP; las cuales son promover el diálogo y la discusión; ser creativo y flexible; fomentar la conciencia del grupo, estimulando el sentimiento de pertinencia, además de reforzar un valor tan vital como lo es la solidaridad; Establecer el flujo entre práctica-teoría práctica, dando cabida a un rico y permanente proceso de conceptualización y acción; hacer énfasis en la formación de los participantes, lo que detonaría el proponer una comunicación horizontal, multidireccional y democrática, procurando la participación integral del participante, por lo que interesa que piense, critique y sea consiente de sí mismo y de su entorno, debiendo de razonar, opinar, debatir, aportar y sepa escuchar lo que sus compañeros lleguen a comentar; promover el compromiso de los participantes; partir de los problemas reales; tener al sujeto como un centro de acción, siendo sujeto y objeto de la misma; contar con una planificación bien hecha y con la posibilidad de sufrir modificaciones, ya que la misma podrá retroalimentarse durante toda la aplicación del proyecto.

Ya para finalizar, es muy importante dar a conocer los principales componentes de la metodología, iniciando con el papel del facilitador: mismo que es indispensable que presente una actitud de compromiso con el desarrollo del grupo,

presentando de manera creativa la implementación de los procesos, pero habría que recordar que en todo proyecto siempre se presentarán obstáculos, como por ejemplo, la resistencia al cambio, miedo a la interacción y a los prejuicios, antagonismo ante la realidad social, política y económica, además de que las implicaciones pedagógicas, requieren de un mayor trabajo por parte de los docentes así como del estudiante, compartiendo la responsabilidad del desarrollo del proceso.

A manera de una breve conclusión, es sumamente importante destacar que en todo proceso de intervención educativa que utiliza la IAP se reconocen las diversidades, así como las diferentes formas de pensar y de actuar por lo que se asume en su totalidad, que una vez que se emprende una metodología y en específico la IAP, es un hecho que se asumirá que intervenir es sinónimo de respetar.

La IAP utiliza técnicas e instrumentos para la recolección de información durante la implementación de un estudio, tal es el caso de la observación: técnica que consiste en visualizar el fenómeno y su contexto que se pretende estudiar; de la misma se desglosa la observación directa: en la que se obtiene información de primera mano; también está la observación no directa: en esta se recolecta la información indirectamente, es decir es proporcionado por terceros; también se cuenta con la observación participante; aquí el investigador es un sujeto activo en la investigación, lo que le permite la interacción socializadora con los participantes, situación que le da la enorme oportunidad de que la información recolectada sea de veracidad y realidad.

Ahora bien los instrumentos que permitirán poder registrar la información recolectada durante el estudio, están el registro de observación (estructurado): el cual permite asentar la información recogida durante la observación; también se cuenta con la guía de observación (estructurado): documento que da pauta a encausar la acción de observar ciertos fenómenos; y el diario de campo (no estructurado): al cual se le considera como un instrumento indispensable para registrar la información día a día de las actividades así como de las acciones de la práctica investigativa en el escenario de estudio.

Una técnica que también es utilizada por el IAP es la entrevista, la cual consiste en entablar una conversación entre el investigador y sujeto de investigación, el objetivo de ello es obtener información de primera fuente con el fin de diagnosticar y evaluar los posibles síntomas, causas y consecuencias de una determinada problemática que se quiere investigar. Dicha técnica cuenta con sus variantes como lo es la entrevista estructurada: la cual se emplea en la recolección de información de manera sistemática, puntual y sistemática; una más es la entrevista semi estructurada: la cual se emplea en la recolección de información de manera ordenada y organizada, lo cual permite al investigador elaborar preguntas con opción de argumentación, de desarrollo y razonamiento; se igual manera se cuenta con la entrevista no estructurada, misma que se caracteriza en recolectar la información de manera dinámica, amena y abierta, buscando de esa manera la socialización y la interacción entre el investigador participante y el entrevistado; y por último se tiene el guion de entrevistas (Instrumento estructurado y no estructurado): dispositivo de registro fundamental para plasmar detalles específicos y concretos de la entrevista realizada.



CAPÍTULO 5

Resultados del plan de intervención

5.1 Análisis de resultados

El elaborar una investigación no resulta ser una actividad sencilla, pero es necesario cumplir con una serie de pasos con la finalidad de llevar un cierto orden y cumplir con el objetivo del trabajo. El estudio se inició implementado una serie de instrumentos como lo fue la guía de observación y el cuestionario para elaborar un diagnóstico, mismo que aportó información necesaria de los docentes de la escuela Telesecundaria sobre el contexto institucional en el que se desempeñan profesionalmente, además se dieron a conocer explícitamente las problemáticas que se localizan en dicho contexto, pero que por algún motivo no han sido atendidas para una posible solución y así mejorar los servicios educativos que ofrece la institución a su principal cliente el estudiante.

Al ser varias las problemáticas que deberían atenderse, se utilizó el modelo del IAP para que mediante el proceso de jerarquización de la información se haya seleccionado una de ellas y a partir de ello se diseñara el plan de intervención que pudiese arrojar posibles soluciones a dicho problema. En dicho proyecto se han diseñado actividades de acuerdo al entorno que los rodeaba, además de que también se consideran aquellos recursos humanos y materiales que posee la institución para llevar a cabo de buena manera la asesoría académica hacia los actores educativos y estos cumplan con la meta y objetivo del proyecto.

De modo que se llegó el momento de poner en marcha el plan de intervención en la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles” con la participación de absolutamente todos los actores educativos; se inició con la primera sesión del proyecto en donde se tuvo como propósito que los docentes analizaran y reflexionaran sobre conceptos como la organización.

Al comienzo de la Asesoría Académica se dio una cordial bienvenida al grupo de docentes, a los cuales se les dio a conocer el objetivo general de la intervención, “Reforzar aquellas habilidades necesarias con respecto al uso de las TIC, además de la teoría y práctica de los términos de comunicación y organización para emplearlos a nivel institucional. Para que posteriormente implementen dichos conocimientos en

mejorar la comunicación organizacional a nivel institución, además de llevarlo al aula con sus alumnos”, después se les menciona la meta a la que se pretende llegar al finalizar el plan de intervención, misma que consiste en lograr que al menos el 70 % de la totalidad de docentes que participen en el proyecto refuercen sus habilidades y conocimientos acerca de los términos de organización y comunicación mediante el empleo de las TIC.

En el momento de la presentación del plan de intervención, se pudo observar el interés de los docentes por el objetivo y la meta, ya que los mismos se tornan desafiantes para que puedan cumplirse, sin embargo, se les hizo saber que mediante un trabajo arduo y a conciencia todo puede ser posible.

Ahora bien durante la implementación de las primeras actividades del plan de intervención, se obtuvieron buenos resultados, ya que los participantes mostraron buena disposición, participaron dando a conocer sus puntos de vista y trabajaron colaborativamente, lo que trajo una enorme satisfacción al ver que el proyecto estuviese yendo por buen camino, por lo que se consideró que el mismo pudiese arrojar resultados positivos para ir atendiendo a la problemática, y con ello lograr una comunicación organizacional de calidad mediante el uso de las TIC.

El papel desempeñado como Asesor Académico fue determinante para que los docentes logran una reflexión, un análisis y la conservación de una comunicación organizacional, logrando de esa manera que se percataran de que ellos son y seguirán siendo piezas fundamentales en el mejoramiento de los servicios educativos que ofrece la escuela Telesecundaria.

Durante la primera actividad los docentes acudieron al aula de medios de la escuela Telesecundaria, misma que es atendida por un docente que fue contratado por la presidencia municipal y los padres de familia; y que cuenta con el perfil en sistemas computacionales. Una vez que los maestros tomaron su lugar frente a la computadora, se les indicó que abrieran el buscador de internet “Google Chrome”, posteriormente se les solicitó que copiaran en la barra de direcciones el siguiente link:

- ✓ https://docs.google.com/forms/d/1ljKOr2eA8O8oI4_oSY92ruvG9DjntsQRpgxrBvIGJCg/edit?usp=drive_web,

Una vez hecho lo anterior, accedieron a la encuesta digital (anexo J), cabe decir que el propósito de la actividad es que los docentes comenzaran por manipular herramientas tecnológicas para responder una encuesta de forma virtual y de esa manera romper con lo rutinario, además de lo anterior también se pretendió obtener estadísticas sobre los conocimientos previos de los siguientes conceptos: Las TIC, comunicación, organización y comunicación organizacional), así bien se logró observar que los docentes muestran tener ciertos conocimientos, pero lo interesante de ello fue que pareciera que no tuviesen nociones teóricas para realizar una buena práctica de tales conceptos, por lo que la intención del proyecto fue que los docentes reforzaron sus conocimientos a lo largo de la asesoría académica apoyándose de las TIC, y que al final de la aplicación del plan de intervención reforzaron las habilidades necesarias que les permitió que de forma individual así como en conjunto comenzarán a darle solución a la problemática.

Posteriormente los docentes pasaron nuevamente al aula para continuar con la siguiente actividad, la cual consistió en que de manera individual dieran lectura al texto “Prácticas de calidad en la escuela” del autor Cervantes Galván Edilberto, con la finalidad de analizar y comprender las 14 recomendaciones de Deming sobre del como una organización puede llegar a la calidad, para posteriormente contextualizar la información con lo que sucede en el la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”, una vez concluido el análisis de la lectura se les proporcionó un andamio cognitivo (Anexo K), en el que realizaron una breve interpretación de cada uno de los puntos de Deming para posteriormente responder al siguiente cuestionamiento; ¿Cómo implementar los puntos de Deming en la institución educativa donde laboran, para convertir a la misma en una organización de calidad?, dicha técnica permitió que concentraran la información con mayor facilidad y de igual manera agilizar la actividad; una vez que los productos fueron entregados, se realizó un análisis profundo sobre el contenido que plasmaron los docentes, quedando claro que elaboraron una buena interpretación de la lectura de Cervantes, así como las propuestas que dieron a conocer para llevar a cabo las recomendaciones de Deming en la escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles” son bastante razonables y coherentes.

