

21025
19



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"



"ANALISIS DE LAS RELACIONES ENTRE COMUNICACION
INSTITUCIONAL Y LA ESTRUCTURA ACADEMICA EN LA
SECUNDARIA DEL INSTITUTO ACATITLAN"

**SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
"COMUNICACION EN EL AULA"**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

BRENDA ANDREA FERNANDEZ FLORES

Nº. DE CUENTA: 9106861-8

ASESOR: DAVID FRAGOSO FRANCO



ACATLAN, MEXICO.

JUNIO DE 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A USTEDES, *JESÚS Y MARÍA*, POR SER MI GUIA Y ORIENTACIÓN EN LO QUE HAGO.

A *MAMÁ Y PAPÁ*, POR CADA DÍA QUE ME HAN DADO AMOR, RESPETO, ESFUERZO Y SACRIFICIO, POR APOYARME SIEMPRE Y BRINDARME TODO LO QUE TENGO Y SOY.

A *EVELYN*, POR SU AMOR, RESPETO Y CONFIANZA.

A *SISH*, POR DARME ALIENTO PARA SEGUIR ADELANTE Y SER INCONDICIONAL.

A TODAS LAS PERSONAS, AMIGOS Y COMPAÑEROS QUE HAN CREIDO EN MÍ Y ME HAN APOYADO.

A MIS MAESTROS DEL SEMINARIO POR ENSEÑARME Y PREPARARME, EN ESPECIAL, A *DAVID FRAGOSO FRANCO* POR ORIENTARME EN EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

AL INSTITUTO ACATITLAN, AL LIC. VENANCIO UGALDE ESPINOSA, Y A TODAS LAS PERSONAS QUE ME ABRIERON LAS PUERTAS PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo "Análisis de las relaciones entre Comunicación Institucional y la Estructura Académica, en la Secundaria del Instituto Acatitlan" surge al formar parte del personal de esta Institución y que la labor que desempeñaba, tenía un estrecha relación con directivos, administrativos, docentes y alumnos, a su vez, también con padres de familia.

Al detectar diversas situaciones, que tenían origen en la falta de organización, influyó en la comunicación que se estableció entre directivos, administrativos y personal docente en ésta Secundaria, de carácter privado, suscitadas debido a los constantes cambios presentados en la institución.

Las necesidades en esta Institución se enfatizaron más al manifestarse diversas situaciones que repercutieron finalmente en la formación de los alumnos, volviéndose una inquietud personal por apoyar y poder otorgar alternativas de solución, sin embargo el clima en la Institución se agudizó más, y las circunstancias, no permitieron que se dieran soluciones y se tomaron decisiones drásticas para dar solución a lo que se volvió un problema.

Varias de estas personas, al igual que yo, salimos de esta Institución, por razones personales y laborales, pero se quedó en mí, el pendiente de querer apoyar a la Institución en la mejora de la misma, sabiendo que para eso requería de fundamentar tal cosa. Es a partir de la apertura del seminario de comunicación, que se comienza a gestionar un trabajo que plantee tales situaciones, dando pie a un diagnóstico comunicacional acerca de los cambios en las situaciones actuales de esa Institución.

Es así, como el desarrollo de esta investigación se implanta en la comunicación y organización como parte del funcionamiento de la Institución y de tomar en cuenta la comunidad a la que atienden y a la que ofrecen sus servicios educativos. De esta manera, se decidió que la comunicación institucional y su influencia en las áreas que la integran, en especial la académica, constituirían el objeto de estudio de este trabajo, para estudiar los sucesos que se han gestado en la actualidad, comenzando con los anteriores.

El trabajo se organiza en cuatro apartados, los cuales van desarrollando cada una de las etapas en la construcción del trabajo y las condiciones que caracterizan esta institución, a partir de su investigación.

En la primera parte, se plantea una descripción de los estado en que se encuentran los componentes que integran esta institución escolar, se hace de manera explícita, es decir, de acuerdo a la formalidad de lo que prescribe la misma Institución y por otro lado, se expone también lo implícito, lo real, de las ideologías, acciones, procesos que los miembros realizan, ante lo que dice la Institución; además se hace un análisis de la congruencia que establecen entre esto.

En la segunda parte se caracteriza por fundamentar a través de la teoría, cada una de las problemáticas que se encontraron, éstas se abordarán desde un enfoque sistémico para explicar la estructura y composición, así como de las interrelaciones que se generan entre los componentes y elementos de la Institución. También se tomará en cuenta las teorías de la organización, organización escolar, planes y programas educativos, y propiamente lo relacionado a la comunicación institucional.