Sin embargo, ante todo ello se desglosa un nuevo cuestionamiento, ¿Se podrán implementar dichas prácticas de calidad que proponen los actores educativos en la escuela Telesecundaria y con ello mejorar la comunicación organizacional para posteriormente ofrecer mejores servicios a la comunidad educativa?, con el pasar de las actividades se podrá tener una respuesta para dichos cuestionamientos.

Una vez que los docentes culminaron el andamio cognitivo, y con la finalidad de socializar los 14 puntos que propone Deming sobre cómo convertir a una institución en una organización de calidad, se les pidió que elaboraran una presentación por academias en Power Point, por lo que se trasladaron nuevamente al aula de medios para cumplir con dicha actividad; durante la misma se observó que algunos docentes se rehúsan a utilizar recursos tecnológicos y dejan que alguien con buen manejo de estos recursos elaboré la presentación, aunque tal situación no impidió que participaran con el resto de sus compañeros en la socialización de la información, en donde contextualizaron la misma con lo que sucede en la institución educativa, durante la realización de la actividad los docentes estuvieron atentos a los comentarios de los actores educativos que se encontraban en turno presentando el análisis de la lectura, además de que algunos más se tomaban un tiempo para realizar anotaciones en sus respectivas libretas sobre aquella información que les está siendo útil para su práctica docente.

Posteriormente y para complementar las actividades de la primera sesión a los docentes se les proporciono un cuadro de análisis, en el que con base a la presentación de las diversas academias sobre el texto “Prácticas de calidad en la escuela” de Cervantes, dieron respuesta a los siguientes cuestionamientos (Prácticas de calidad que considero necesarios implementarse en la institución en donde laboro, ¿Cuál o cuáles son las razones por las cuales creo pertinente el implementar dichas prácticas?), una vez que concentraron la información en el cuadro de análisis, se dio pauta a socializar la información, y durante la dinámica los docentes mencionaron lo siguiente:

- Docente 1: considero que se debe adoptar una nueva filosofía de la calidad, ya que una de las acepciones de calidad es: la satisfacción del cliente externo e interno; así que, si adoptamos una filosofía de la calidad, sentiremos una

satisfacción de nuestro trabajo docente y los alumnos, así como los padres de familia estarán satisfechos con nuestro servicio.

- Docente 2: una práctica más que considero puede ser viable su aplicación en la escuela Telesecundaria es “Eliminar barreras entre los integrantes del plantel”, ya que tanto maestros, alumnos y padres de familia debemos de trabajar de manera colaborativa para unificar ideas en beneficio de la escuela.

Cómo se puede leer anteriormente los actores educativos de la institución han detectados algunos de los puntos que deben de mejorar la institución educativa y para ello se determinaría el cómo se le daría seguimiento a dicha situación, pero antes de continuar con ello se implementó la dinámica lo positivo y negativo de mi persona con el afán de que los participantes rompieran un poco con la secuencia de las actividades, para que pudiesen hacer una reflexión sobre su persona, permitiéndoles realizar un análisis sobre aquellas fortalezas y debilidades que han presentado en diferentes momentos en su labor diaria en el contexto institucional así como el social, para ello es preciso mencionar que el ejercicio fue tomado con bastante seriedad ya que en los comentarios se pudo percibir que de una u otra manera se comenzaba a romper con la tensión presente entre algunos docentes y comenzaba a ver una comunicación formal, después de realizar la dinámica, se les solicitó a los docentes que plasmarán en una hoja blanca proporcionada por el asesor el siguiente cuestionamiento, ¿Qué debo mejorar como persona en mi práctica docente?, por lo que a continuación se mencionan algunas reflexiones que los docentes escribieron de su puño y letra:

- Docente 1: Aprender a utilizar todo el material digital que se encuentre en mi salón
- Docente 2: Ser más estrictos en situaciones claves o significativas, para lo cual es necesario lograr un mayor conocimiento de ello.
- Docente 3: Como docente poner en práctica una mejor comunicación con el grupo y fortalecer entre ellos lazos afectivos.
- Docente 4: Cuidar una imagen como docente, respaldando nuestros compromisos y superar nuestros retos y poder reconocer mis errores y superarlos.

- Docente 5: Necesito mejorar mis clases, estar actualizada y sobre todo tener más comunicación con mis alumnos y padres de familia.

Al leer los comentarios de los docentes, se puede percatar que explícitamente hacen mención de la comunicación como un factor determinante tanto para el quehacer docente, como para la llevar una organización hacia la calidad, aunque los docentes de la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”, no logran reconocer que la “comunicación” es la pieza fundamental que hace falta en el rompecabezas ya que los profesores creen que los que los aspectos que se enlistarán a continuación son los causantes de las problemáticas que aqueja la institución: egoísmo, irresponsabilidad, descompromiso, la indiferencia; entre los principales ya que fueron demasiados puntos los que mencionaron, de modo que a lo largo de la “Asesoría Académica” se buscó que reconocieran a la comunicación y a la organización como elementos faltantes en la institución educativa.

Retomando el punto mencionado en párrafos anteriores sobre las prácticas de calidad en la escuela telesecundaria; es preciso señalar que dichas prácticas fueron diseñadas e implementadas por los actores educativos como acciones a implementar en los meses de abril-mayo dentro de lo que corresponde a la ruta de mejora escolar con la intención de que se mejoraran los resultados educativos; y para llegar a ello se reunieron por academias, posteriormente se les solicitó a los docentes que retomaran el cuadro de análisis que elaboraron en sesiones anteriores de manera individual, misma que cuenta con información sobre los catorce puntos de Deming que propone el autor Galván para que una organización llegase a la calidad, además de una breve paráfrasis que elaboraron los actores educativos sobre dichos puntos y por último el cómo implementarían dichas prácticas en la escuela telesecundaria.

Por lo que una vez reunidos los participantes dieron lectura a cada uno de los trabajos y posteriormente realizaron un análisis profundo sobre aquellas prácticas de calidad que plasmaron en el cuadro de análisis, concluido lo anterior el asesor les proporcionó un formato (que cuenta con los siguientes elementos: practica de calidad a implementar con base a los 14 puntos de Deming, Objetivo, Meta, Acciones, Actividades, Responsables, Materiales, Tiempos y Avances) en el que plasmaron aquellas prácticas implementadas en la institución.

Ahora para conocer los trabajos realizados por las diversas academias, habría que referirse a los siguientes apéndices (L1,L2,L3), así bien a continuación se realiza una breve descripción sobre lo hecho por la academia de segundos años, en el que la práctica de calidad que implementaron la denominaron “Eliminar el miedo a interrogar y a equivocarse; en donde cuyo objetivo fue: lograr un ambiente favorable de aprendizaje en el aula, para que los alumnos mejoren sus emociones, actitudes y el favorecimiento de su aprendizaje escolar; posteriormente su meta consistió en lograr desarrollar el autoestima en los alumnos de la telesecundaria para que adquieran confianza al expresar sus conocimientos, habilidades y destrezas; dentro de las acciones que los docentes diseñaron para llevar a cabo las prácticas de calidad se encuentran las siguientes: Práctica de valores, Lecturas (valores), Autorretrato, Taller con padres de familia y alumnos así como de dinámicas grupales; ahora bien para cumplir con dichas acciones los actores educativos desarrollaron las siguientes actividades; Investigar acerca del tema de valores, Exposición frente a grupo y padres de familia, Observación, análisis de videos e interactivos acerca de los valores, Redactar autorretrato y finalmente organizar una reunión con los padres de familia y alumnos; ahora bien los responsables de que lo anterior se desarrollase sin ningún contratiempo fueron tanto los docentes de la academia de segundos años como del directivo quien realizó un seguimiento para corroborar que se estuviese llevando a cabo; también fue determinante la consideración de los materiales para el desarrollo de las acciones, por ello los profesores hicieron uso de las TIC como lo fue el video, además de la consulta de fuentes de información tal es el caso de libros y revistas científicas en la web, además de la gestión de una psicóloga; los tiempos que consideraron para desarrollar las acciones fue en el mes de abril y mayo; ahora bien lo importante fue el cómo llevaron a la práctica dichas acciones.

Los docentes ejecutaron una comunicación que cabe recordar y de acuerdo al autor Martínez; es un proceso en el que un individuo se pone en contacto con otro mediante un mensaje, esperando que alguien lo reciba y de una respuesta; es decir en este proceso de comunicación que realizaron los actores educativos se vieron involucrados todos aquellos elementos que conforman a dicho proceso como lo son: emisor, codificación, mensaje, medio o canal, decodificación, receptor y por último

la retroalimentación. Siendo que en dichas actividades los docentes pusieron en acción el proceso de comunicación, permitiéndoles analizar y comprender los puntos de Deming que propone Galván y por ende implementar prácticas de calidad en las aulas con el afán de que la organización mejore.

Siendo más específicos, el profesorado practicó una comunicación horizontal, es decir entre pares, misma que da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico de acuerdo al organigrama que maneja la organización; De modo que así la define Goldhaber “la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”. (Goldhaber, 1984:15)

De modo que los docentes de la escuela telesecundaria implementaron dicho proceso al momento de conformar las academias, dichos grupos dedicaron tiempo para trabajar y con ello llegaron a un acuerdo en la toma de decisiones para cumplir con su objetivo en particular.

Ahora bien, los resultados obtenidos en esta sesión se obtuvieron a base de la aplicación de una lista de cotejo, misma que evaluó las habilidades, actitudes y participación de los profesores a partir de la interacción durante la asesoría académica; el resultado fue bueno ya que los participantes lograron obtener un nivel destacado ya que lograron mencionar sus conocimientos previos sobre el concepto de organización, además de realizar participaciones concretas y acertadas de cómo llevar a la escuela telesecundaria a una organización de calidad, destacando que cumplieron con una participación activa en la toma de decisiones durante el trabajo en academias, por último durante la elaboración de las prácticas de calidad a implementar en la institución educativa los profesores respetaron el orden de intervención así como la opinión de los demás, para posteriormente expresar sus ideas. De manera que lo fortalecido durante las actividades les permitirá a los profesores implementar prácticas de calidad en el aula para con ello llevar una mejor organización en su quehacer docente y en consecuencia a nivel institucional por lo que se ofrecerá un mejor servicio a la comunidad estudiantil.

Es de reconocer que los docentes mostraron una actitud positiva en el desarrollo de estas primeras actividades, aunque es verdad que un porcentaje menor

de los involucrados en la Asesoría Académica se mostraban apáticos, poco interesados en participar ya sea individual o en colectivo, por lo que sus resultados fueron insuficientes.

En el segundo momento del plan de intervención los docentes analizaron diversos textos y con ello determinaron si en la escuela telesecundaria existe comunicación organizacional entre los actores educativos. Para romper un poco la rutina en cuanto a las actividades implementadas con anterioridad en la Asesoría Académica, los actores educativos participaron en la técnica “Las sillas musicales”, para ejecutar el juego se colocaron cinco bancas al centro del aula, además se necesitó de una pista musical y la participación de seis docentes, lo interesante de ello es que no se eliminaría a ningún participante aunque si se irían quitando las sillas en cada ronda hasta que el final solo se quedase una sola, lo importante de ello es que ninguno de los involucrados debería quedar de pie; previo al inicio de la dinámica se les comentó a los docentes participantes que debían organizarse estableciendo una comunicación formal para que de esa manera determinaran una estrategia que les permitiese cumplir con el objetivo; así mismo el resto de los docentes observó con detenimiento el proceso del juego, ya al final del mismo tendrían que describir lo sucedido:

- Docente 1: Es claro que los compañeros tuvieron una buena comunicación para poder lograr el objetivo del juego.
- Docente 2: Lo que pude observar es que antes de la dinámica el grupo que participó en la dinámica se comunicó para poder organizarse y elegir la estrategia que les permitiría lograr el objetivo.

Es grato mencionar que, durante la actividad al grupo de docentes, se les observó con buen ánimo de realizar la actividad, mostrando entusiasmo, compañerismo; aspectos que son necesarios para una buena convivencia en una organización.

La actividad anterior aportó información para que el profesorado respondiera al siguiente cuestionamiento, ¿En la escuela telesecundaria "Felipe Ángeles" existe la comunicación organizacional necesaria para implementar la práctica de calidad plasmada como acciones del mes de abril y mayo en la "¿Ruta de mejora escolar",

por qué?, a lo que en su mayoría respondió que “no se podría llegar a ello”, ya que hay factores determinantes tales como:

- ✓ Falta de comunicación.
- ✓ Persistente individualismo.
- ✓ No existe la organización.
- ✓ Nulo compromiso.
- ✓ Los tiempos no son los suficientes.
- ✓ Existe egoísmo.
- ✓ Hay irresponsabilidad.
- ✓ Domina la comunicación informal (rumores)

Dichos factores refuerzan aún más el diagnóstico institucional que se laboró para detectar la problemática, además de que esto implica un avance significativo en una posible solución a la problemática detectada, ya que los docentes reconocieron que la institución educativa atraviesa por una situación no tan favorable como lo es una nula comunicación organizacional.

Ante ello se les aplicó una prueba exploración (Ver anexo M) a los actores educativos sobre los términos de comunicación y comunicación organizacional, para determinar las áreas que se van a reforzar en los docentes; dicha prueba incluyó los siguientes cuestionamientos, así como de algunas respuestas que mencionaron los profesores:

- ✓ ¿Qué es comunicación?
 - Tener la confianza para poder comunicarnos entre la comunidad escolar y obtener resultados satisfactorios.
 - Intercambio de formas de pensar, sentir y actuar entre un emisor y receptor a través de un canal.
- ✓ ¿Cuáles son los elementos que son necesarios para llevar con eficacia el proceso de comunicación?
 - Emisor, mensaje, código, receptor.
 - Para que haya buena comunicación necesitamos de un código de lenguaje, además de un clima de confianza y respeto mutuo.
- ✓ ¿Cuáles son los efectos que produce la comunicación?

- Positivos (Comunicación) – Negativos (Conveniencia, egoísmo y apatía)
- El efecto que produce es hablar porque el ser humano tiene esa necesidad de comunicarse para expresar sus necesidades, transmitir sus pensamientos para la ciencia o la tecnología y la comunicación por escrito.
- Compromiso, disciplina y convivencia.
- ✓ Menciona los tipos de comunicación existentes.
 - Oral, escrito, verbal,
 - Comunicación efectiva, aceptable, negativa e inexistente.
 - Oral, escrito, mímico y pictográfico.
- ✓ ¿A qué se refiere la comunicación organizacional?
 - Intercambio de reflexiones para alcanzar una meta en común.
 - Se refiere a la forma en que un grupo de personas se distribuyen las tareas para el logro de objetivos comunes.
 - Comunicación que se da en un medio institucional y en diferentes núcleos de acuerdo a la organización institucional.
- ✓ ¿Tipo de proceso que se lleva a cabo dentro de una organización?
 - Coloquial, Acuerdos (Plan de acción), compromisos, informe, rendición de cuentas.
 - Comunicación (líder), mensaje, receptores (Responsabilidad, disciplina, calidad y mejora continua)
 - Reuniones académicas, dialogar, acordar (planear) y ejecutar.

Los docentes respondieron acertadamente a los cuestionamientos, ya que sin duda poseen los conocimientos, pero la intención del plan de intervención es que reforzarán dichos conocimientos para que llegasen a una reflexión que les permitiera mejorar la comunicación organizacional de la institución y con ello poder diversificar sus prácticas, por ello después de la prueba de exploración los profesores se reunieron en equipos donde dieron lectura al texto “Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero” del autor Pareja (2007), en

donde identificaron los rasgos más significativos, que deben de tomarse en cuenta durante el proceso de comunicación.

Una vez concluido con ello, se les solicitó que para la siguiente sesión elaborarán una presentación digital para poder socializar, así como contextualizar la información recabada en la actividad anterior; el objetivo de ello es que los docentes realizaran la actividad como algo extra a la sesión de la asesoría académica, por lo que debieron haber buscado un espacio y momento que no perjudicase sus actividades laborales, varios profesores lo tomaron como una tarea más que deberían de cumplir.

Antes de iniciar con las presentaciones, se les cuestionó lo siguiente: ¿De qué manera emplearon la organización para elaborar el producto?, ¿Hubo comunicación alguna entre los miembros del equipo para cumplir con el objetivo en común?, ante ello surgieron los siguientes comentarios:

-Profesor 1: La verdad es que nadie tomó la iniciativa de organizar a los integrantes del equipo para cumplir con la presentación.

-Profesor 2: No existió comunicación alguna para poder organizarnos y cumplir con nuestro objetivo en común.

-Profesor 3: El individualismo es algo que no trae buenos resultados cuando el trabajo debe ser en conjunto y para ello debemos establecer una comunicación para organizarnos y con ello desarrollar la actividad que nos traerá resultados positivos.

Sin embargo, siempre hay alguien que toma la iniciativa de elaborar el trabajo con la finalidad de cumplir con la entrega de producto, de modo que en cada uno de los equipos hubo un profesor que se dio a la tarea de elaborar la presentación, por lo que no hubo inconveniente alguno de llevar a cabo la actividad, la ventaja para que los docentes no se quedarán sin participar en las presentaciones de la lectura fue que en la sesión anterior ya habían hecho un análisis de la misma.

Como conclusiones de la actividad los docentes señalan que la comunicación, el liderazgo así como el conflicto son elementos necesarios para el manejo de una institución, recalcando que el conflicto y al liderazgo en la institución educativa se les considera como una relación innata; de modo que al conflicto debe de considerarse como una fuente de aprendizaje, ya que si siempre se está en la misma dinámica no

se va a crecer como personas ni como seres de aprendizaje continuo, por lo que el conflicto puede generar la pauta para el aprendizaje, además de fijar nuevas metas, dinámicas para con ello cumplir con los propósitos en común, logrando ser personas de bien y en desarrollo.

También se definió a el concepto de organización como una agrupación de dos o más personas, con la finalidad de lograr objetivos comunes, que de manera individual no podrían cumplirse; ante ello algunos profesores comentaron lo siguiente:

- Docente 1: Como miembros de esta digna institución debemos de dejar aún lado las indiferencias existentes entre nosotros y comenzar a actuar como una organización mediante una comunicación formal para lograr que los objetivos en común que se trazaron en la ruta de mejora escolar,
- Docente 2: Es bastante positivo que se den este tipo de espacios para reconocer las problemáticas que afectan a toda la comunidad educativa, por ello pido a todos mis compañeros que trabajemos en beneficio de la institución educativa.

Posteriormente los docentes concluyeron que la comunicación organizacional que debe seguir la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles” tiene que ser acorde a los siguientes puntos que se rescataron de las presentaciones: los docentes tienen que contar con un lenguaje propio; además de crear un entorno favorable para el desarrollo y supervivencia de la organización; contar con un conjunto de estrategias que permitan la eficacia y una comunicación interna y externa; y establecer códigos de comunicación: conductual, corporal, etc.

Así bien para llevar a cabo lo anterior se debe de contar con liderazgo entre los docentes; es decir debe ser una tarea democrática distribuida en el conjunto de la organización, permitiendo que en la escuela se estimule el desarrollo de capacidades sociales, académicas, intelectuales, tanto de alumnos como profesores, para con ello mejorar el aprendizaje de los estudiantes y la efectividad en el aula. También el liderazgo implica saber administrar la autoridad, la toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, la gestión de tiempo y reuniones, la mediación entre personas

y sus conflictos, así como, vislumbrar nuevas expectativas y proyectos que no resulten traumáticos para sus miembros.