En la tercera parte, se propone alternativas de solución como respuesta a las necesidades que emergieron a partir del diagnóstico y la investigación y que se considera la conveniencia para emplear la propuesta general, ya que contiene a su vez, proyectos para cada una de las necesidades que se manifestaron.

En la parte final, de este trabajo se plantean las conclusiones y recomendaciones para la Institución y para las personas involucradas en los procesos de cada uno y de los componentes. La bibliografía y hemerografía que se exponen forman parte del sustento del trabajo, y además se incluyen los anexos los cuales especifican algunos de los apartados de los proyectos que integran la propuesta.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	II, III
I. ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL CASO ESTUDIADO	
1.1 Ubicación del objeto	2
1.2 Desarrollo Histórico	4
1.3 Contexto Formal de la Organización	
1.3.1 Superestructura	5
1.3.2 Estructura	6
1.3.3 Infraestructura	10
1.4 Contexto Informal de la Organización (diagnóstico)	
1.4.1 Superestructura	12
1.4.2 Estructura	13
1.4.3 Infraestructura	18
1.5 Informe del estudio de caso	
1.5.1 Caracterización de la situación del caso estudiado	24
1.5.2 Aspectos instrumentales para la recolección de datos	25
1.5.3 Plan de acción realizado	42
1.5.4 Análisis e interpretación de ejes	43
1.5.5 Conclusiones parciales	75
II. SOPORTE TEORICO CONCEPTUAL	
2.1 Teoría de los Sistemas	81
2.2 Teoría de la Organización	88
2.3 La Institución Escolar, como Organización	
2.3.1 Institución Escolar y sus componentes	90
2.3.2 Organización Escolar	95
2.3.3 Proyecto Educativo	

2.3.3.1	Directrices Institucionales	97
2.3.3.2	Estructura Organizacional y Académica	98
2.3.3.3	Proyectos y Planes Institucionales	101
2.3.3.4	Modelo Pedagógico y Modelo Educativo	103
2.4	Comunicación Institucional	
2.4.1	Concepto de Comunicación	105
2.4.2	Concepto de Institución	110
2.4.3	Comunicación Institucional	112
III.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	
3.1	Justificación del Programa	118
3.2	Objetivo General	120
3.3	Introducción al Programa y sus proyectos	121
3.4	Taller para el diseño y elaboración de los elementos de la Superestructura	124
3.4.1	Objetivos	124
3.4.2	Sector Institucional al que se dirige	124
3.4.3	Fases de Intervención	125
3.4.4	Instrumentos a utilizar	125
3.4.5	Evaluación del Proyecto	126
3.5	Curso de capacitación a los elementos que integran la filosofía Institucional	130
3.5.1	Objetivos	130
3.5.2	Sector Institucional al que se dirige	130
3.5.3	Fases de Intervención	131
3.5.4	Instrumentos a utilizar	131
3.5.5	Evaluación del Proyecto	132
3.6	Proyecto para implantar y comunicar la estructura organizacional	137
3.6.1	Objetivos	137
3.6.2	Sector Institucional al que se dirige	137
3.6.3	Fases de Intervención	137

3.6.4 Instrumentos a utilizar	138
3.6.5 Evaluación del Proyecto	139
3.7 Proyecto de organización en las relaciones laborales y personales a través de la comunicación	143
3.7.1 Objetivos	143
3.7.2 Sector Institucional al que se dirige	143
3.7.3 Fases de Intervención	143
3.7.4 Instrumentos a utilizar	144
3.7.5 Evaluación del Proyecto	145
3.8 Proyecto para determinar las prácticas de comunicación formal e informal	149
3.8.1 Objetivos	149
3.8.2 Sector Institucional al que se dirige	149
3.8.3 Fases de Intervención	150
3.8.4 Instrumentos a utilizar	150
3.8.5 Evaluación del Proyecto	151
3.9 Supuestos Teóricos de la Evaluación del Programa	156

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

HEMEROGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO I	PLAN DE ACTIVIDADES DEL TALLER
ANEXO II	GUÍAS DE SESIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN
ANEXO III	PLAN DE TRABAJO
ANEXO IV	PLAN DE TRABAJO
ANEXO V	PLAN DE TRABAJO

ANALISIS CONTEXTUAL

I. ANALISIS CONTEXTUAL DEL CASO ESTUDIADO.

1.1 Ubicación del objeto.

Una Institución Escolar es una Organización que tiene componentes como, estructura, cultura y comportamientos, al igual que estrategia, determinando las características. Esas características le son propias a la Institución, la distinguen de las demás Instituciones y se ven reflejadas en su proyecto educativo, es decir, es la propuesta bajo la cual se orientarán los procesos educativos, definiendo cuál es su modelo educativo. Es importante considerar la manera en que se va a dar a conocer el proyecto institucional y cómo se va a comunicar.