Los resultados de esta sesión se obtuvieron mediante la aplicación de una rúbrica en las que se tomaron en cuenta las siguientes categorías/contenidos; : tecnología : donde se evaluó si los docentes realizaron con éxito el manejo adecuado de las TIC para comunicar un mensaje, idea o pensamiento, en donde algunos docentes lograron un nivel excelente, otros más obtuvieron un desempeño con el indicador de satisfactorio, otro sector más de los participantes se desempeñaron como insuficientes; la siguiente categoría fue la cognitiva evaluando lo siguiente: Se apropió del conocimiento que le genera el análisis de diversas lecturas sobre los temas de organización, comunicación y comunicación organizacional; hizo comentarios con base en las expectativas, retos y dificultades con respecto a los compromisos que se establecen para mejorar la comunicación organizacional de la institución; los profesores que mostraron buena disposición al trabajo en la asesoría académica obtuvo un excelente desempeño, caso contrario en aquellos docentes que por momentos mostraban indiferencia al proyecto se logró desarrollar en las actividades con nivel satisfactorio y que una minoría de los profesores no se desempeñó de buena manera al resistirse al cambio, por lo que su nivel de logro fue insatisfactorio; otra categoría más que se tomó en cuenta fue el manejo de la información en la que los docentes debieron haber registrado cuidadosamente en el cuadro comparativo la información requerida; en este rubro la mayoría de los docentes fue cuidadoso en la información que selecciono para poder apropiársela y con ello contar con mayores aportaciones teórica, de modo que la mayoría de los participantes se desarrollaron satisfactoriamente; por último se consideró la categoría actitudinal en donde los participantes debieron lograr lo siguiente; Se dirigió a sus compañeros respetuosamente; debatió sus ideas en el panel de discusión haciendo un respectivo análisis y reflexión; cumplió con la entrega de sus productos en tiempo y forma, donde él total de los involucrados obtuvo un desempeño satisfactorio.

En concreto las actividades permitieron que los docentes reforzaran sus habilidades y conocimientos acerca de la comunidad organizacional, además que reconocieron que deben comprometerse inmediatamente en mejorar la comunicación

formal en la institución para que en consecuencia puedan establecer una mejor organización y con ello cumplir los objetivos y metas en común. Del mismo modo también se reconoce que el papel del asesor académico fue determinante para que las actividades se desglosaran de a mejor manera.

La falta de capacitación y la apatía docente sobre el empleo de las TIC, un aspecto en contra para fortalecer la comunicación organizacional.

La Tic se han convertido en un elemento que está presente en la vida diaria, incluyendo los intercambios sociales cotidianos. Las instituciones del país no pueden estar ajenas a este contexto social, y sí, las tecnologías de la información y la comunicación están cambiando las formas de trabajo, así como de los medios a través de los cuales los individuos acceden al conocimiento, se comunican ya sea formal o informalmente, además de aprender.

Resulta contraproducente que en una escuela cuente con un aula de medios totalmente equipada con materiales de última generación, continúe impartiendo clases con una tecnología convencional; y la razón principal por la que se da esta situación en la mayoría de las instituciones, es la escasa formación del profesorado con respecto al conocimiento y uso de la tecnología, además de la actitud apática de los mismos hacía los nuevos medios.

En la actualidad existe una gran cantidad de docentes que se resisten a cambiar sus metodologías tradicionales de enseñanza-aprendizaje y no hacen más que mostrar apatía y un marcado desinterés por sumergirse en el mundo de las nuevas tecnologías.

Entonces, si es la escuela la que debe estar en condiciones de cumplir las funciones sociales que desde un principio le fueron asignadas, el docente no se puede quedar rezagado en la aplicación de estas tecnologías como herramientas para la enseñanza y la comunicación.

Uno de los mayores problemas de la educación frente a la tecnología es la capacitación de los docentes. Dicho desafío es bastante difícil porque los profesores tienden a seguir en su profesión por muchos años, cambian su rol en menos ocasiones que cualquier otra profesión, por lo que una vez que la han hallado el

modo y se encuentran totalmente complacidos, resulta bastante complejo que cambio o renueve su estilo de trabajo. Además de que, para varios docentes, los medios tecnológicos se convierten en competidores que arrebatan su influencia informativa y que tienen la idea errónea de que serán reemplazados por programas y medios sofisticados.

Ahora bien, en cuanto a la capacitación docente, no es suficiente un curso superficial sobre cómo utilizar el nuevo equipo; es necesario estimular al docente y convencerlo de las bondades del uso del computador como apoyo a la enseñanza, es decir, que el docente no debe manejar solo competencias de tipo operativo, de manejo y uso de la tecnología pues este dominio operativo de nada sirve si no va acompañado de un desarrollo de competencias pedagógicas que le den sentido a aquello que los docentes harán con las TIC. Se trata de conocer con detenimiento las nuevas tecnologías, saber utilizarlas e introducirlas en la práctica educativa de forma racional y mirando siempre la ejecución de objetivos netamente educativos con el propósito de lograr un cambio sustancial en el futuro de la educación.

Se pudo sacar también provecho de las redes sociales como medio de comunicación, blogs, páginas web institucionales, etc.

Conclusiones

Asesorar académicamente a docentes que ya cuenta con una amplia trayectoria profesional frente a grupo, fue un reto bastante complejo, por el simple hecho de que alguien con poca experiencia en el ámbito profesional llegase a impartir un proyecto para atender una problemática que ha afectado de hace meses a la fecha; algo más que se tornaba difícil era que los docentes se comprometieran con su participación en el proyecto, que tomarán el desarrollo de las actividades con la mayor seriedad con la finalidad de lograr emendar la situación que se vivía en ese momento que era la falta de una comunicación organizacional.

La implementación del plan de intervención tuvo como objetivo reforzar las habilidades y conocimientos en los términos de organización y comunicación, mediante el empleo de las TIC; para determinar si se logró cumplir con el objetivo descrito en este estudio, se procedió a la aplicación de algunos instrumentos: el diario del profesor y el cuestionario.

El diario del profesor tuvo como objetivo evaluar el efecto de la Asesoría Académica en la variable Organización, abordando así la primera hipótesis: “La falta de una organización entre los actores educativos de la escuela telesecundaria “Felipe Ángeles”, produce problemas en lograr los objetivos planteados en la ruta de mejora escolar”.

Los resultados obtenidos muestran que la anterior hipótesis es aceptada, ya que mediante la aplicación de la asesoría académica el grupo de docentes reconocieron que en la institución educativa no existe una organización, situación que da como consecuencia el que no se lleguen a lograr los objetivos que se persiguen para poder mejorar los servicios educativos que ofrece el plantel educativo.

Así mismo el diario del profesor permitió obtener información que es tomada como la causante de que en la escuela telesecundaria no existiese una buena organización como lo fue la escasas de trabajo colaborativo, la indiferencia por los proyectos que se implementan a nivel institucional como áulico, la existencia de una

comunicación informal que está basada en rumores y por su puesto la apatía a utilizar las TIC como un medio formal para establecer una organización educativa.

Por último, este instrumento permitió reflexionar del como una Asesoría Académica implementada adecuadamente, puede arrojar buenos resultados en los docentes que participaron en el proyecto, llevándolos a reflexionar y reconocer que solamente son ellos quienes pueden tomar la iniciativa en la implementación de una buena organización y para ello lograron rescatar aspectos teóricos, que implementan ya en su práctica docente como acciones de la ruta de mejora escolar.

El cuestionario por su parte, tuvo como objetivo evaluar el efecto de la Asesoría Académica en la variable comunicación, abordando así la segunda hipótesis: "La comunicación formal sufre constantes modificaciones a causa de implementar una comunicación informal, la cual está basada en rumores".

De acuerdo con la información recabada la segunda hipótesis también es aceptada, debido a que en los últimos meses en la escuela telesecundaria los docentes han optado por modificar de manera constante la comunicación formal y sus derivados como lo es la comunicación ascendente, descendente y horizontal, de tal manera que los rumores están presentes dando a relucir una comunicación informal.

Por lo que la Asesoría Académica se encargó de reforzar en los profesores la teoría sobre la variable de comunicación, enfocándose en los elementos que integran a la misma (emisor, mensaje, codificación, medio o canal, decodificación y receptor), además de analizar el cómo debe de efectuarse la comunicación en sus variantes con la intención de que los docentes hicieran una evaluación del como lo habrían efectuado en la institución educativa hasta ese momento y de qué manera se podría mejorar en esos aspectos.

La entrevista también permitió saber conocer cuales las razones por la cuales no hay como tal una comunicación formal entre los docentes de la escuela telesecundaria, situación que ha visto mermada la imagen de la misma ante los alumnos y padres de familia; dentro de esas causas están la escases de comunicación, la nula organización así como compromiso, la existencia de egoísmo

e irresponsabilidad. Lo anterior fue base fundamental para que los docentes partieran a mejorar la comunicación formal.

Cabe señalar que la implementación de la Asesoría Académica permitió reconocer que el estudio de las investigaciones de campo, el análisis de teoría, el diseñar un plan de intervención, la implementación del mismo en la escuela telesecundaria, son parte fundamental para la obtención de buenos resultados, además de que se pudo detectar cuáles son las áreas que hacen falta reforzar y qué como futuro investigador haré un seguimiento a aquellos retos con el fin de mejorar lo siguiente: establecer en la modalidad de telesecundarias un taller permanente que permita a los docentes reforzar la comunicación organizacional de la institución en donde labora con el afán de mejorar su desempeño en la misma y así mejorar los servicios educativos que ofrecen a la comunidad.

Para concluir se quiere recalcar que se está convencido de que se logró un impacto positivo que perdurara en la mente de los profesores porqué se les pudo convencer de que está en sus manos mejorar la comunicación organizacional y con ello volver a los primeros planos como una escuela de prestigio académico.

Bibliografía

- ✓ CEPAL/UNESCO (1996). Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad, Chile: CEPAL/UNESCO.
- ✓ Dellors, J. (1996). La Educación encierra un tesoro, Madrid: UNESCO/Santillana.
- ✓ UNESCO (1990). Declaración Mundial de Educación para Todos en Jomtien Tailandia. París: UNESCO.
- ✓ UNESCO (2000). Foro Mundial sobre la Educación en Dakar Senegal. Francia: UNESCO
- ✓ Diario Oficial de la Federación. (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México: DOF.
- ✓ Poder Ejecutivo Federal. (2007). Plan Nacional de Desarrollo. México: Estampillas y Valores.
- ✓ Sep. (2007). Programa Sectorial de Educación. México: Comisión Nacional de libros de texto gratuito.
- ✓ Díaz. (2006). El enfoque de competencias en la educación. México: Perfiles educativos.
- ✓ Fernández. (2007). Matriz de competencias del docente. Venezuela: Revista Iberoamericana de Educación.
- ✓ Frade. (2006). Nuevos paradigmas educativos: el enfoque por competencias en educación. México: Calidad educativa.
- ✓ Sep. (2011). El Acuerdo 592. México: SEP.
- ✓ Sep. (2014). Orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar. México: SEP.
- ✓ Referencias bibliográficas:
- ✓ Frola, Patricia y Jesús Velásquez (2011). Estrategias didácticas por competencias. México: CIECI.
- ✓ UNESCO. (2005). “¿Hacia la educación para todos a lo largo de la vida?” en Hacia las sociedades del conocimiento (pp. 75-92).
- ✓ SEP. (2010). Reforma Integral de la educación Básica. Diplomado para maestros de 2º y 5º grados. México. SEP.

- ✓ Sep. (2014). Orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar. México.
- ✓ Sep. (2015). Perfil, parámetros e indicadores para docentes y técnicos docentes.
- ✓ Aristizabal. C. (2008). Teoría y metodología de investigación. Colombia.
- ✓ Sampieri. R. (2006). Metodología
- ✓ Sisniega González Ma. del Carmen. UPN. 2010 La Investigación Acción Participativa, Una Propuesta de Intervención.
- ✓ Chaves, O. y Gutiérrez, N. (2008). El nuevo rol del profesor: mediador y asesor. 4 (11): 40-47. Gutiérrez. (2009). El profesor como mediador o facilitador del aprendizaje. Recuperado de <http://scenfer.licenfer.umich.mx/avisos/modulo2/OfeliaGtz.pdf>
- ✓ Salgado (2007). Investigación cualitativa. Lima, Perú. Liberabit. (pág. 72-78).
- ✓ Quecedo y Castaño. Introducción a la metodología de investigación cualitativa. España. Revista de Psicodidáctica. (Pág. 1-8).

APÉNDICES

APENDICE A

“Guía de observación para el inicio del estudio sobre la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa (Directivo, docentes, padres de familia y alumnos)”

Fecha: _____

Lugar: San Pablo de las Tunas, Gral. Felipe Ángeles,

Pue.

Observador: Luis Enrique Velázquez León

Hora de inicio: _____

Hora de termino: _____

Objetivo:	Determinar la efectividad de la comunicación existente entre los integrantes de la comunidad educativa, en cuanto a la implementación de los diferentes proyectos diseñados y acordados en la ruta de mejora.
Observaciones a realizar:	<ul style="list-style-type: none">✓ Compañerismo.✓ Canales de comunicación empleados.✓ Actitud de cada integrante de la comunidad educativa.
Participantes en la observación:	Comunidad educativa
Observaciones:	
Interpretaciones de los datos obtenidos:	
Conclusiones:	

APÉNDICE B

Guía de entrevista para determinar la importancia de una comunicación efectiva en la creación de un clima propicio para el trabajo colaborativo a nivel institucional.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: (Ciudad y sitio específico): San Pablo de las Tunas, Gral. Felipe Ángeles, Pue.

Entrevistador (a): Luis Enrique Velázquez León

Entrevistado (a): (Nombre, edad, género, ocupación,):

Introducción: el propósito de realizar una serie de entrevistas es recoger datos que permitan detectar si existe comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa, así como determinar cuáles son los canales de comunicación con mayor utilidad y por último constatar si realmente la comunicación permita la creación de un ambiente propicio para el trabajo colaborativo.

Características de la entrevista:

Las respuestas obtenidas de la entrevista serán de carácter confidente, además de que serán sujetos a ser analizados y estudiados.

Preguntas:

- 1) ¿Conoce el termino de comunicación efectiva, cuál es?
- 2) ¿Mencione aquellos canales de comunicación que usted utiliza para mantenerse en contacto con los integrantes de la comunidad educativa?
- 3) ¿Considera usted que la falta de comunicación con la comunidad educativa es un causante de la falta de resultados en cuanto a las problemáticas que aqueja a la institución educativa? SI-NO ¿Por qué?
- 4) ¿La falta de comunicación es determinante para la creación de un ambiente escolar propicio para el trabajo colaborativo? SI-NO ¿Por qué?
- 5) ¿De acuerdo a las razones que usted llegue a determinar, cree que en la institución educativa en la que labora exista una comunicación efectiva? SI-NO ¿Por qué?

- 6) En base a la respuesta que dio a la anterior pregunta responda lo siguiente, describa aquellos puntos que usted considera para que exista o no una comunicación efectiva entre los integrantes de la comunidad educativa.
- 7) ¿Mencione aquellas problemáticas educativas que aquejan a la institución donde labora por falta de una comunicación efectiva?
- 8) ¿Describa la comunicación que existe con el resto de sus compañeros docentes y directivo de la institución?
- 9) ¿Establece una comunicación efectiva con los integrantes de la comunidad educativa (Directivo, docentes, padres de familia y alumnos)? SI-NO ¿Por qué?
- 10) ¿Cree usted que una comunicación efectiva en el aula, le permitiría conocer las situaciones que limitan el aprendizaje de sus alumnos? Si-NO ¿Por qué?
- 11) ¿Existe comunicación alguna con el director de la institución para buscar alternativas que solucionen los problemas que persisten en el alumnado para un buen aprendizaje significativo? SI-no ¿Por qué?
- 12) ¿Describa la manera en que implementa la comunicación efectiva durante la organización de las actividades que buscan mejorar los resultados académicos de la institución?
- 13) ¿Cree oportuno utilizar las TIC como un canal de comunicación para establecer un clima escolar propicio para el trabajo colaborativo a nivel institución? SI-NO ¿Por qué?
- 14) Si su respuesta fue negativa, mencione al menos tres propuestas como medio de comunicación que puedan utilizarse y que den mejores resultados.

APÉNDICE B 1

Guía de entrevista para conocer la situación global del alumno (a)

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: (Ciudad y sitio específico): San Pablo de las Tunas, Gral. Felipe Ángeles, Pue.

Entrevistador (a): Luis Enrique Velázquez León

Entrevistado (a): (Nombre, edad, género, ocupación,):

Propósito: recabar información acerca de las vivencias del alumno en el aula educativa, así como en la institución.

Características de la entrevista:

Las respuestas obtenidas de la entrevista serán de carácter confidente, además de que serán sujetos a ser analizados y estudiados.

1. ¿Qué te motivo a elegir a esta institución para continuar con tu preparación académica?
2. ¿Cuál es la opinión que tienes actualmente de la institución educativa?
3. ¿Si tuvieses la oportunidad de cambiarte a otra institución, lo harías?, si o no, ¿Por qué?
4. ¿Existe algún motivo por el cual te sientas obligado asistir a la escuela?
5. ¿Qué es lo que te motiva asistir a clases?
6. Si pudieses cambiar algo en la escuela, ¿Qué sería?
7. Desde tu punto de vista, ¿Qué opinas de tu maestro o maestra?
8. ¿Te agrada el modo en que imparte sus clases? ¿Por qué?
9. ¿Para ti que es la comunicación?
10. ¿Crees necesaria la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa (Director, Docentes, padres de familia y alumnos) para crear un clima escolar adecuado? SI-NO ¿Por qué?
11. ¿Qué tipo de comunicación mantienes con tus compañeros cuando realizan un trabajo de manera colaborativa?
12. ¿Tu maestro utiliza recursos tecnológicos como un medio de comunicación para establecer un clima escolar propicio?, ¿Te agradaría que siempre sea así?

13. ¿Consideras que manteniendo una comunicación efectiva, se obtendrían mejores resultados académicos? SI-NO ¿Por qué?
14. Desde tu perspectiva ¿El trabajo en equipo se beneficia manteniendo una comunicación efectiva? SI-NO ¿Por qué?
15. ¿Consideras que exista una comunicación efectiva y por ende un clima escolar propicio durante el trabajo colaborativo con tus compañeros? SI-NO ¿Por qué?
16. ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros?
17. ¿Menciona aquellos obstáculos que consideres impiden mantener una comunicación efectiva en el aula y la institución educativa?
18. ¿Utilizarías algún medio tecnológico como un canal de comunicación, cuál?

APÉNCICE C
PROYECTO DE MATEMÁTICAS
CICLO ESCOLAR 2016-2017

Objetivo matemáticas:	Que los alumnos tengan un mayor razonamiento matemático para poder vincularlo con la resolución de problemas de su vida cotidiana.
Meta Matemáticas:	Que los alumnos incrementen su capacidad de análisis, reflexión, crítica y argumentación de sus procesos de resolución de problemas.
Propósitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Utilicen el cálculo mental, la estimación de resultados o las operaciones escritas con números enteros, fraccionarios o decimales, para resolver problemas aditivos y multiplicativos. • Justifiquen y usen las fórmulas para calcular perímetros, áreas y volúmenes de diferentes figuras y cuerpos, y expresen e interpreten medidas con distintos tipos de unidad. • Emprendan procesos de búsqueda, organización, análisis e interpretación de datos contenidos en tablas o gráficas de diferentes tipos, para comunicar información que responda a preguntas planteadas por ellos mismos u otros. Elijan la forma de organización y representación (tabular o gráfica) más adecuada para comunicar información matemática.
Ejes:	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido numérico y pensamiento algebraico • Manejo de la información • Forma, espacio y medida • Actitud hacia el estudio de las matemáticas
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Resolver problemas de manera autónoma. ♣ Validar procedimientos y resultados. ♣ Comunicar información matemática ♣ Manejar técnicas eficientemente
Aprendizajes esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve problemas que implican efectuar multiplicaciones o divisiones con fracciones y números decimales. • Resuelve problemas aditivos que implican el uso de números enteros, fraccionarios o decimales positivos y negativos.

Acciones	Estrategia (s)	Actividades	Tiempo	Materiales:	Productos	Instrumento de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Aritmética • Algebra 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Trabajo individual ♣ Trabajo en equipo ♣ Trabajo grupal 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Resolver ejercicios de agilidad mental, acertijos matemáticos y cuadros mágicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Al inicio de cada sesión de matemáticas . 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Copias fotostáticas 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Muestra interés para la resolución del ejercicio. ♣ Resuelve el ejercicio de manera individual. ♣ Comparte y argumenta su proceso de resolución. ♣ Encuentra el resultado correcto. ♣ Ejercicios resueltos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lista de cotejo.