La comunicación en una Institución Escolar es parte fundamental como herramienta para dar a conocer el proyecto institucional, tanto al interior y exterior, considerando las relaciones que se dan dentro y fuera de ella, pero sobre todo, las interacciones que establecen los miembros de la comunidad escolar, en favor de lo que es la organización institucional y su funcionamiento.

Al hablar de procesos educativos nos referimos esencialmente a la intervención educativa, al actuar de los directores, quienes son los encargados de gestionar, coordinar y facilitar los procesos de educación y comunicación, implicando de antemano, la planeación y delimitación de cómo realizar esos procesos, junto con los coordinadores académicos y docentes, estos últimos por que son los actores más próximos a los alumnos.

Es por esto que resulta necesario definir los elementos que constituyen a una Institución Escolar, como son: la ideología, filosofía, objetivos y propósitos educativos, delimitación de la estructura, organización de planes y programas educativos, actividades académicas, convivencia y participación, etc. y que implican el proceso enseñanza – aprendizaje. Sin embargo, esto involucra redes de relaciones interpersonales, que contienen un grado de complejidad; determinando el clima organizacional.

La contextualización de la Institución a la que haremos referencia, es la Secundaria del Instituto Acatitlan, que servirá para analizar las características de esta Institución, los tipos de comunicación, expresiones, creencias, acuerdos que

establecen de manera explícita e implícita, además de la organización en esta escuela, situándose en las relaciones entre Comunicación Institucional y la Estructura Académica, como objeto de este estudio.

Para dar paso al contexto de esta Institución, cabe aclarar que para la conformación de una Institución Escolar entendemos que se compone de 3 elementos: la superestructura, la estructura y la infraestructura. La superestructura se refiere a la ideología, creencias, filosofía, objetivos, misión y visión institucionales. La estructura contempla lo referente a el organigrama de la Institución, las posiciones y las funciones que cada miembro debe cumplir. En el caso de la infraestructura, esta contiene todos los recursos, materiales y humanos.

De acuerdo a lo antes señalado, es así como se hará el análisis de los elementos que componen al Instituto Acatitlan, haciendo hincapié en la comunicación, y organización en el área académica. El análisis contextual de esta Institución se dividirá en dos apartados, en el primero, se expondrán los lineamientos que establece formalmente la Institución, es decir, lo que contienen sus documentos respecto a la superestructura , estructura e infraestructura. En el segundo apartado, se expondrán los acontecimientos reales, es decir, lo informal y que no esta explicitado en algún documento oficial, o como un principio institucional.

Para la realización de este trabajo, es necesario contemplar todos los componentes y elementos, sin omitir alguno de ellos, centrándose en la detección de las modalidades de Comunicación Institucional y su influencia en la Estructura Académica, fijando las relaciones que establecen directivos, coordinadores y docentes, para efectuar el proyecto educativo e institucional.

Este estudio, surge debido a las discrepancias que se detectaron en esta Institución, la ausencia de una estructura y organización institucional repercutiendo en el área académica, acentuándose en el ciclo escolar 2000 – 2001, y que a partir de ahí, se han vivido cambios en los años subsecuentes.

La Secundaria del Instituto Acatitlan es el lugar donde se plantea realizar un diagnóstico e identificar las necesidades de sus miembros, con respecto a la

comunicación en la Institución, a la organización en la Estructura Académica, a fin de plantear una mejora en la relación laboral entre directivos, coordinadores y docentes.

1.2 Desarrollo Histórico.

Los orígenes del Instituto Acatitlan surgen a partir de la creación de un jardín de niños, llamado "El Carrusel de las Américas". Este comenzó a funcionar en el año de 1990, iniciando con 2 grupos, en el cual se unieron para trabajar 3 personas. Este pequeño centro escolar, operaba en un terreno donde se encontraba el lienzo charro "El Queretano" y que en esos años todavía funcionaba los fines de semana, en Av. Tenayuca no. 15, Sta. Cecilia, Tlalnepantla.