APÉNDICE C 1

PROYECTO DE LECTURA Y ESCRITURA-RELACIÓN TUTORA

CICLO ESCOLAR 2016-2017

Objetivo lectura	Fomentar el interés para la lectura e incrementar su vocabulario, desarrollar su proceso de análisis y reflexión para comunicarse de manera adecuada en diferentes contextos.
Meta lectura:	Lograr que al finalizar el ciclo escolar 2016-2017 los alumnos incrementen un 30 % en sus procesos cognitivos a través del análisis y crítica de contenidos.
Objetivo escritura	Lograr que los alumnos incrementen su capacidad de comunicación escrito, considerando las normas propias de la lengua.
Meta escritura	Incrementar en un 20 % su capacidad para redactar textos.
Propósitos:	<ul style="list-style-type: none">♣ Amplíen su capacidad de comunicación, aportando, compartiendo y evaluando información.♣ Amplíen su conocimiento de las características de lenguaje oral y escrito en sus aspectos sintácticos, semánticos y gráficos, y lo utilicen para comprender y producir textos.♣ Interpreten y produzcan textos para responder a las demandas de la vida social, empleando diversas modalidades de lectura y escritura en función de sus propósitos.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">♣ Emplear el lenguaje para comunicarse y como instrumento para aprender.♣ Analizar la información y emplear el lenguaje para la toma de decisiones.
Aprendizajes esperados:	<ul style="list-style-type: none">♣ Analiza diferentes materiales de consulta con el fin de obtener la información que requiere, considerando la organización del texto y sus componentes.♣ Emplea el resumen como un medio para seleccionar, recuperar y organizar información de distintos textos.♣ Interpreta la información contenida en diversas fuentes de consulta y las emplea al redactar un texto informativo.♣ Utiliza adecuadamente nexos que organizan, ponderan e introducen ideas en un texto.♣ Recupera información que le permita sustentar una aclaración, petición o reclamo.♣ Sistematiza la información acerca de un proceso estudiado.

Acciones	Estrategia (s)	Actividades	Tiempo	Materiales:	Productos	Instrumento de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Club de lectores 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura individual y grupal. ♣ Trabajo en equipos . 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Pronunciación de trabalenguas para mejorar la dicción, cuidando la pronunciación correcta, la rapidez de pronunciación y la claridad. ♣ Lectura individual en silencio. ♣ Pronunciación en voz alta, enfatizando la división silábica. ♣ Pronunciación en voz alta aumentando la velocidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Agosto-Septiembre 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Trabalenguas impresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Mejora de su dicción. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lista de cotejo.
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Club de lectores 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura individual y grupal. ♣ Trabajo en 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura individual y/o grupal para identificar ideas principales. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ 30 minutos los días lunes, miércoles y viernes, a partir del mes de octubre en 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Libro de lecturas “Lo que se puede hacer con las palabras” ♣ Diccionario ♣ Post_it 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Identificación de ideas principales. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Rúbrica

	equipos	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura coral con el grupo. ♣ Identificar términos desconocidos. ♣ Subrayar ideas principales. 	adelante.	♣ Diccionario de sinónimos		
♣ Club de lectores	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura individual y grupal. ♣ Trabajo en equipos . 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura del texto. ♣ Subrayar ideas principales. ♣ Elaborar el primer borrador de resumen a partir de las ideas principales usando los conectores y signos de puntuación. 	♣ Septiembre	♣ Diversos textos	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Uso de conectores adecuados a lo que quiere expresar. ♣ Coherencia en el texto escrito. ♣ Usó signos de puntuación apropiados. 	♣ Lista de cotejo
♣ Club de lectores	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Trabajo grupal. ♣ Trabajo individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Identificar y analizar los elementos de la ficha de trabajo. ♣ Lectura del texto. 	♣ Octubre	♣ Fichas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Identifica los elementos de la ficha de trabajo. ♣ Concreta sus ideas al elaborar una 	♣ Lista de cotejo

		<ul style="list-style-type: none"> ♣ Subrayar ideas principales. ♣ Elaboración de fichas de trabajo a partir de las ideas principales. 			<p>ficha de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Usó signos de puntuación apropiados. 	
♣ Club de lectores	♣ Trabajo individual, en equipos y grupal.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura de diversos textos. ♣ Identificación de ideas principales. ♣ Jerarquización de contenidos. ♣ Elaboración del mapa mental. 	♣ Noviembre	♣ Mapas mentales	♣ Jerarquiza las ideas de manera adecuada	♣ Rubrica
♣ Club de lectores	♣ Trabajo individual, en equipos y grupal.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura de diversos textos. ♣ Identificación de ideas principales. ♣ Jerarquización de contenidos. ♣ Elaboración de cuadro sinóptico 	♣ Diciembre-Enero	♣ Cuadro sinóptico	♣ Jerarquiza las ideas de manera adecuada	♣ Lista de cotejo

		ubicando idea principal y secundarias del contenido.				
♣ Club de lectores	♣ Trabajo individual, en equipos y grupal.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura de diversos textos. ♣ Identificación de ideas principales. ♣ Jerarquización de contenidos. ♣ Elaboración de mapa conceptual a partir de la jerarquización de las ideas 	♣ Enero-Febrero	♣ Mapa conceptual	♣ Conceptualiza los términos de manera adecuada.	♣ Rúbrica
♣ Club de lectores	♣ Trabajo individual, en equipos y grupal.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Lectura de diversos textos. ♣ Identificación de ideas principales. ♣ Jerarquización de contenidos. ♣ Elaboración del cuadro de doble entrada. 	♣ Marzo-Abril	♣ Cuadro de doble entrada	♣ Relaciona y jerarquiza las ideas de manera correcta.	♣ Lista de cotejo
♣ Club de lectores	♣ Trabajo individual, en	♣ Lectura de diversos	♣ Mayo-Junio	♣ Diagramas de flujo	♣ Relaciona y jerarquiza las ideas de	♣ Rúbrica

	equipos y grupal	textos. ♣ Identificación de ideas principales. ♣ Jerarquización de contenidos. ♣ Elaboración de diagramas de flujo para la relación y jerarquización de ideas			manera correcta.	
--	------------------------	--	--	--	---------------------	--

APÉNDICE D

Necesidades sociales

Actividad 1 Autoevaluación de la experiencia como director.

✓ Aspectos	✓ Necesidades sociales en la <i>comunidad</i> donde laboro	✓ Necesidades sociales en la <i>escuela</i> donde laboro	✓ Necesidades sociales que se requieren satisfacer, según Schmelkes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiantes ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de una educación en valores. ✓ Establecimiento de una comunicación formal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar actividades recreativas en grupo. ✓ Actividades culturales. ✓ Aceptación social. ✓ Auto estima bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación. ✓ Resolución de problemas. ✓ Vivir en democracia. ✓ Autoestima. ✓ Desarrollen un juicio crítico.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo económico. ✓ Roles familiares. ✓ Roles sociales. ✓ Equidad social. ✓ Analfabetismo ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasa inclusión por parte de ciertos sectores en las diversas actividades realizadas en la institución. ✓ Escasa participación de los padres de familia en la educación de su hijo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis en valores ✓ Valoración a la diversidad cultural. ✓ Cuidado del medio ambiente a base del respeto. ✓
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Docentes ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación formal con los padres de familia. (Escuchar y ser escuchado) ✓ Integrarse a las tradiciones y costumbres de la población. ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformación cultural y socialización. ✓ Formación ciudadana. ✓ Contextualización de contenidos en las diversas disciplinas. ✓ Materiales didácticos (Físicos y tecnológicos) ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de la ética universal. ✓ Educar en el respeto y en el cuidado del medio ambiente. ✓ Educar para el consumo inteligente, moderado y crítico. ✓ Educar sujetos capaces de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre.

<p>✓ Director</p>	<p>✓ Integrar a la comunidad a actividades culturales que se implementan en la institución.</p> <p>✓ Comunicación formal.</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓ Comunicación.</p> <p>✓ Participación.</p> <p>✓ Trabajo en conjunto.</p> <p>✓</p>	<p>✓ Emplea la democracia en las decisiones que se toman en conjunto con la comunidad colectiva.</p> <p>✓ Emplear el juicio crítico congruente con los valores que la institución trabaja en diario con los alumnos.</p> <p>✓ Tomar en cuenta los derechos humanos de manera respetuosa para que de esta manera solucione los conflictos de manera pacífica.</p>
-------------------	---	---	--

APÉNDICE E

Lista de cotejo sobre los rasgos de la normalidad escolar mínima

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: (Ciudad y sitio específico): San Pablo de las Tunas, Gral. Felipe Ángeles, Pue.

Aplicador: Luis Enrique Velázquez León

Participante: (Nombre, edad, género, ocupación,):

	Descripción	N	CN	CS	S	Evidencia
1	Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.					
2	Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.					
3	Todos los maestros inician puntalmente sus actividades.					
4	Todos los alumnos asisten puntualmente a las clases.					
5	Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente.					
6	Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje					
7	Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de clase.					
8	Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.					

(El consejo técnico escolar: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente, 2013:13)

Apéndice G



TELEsecundaria

Nivel: Telesecundaria.

Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla
Subsecretaría de Educación Obligatoria
Escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”
C.C.T. 21ETV0296I
Ciclo escolar: 2016-2017



Nombre del actor educativo: _____ Fecha: _____

Instrumento de evaluación: Lista de cotejo.

Aprendizajes esperados	Contenidos			
✓ Que los actores educativos de la escuela Telesecundaria Felipe Ángeles, analicen, reflexionen para con ello refuercen la y practica sobre la organización institucional.	✓ “Prácticas de calidad en la escuela” del autor Cervantes Galván Edilberto			
✓ Evaluar habilidades, actitudes y participación a partir de la interacción durante la asesoría académica con base a una lista de cotejo.				
Criterios	Insuficiente	Suficiente	Satisfactorio	Destacado
Mencionan sus saberes previos sobre el concepto de organización y comunicación				
Identifica e implementa una o alguna estrategia para llevar a cabo una buena organización en su respectiva academia.				
Analiza y reflexiona el texto “Prácticas de calidad en la escuela”, para posteriormente realizar participaciones concretas y acertadas de cómo llevar a la escuela telesecundaria a una organización de calidad.				
Participa activamente en la toma de decisiones del equipo.				
Explica por qué es importante practicar llevar a la acción “Las prácticas de calidad en la escuela”.				
Respeto el orden de intervención.				
Respeto la opinión de los demás.				
Expone sus propias ideas.				
Escucha atentamente a los demás.				

APÉNDICE H



TELEsecundaria

Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla
Subsecretaría de Educación Obligatoria
Escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”
C.C.T. 21ETV0296I
Ciclo escolar: 2016-2017



Nivel: Telesecundaria

Nombre del actor educativo: _____ Fecha: _____

Instrumento de evaluación: Rúbrica

Contenidos- Categorías	Indicadores de logro			
	Excelente	Satisfactorio	Insuficiente	Sugerencias para mejorar el desempeño
Tecnología	Realizó con éxito la siguiente acción: ✓ Maneja adecuadamente las TIC para comunicar un mensaje, idea o pensamiento.	Realizó con éxito la siguiente acción: ✓ Maneja adecuadamente las TIC para comunicar un mensaje, idea o pensamiento.	Realizó con éxito la siguiente acción: ✓ Maneja adecuadamente las TIC para comunicar un mensaje, idea o pensamiento.	No realizó con éxito la siguiente acción: ✓ Maneja adecuadamente las TIC para comunicar un mensaje, idea o pensamiento.
Cognitiva	Realizó con éxito la siguiente acción: ✓ Se apropia del conocimiento que le genera el análisis de diversas lecturas sobre los temas de organización, comunicación y comunicación organizacional. ✓ Hace comentarios con base en las expectativas, retos y dificultades con respecto a los compromisos que se establecen para mejorar la comunicación organizacional de la institución.	Realizó con éxito la siguiente acción: ✓ Se apropia del conocimiento que le genera el análisis de diversas lecturas sobre los temas de organización, comunicación y comunicación organizacional. ✓ Hace comentarios con base en las expectativas, retos y dificultades con respecto a los compromisos que se establecen para mejorar la comunicación organizacional de la institución	Realizó con éxito la siguiente acción: ✓ Se apropia del conocimiento que le genera el análisis de diversas lecturas sobre los temas de organización, comunicación y comunicación organizacional. ✓ Hace comentarios con base en las expectativas, retos y dificultades con respecto a los compromisos que se establecen para mejorar la comunicación organizacional de la institución	No realizó con éxito la siguiente acción: ✓ Se apropia del conocimiento que le genera el análisis de diversas lecturas sobre los temas de organización, comunicación y comunicación organizacional. ✓ Hace comentarios con base en las expectativas, retos y dificultades con respecto a los compromisos que se establecen para mejorar la comunicación organizacional de la institución

Comunicativa	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplica puntualmente el protocolo de comunicación. ✓ Sus comentarios en el Blogger muestran una argumentación de manera coherente y precisa. 	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplica puntualmente el protocolo de comunicación. ✓ Sus comentarios en el Blogger muestran una argumentación de manera coherente y precisa. 	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplica puntualmente el protocolo de comunicación. ✓ Sus comentarios en el Blogger muestran una argumentación de manera coherente y precisa. 	<p>No realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplica puntualmente el protocolo de comunicación. ✓ Sus comentarios en el Blogger muestran una argumentación de manera coherente y precisa.
Manejo de la información	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registra cuidadosamente en el cuadro comparativo la información requerida. 	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registra cuidadosamente en el cuadro comparativo la información requerida. 	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registra cuidadosamente en el cuadro comparativo la información requerida. 	<p>No realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registra cuidadosamente en el cuadro comparativo la información requerida.
Actitudinal	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se dirige a sus compañeros respetuosamente. ✓ Debatió sus ideas en el panel de discusión haciendo un respectivo análisis y reflexión. ✓ Cumplió con la entrega de sus productos en tiempo y forma. 	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se dirige a sus compañeros respetuosamente. ✓ Debatió sus ideas en el panel de discusión haciendo un respectivo análisis y reflexión. ✓ Cumplió con la entrega de sus productos en tiempo y forma. 	<p>Realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se dirige a sus compañeros respetuosamente. ✓ Debatió sus ideas en el panel de discusión haciendo un respectivo análisis y reflexión. ✓ Cumplió con la entrega de sus productos en tiempo y forma. 	<p>No realizó con éxito la siguiente acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se dirige a sus compañeros respetuosamente. ✓ Debatió sus ideas en el panel de discusión haciendo un respectivo análisis y reflexión. ✓ Cumplió con la entrega de sus productos en tiempo y forma.

APÉNDICE I



Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla
Subsecretaría de Educación Obligatoria
Escuela Telesecundaria “Felipe Ángeles”
C.C.T. 21ETV0296I
Ciclo escolar: 2016-2017



Nivel: Telesecundaria

Nombre del actor educativo: _____ Fecha: _____

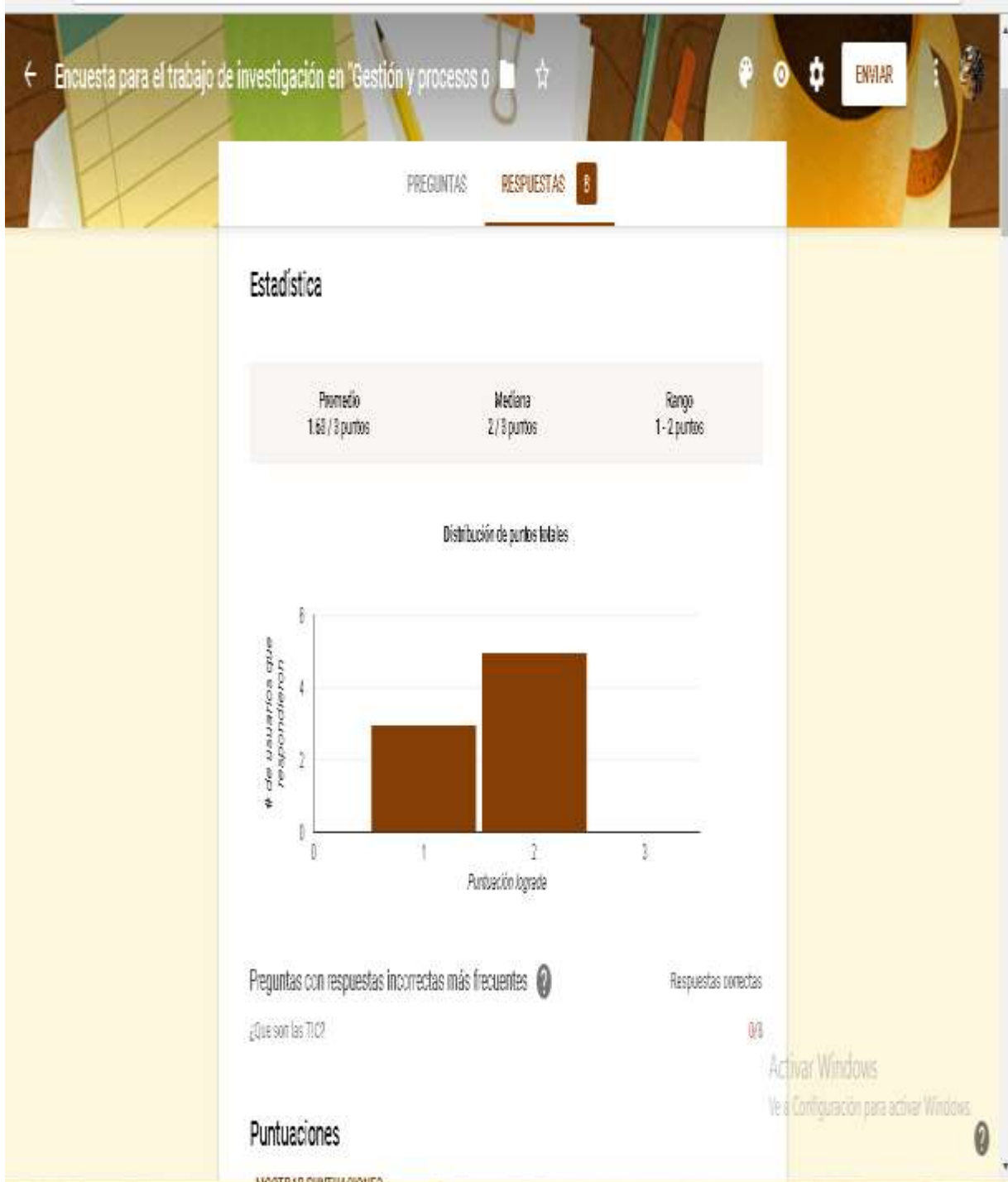
Instrumento de evaluación: Escala de actitudes.

Trabajo y actitudes en la realización de las diversas actividades.

Núm.	Indicadores	TA	PA	NA/ND	PD	TD
1	Participo con interés					
2	Tengo iniciativas y aporta ideas nuevas					
3	Presento una buena predisposición al trabajo					
4	Colaboro con mis compañeros (as)					
5	Acepto y respeto las decisiones y opiniones de los compañeros (as)					
6	Me muestro activo y con ganas de cumplir con las actividades.					
7	Cumplo con los materiales a utilizar en las actividades a desarrollar.					
8	Empleo lo adquirido a lo largo de las sesiones en el desarrollo de las actividades.					
9	Muestro interés en continuar mejorando la comunicación organizacional de la institución en dónde laboro.					
10	Empleo una comunicación formal.					
11	Insisto en utilizar una comunicación informal en la institución educativa.					
12	Considero al conflicto como un elemento para entablar una comunicación formal en la escuela telesecundaria.					
13	Empleo lo analizado en la Asesoría Académica en mi práctica docente.					
14	La Asesoría Académica me permitió reflexionar acerca de la comunicación organizacional que se practicaba en la institución educativa.					

Totalmente de acuerdo (TA), Parcialmente de acuerdo (PA), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND), Parcialmente en desacuerdo (PD), y Totalmente en desacuerdo (TD).

APÉNDICE J



APÉNDICE K



Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla
Subsecretaría de Educación Obligatoria
Escuela Telesecundaria "Felipe Ángeles"
C.C.T. 21ETV0296I
Ciclo escolar: 2016-2017



Andamio cognitivo

“Prácticas de calidad en la escuela”

Con base en la lectura de Cervantes Galván Edilberto; completemos la información que se solicita en cada espacio. Explica en que consiste cada recomendación y cómo las implementarías a nivel institución.

Los catorce puntos de Deming	Explicación de cada punto de Deming	¿Cómo implementaría cada punto de Deming en la institución en donde laboro?
1. Constancia y claridad en el propósito de mejora.		
2. Adoptar una nueva filosofía de la calidad.		
3. Evitar la dependencia en evaluaciones o inspecciones finales		
4. Lo barato a la larga sale caro.		
5. Mejora constante y continua del servicio escolar.		
6. Instituir programas de entrenamiento y capacitación.		
7. Instituir un liderazgo enfocado en ayudar a las personas a mejorar		

lo que hacen.		
8. Eliminar el miedo a interrogar (cuestionar) y a equivocarse.		
9. Eliminar barreras entre los integrantes del plantel.		
10. Eliminar consignas, exhortaciones y metas.		
11. Eliminar cuotas o metas numéricas.		
12. Eliminar barreras a la satisfacción de trabajar.		
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento		
14. Actuar para lograr la transformación		

APÉNDICE L 1



Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla
 Subsecretaría de Educación Obligatoria
 Escuela Telesecundaria "Telpe Angales"
 C.C.T. 2187V02961
 Ciclo escolar 2016-2017
 Academia de primer año



Proyecto de intervención Las prácticas de calidad en la escuela					
Practica de calidad a implementar en la escuela con base a los 14 puntos de Deming:					
Objetivo: Fomentar la autoestima en el alumno para lograr un mejor rendimiento académico.					
Meta: Lograr que los alumnos que tienen problema de aprendizaje valoren sus propios avances para mejorar su rendimiento al menos en 20%.					
Acciones	Actividades	Responsables	Materiales	Tiempos	Avances
Reunión con padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> • Véndeme a tus padres • Véndeme a tu hijo • Revisión de fichas de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestros de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel bond • Plumones • Recortes • Material impreso • Video (TIC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda semana de abril 	<ul style="list-style-type: none"> •

APÉNDICE L 2



Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla
 Subsecretaría de Educación Obligatoria
 Escuela Telesecundaria "Telpe Ángeles"
 C.C.T. 2117V02961
 Ciclo escolar: 2016-2017
 Academia de primer año



Proyecto de intervención					
Las prácticas de calidad en la escuela					
Practica de calidad a implementar en la escuela con base a los 14 puntos de Deming:	Eliminar el miedo a interrogar (questionar) y a equivocarse				
Objetivo:	Lograr un ambiente favorable de Aprendizaje en el aula, para que mejore en un 30% sus emociones, Actitudes y favorezca su Aprendizaje Escolar				
Meta:	Lograr el Autoestima en los alumnos de Secundaria para que alcancen la confianza, de expresar sus conocimientos, habilidades y destrezas				
Acciones	Actividades	Responsables	Materiales	Tiempos	Avances
- Práctica de Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar acerca de los Valores • Exponer ante grupo y padres de Familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Docente • Directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las TIC - Películas - Revistas - Libros 	<ul style="list-style-type: none"> • En la semana de 3a 6 de Abril • 24 al 28 Abril 	•
- Lectura (valores)	<ul style="list-style-type: none"> • Videos interactivos acerca de Valores 				
- Autorretrato	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar su Autorretrato 				
- Taller con Padres de Familia y Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con Padres de Familia Alumnos 	- Psicólogo	- Psicología		

- Dinámicas grupales

Academia de primeros años (ciclo escolar 2016-2017)

APÉNDICE L3



Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla
 Subsecretaría de Educación Obligatoria
 Escuela Telesecundaria "Felipe Ángeles"
 C.C.T. 218782961
 Ciclo escolar: 2016-2017
 Academia de primeros años



Proyecto de intervención					
Las prácticas de calidad en la escuela					
Practica de calidad a implementar en la escuela con base a los 14 puntos de Deming:	Aprendizaje continuo, de actualización y capacitación de los docentes. Actualizar la manera de entender la educación y su rol en el proceso. Lecturas de apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje.				
Objetivo:	Mejorar nuestra práctica docente para ofrecer un servicio de calidad.				
Meta:	Trabajar 4 sesiones de una hora en la formación continua de: 1. Lecturas químicas 2. Gráfica de caja buzas 3. Terrarismos historia				
Acciones	Actividades	Responsables	Materiales	Tiempos	Avances
* Trabajo en colegiado	* Investigar. * Retroalimentación de contenidos programáticos	* Docentes de tercer grado * Secretaria de la escuela.	* Libros de 3º *	* Miércoles de cada semana * 30 min.	

* Análisis del libro "Dracula"

APÉNDICE M



Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla
Subsecretaría de Educación Obligatoria
Escuela Telesecundaria "Felipe Ángeles"
C.C.T. 21ETV0296I
Ciclo escolar: 2016-2017



“Cuestionario sobre comunicación organizacional”

Fecha: _____

1. ¿Qué es comunicación?
2. ¿Cuáles son los elementos que son necesarios para llevar con eficacia el proceso de comunicación?
3. ¿Cuáles son los efectos que produce la comunicación?
4. ¿Menciona los tipos de comunicación existentes?
5. ¿A qué se refiere la comunicación organizacional?
6. ¿Tipo de proceso que se lleva a cabo dentro de una organización?

ANEXOS

ANEXO 1



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA
ESCUELA TELESECUNDARIA NO. 221 "FELIPE ÁNGELES"
CLAVE: 21ETV0296I
CALLE 3 NORTE NO.802, GENERAL FELIPE ANGELES, PUEBLA
ZONA ESCOLAR 042 ACATZINGO, SECTOR 08 TEPEACA
CORDE 09 TEPEACA



General Felipe Ángeles, Puebla, a 30 de Octubre de 2015.

Reunión de Consejo Técnico

Orden del día

1. Pase de lista
2. Revisión de Cuadernillo segunda sesión
3. Descripción de:
 - a) principales avances en el grupo
 - b) prácticas educativas eficaces que favorecen la lectura, la escritura y el razonamiento Lógico matemático.
 - c) Desafíos que existen
4. Estrategia global de aprendizaje
5. Planeación didáctica: tomando en cuenta los 12 principios pedagógicos del programa de estudios y las 5 sugerencias didácticas.
6. Compromisos: Estrategias de mejora escolar.
7. Asuntos generales

ATENTAMENTE

Director de la Escuela

ANEXO 2

Elementos de la comunicación:

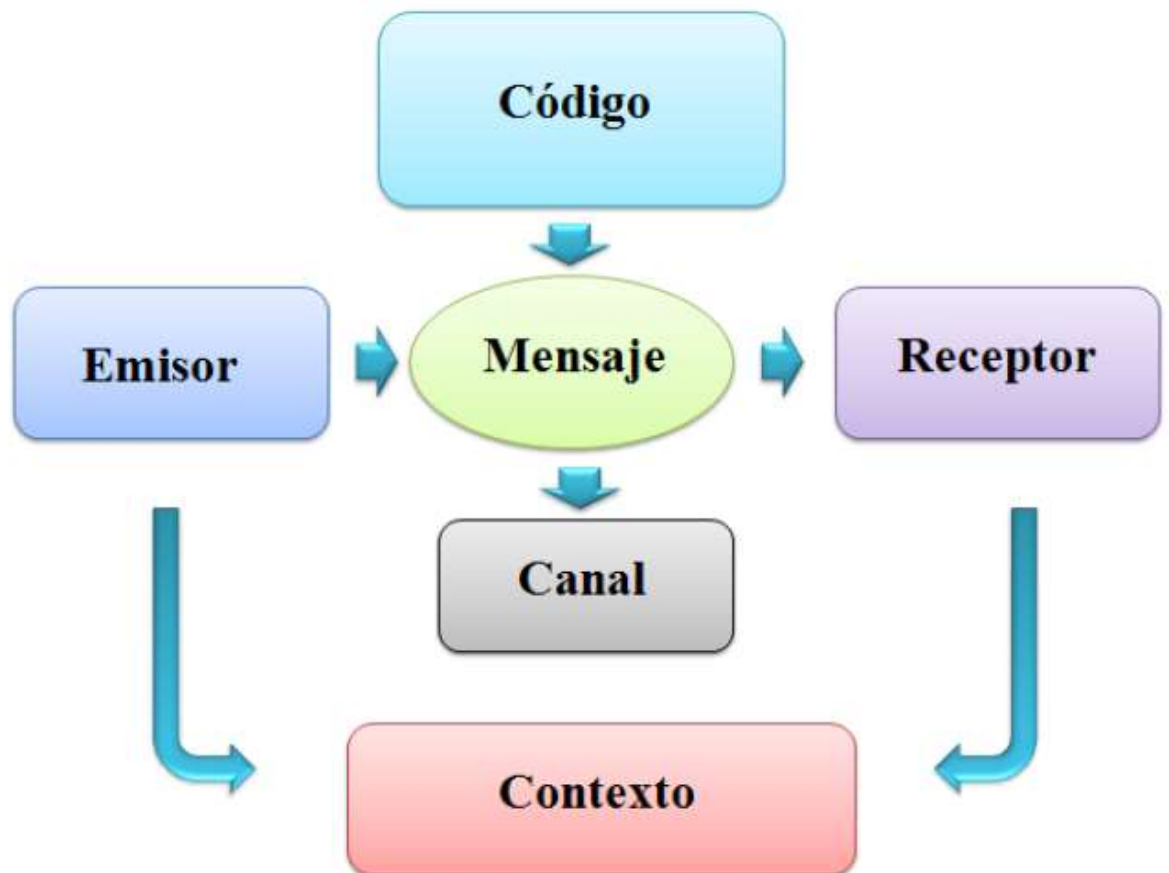


Gráfico: Elementos de la comunicación; elaborado por Urra y Vergara, (2015)