Estas instalaciones eran sencillas, ya que se pretendía satisfacer a una pequeña población y que no contemplaba crecer en corto plazo; sin embargo, logró tener 180 alumnos. Debido a la demanda de la población, se pensó en incrementar la construcción e instalaciones que fueran apropiadas que se adoptaron a la forma y trazo del terreno.

Así, en septiembre de 1991, comenzó a funcionar el nivel Primaria, surgiendo el Instituto Acatitlan con una población de 110 alumnos divididos en 4 grupos y con 3 grados: 2 grupos de 1ro, 1 grupo de 2do, 1 grupo de 3ro; convirtiéndose así en una empresa familiar, ya que habían integrantes de ésta, que laboraban como representantes de la Institución, desde el inicio del Jardín de niños.

En el ciclo escolar 92 – 93 se abrieron los grados restantes en Primaria, con 220 alumnos, distribuidos en 4to, 5to y 6to. debido al aumento de la población estudiantil, surgió la necesidad de expandir los niveles educativos y fue en el ciclo escolar 93 – 94 que se fundó la Secundaria, igualmente con la apertura de un grupo, y en los años posteriores, se fueron incrementado los grados y simultáneamente los grupos. De esta manera, se incorporó el nivel Bachillerato, el cual inició de la misma manera que los otros niveles educativos.

Cabe aclarar que los encargados de esta Institución, desde su inicio, han asumido dos roles: como directivos y como dueños del predio en que se localiza dicha Institución; conformando una empresa familiar, en la que cada miembro de esta familia, se encarga de un nivel.

Con relación a la Secundaria, su fundación fue en el año de 1993, inició con 1 grupo de 1er. grado y en los años posteriores fue incrementando sus grados y sus grupos. Es hasta el ciclo 1999 - 2000, que se mantuvo con un mismo director y a partir del ciclo escolar 2000 – 2001, hubo cambio de director y por lo tanto de administración. La Secundaria del Instituto Acatitlan, tiene funcionando 9 ciclos escolares, a lo largo de este tiempo ha aumentado matrícula, por tanto, sus grupos y grados.

Así, el Instituto Acatitlan tiene once años de fundación y va por el doceavo año de servicio, los niveles educativos que ofrece son desde Preescolar hasta Preparatoria.

1.3 Contexto Formal de la Organización.

Como se mencionó anteriormente, el contexto formal contendrá los elementos, de los documentos oficiales, de la Institución y que forman parte de los lineamientos explícitos y formales de la Superestructura. En relación a esto, la Institución nos proporcionó sus documentos y ubicamos un folleto llamado "Filosofía Institucional" , el cual comprende la Filosofía, Misión y Valores, además de las disposiciones (Reglamento) para el personal docente.

1.3.1 Superestructura

Para la investigación de este trabajo, consideramos necesario hacer hincapié, en los elementos que se relacionan a este componente, a fin de ubicar los principios de la filosofía institucional, para lo cual extraeremos lo fundamental de su texto.

- Filosofía:

"El Instituto Acatitlan es una Institución joven cuyo nacimiento responde a la necesidad de ofrecer a un amplio sector de la población, una educación de alta calidad y al mismo tiempo accesible. . . una educación que conjunte. . . la innovación. . . impulsamos la educación integral. . . cubrir. . . las necesidades. . ." (Instituto Acatitlan, 2002).

- Misión:

". . . formar alumnos comprometidos a las labores académicas, con una base axiológica sólida, críticos y reflexivos. . . el alumno es. . . responsable directo de su aprendizaje. . . debe ser. . . activo, participativo, con disposición para el trabajo en equipo y con. . . disposición y tolerancia. El profesor. . . como un guía, un coordinador del proceso de aprendizaje, que pone a disposición del alumno su experiencia, habilidades y conocimientos. . ." (Instituto Acatitlan, 2002).

- Valores:

El Instituto Acatitlan se basa en los siguientes valores: *libertad* , *respeto*, *convivencia social*, *sentido común*, *tolerancia*, *responsabilidad*, *conciencia honestidad*, *verdad* y *compromiso*.

1.3.2 Estructura

De acuerdo a este componente, la Secundaria del Instituto Acatitlan tiene otro documento a manera de folleto, llamado "Estructura y Organización General", donde explicita las funciones y las actividades de los miembros de la Institución (directivos, personal administrativo y docente); así como también ilustra el Organigrama. (Ver diagrama I)

Este documento contempla las funciones del Director General, Director Técnico, Coordinadora Académica, Coordinador de Disciplina, Psicóloga, Orientadoras y Personal Docente, las cuales nos servirán de referencia para analizar las redes de comunicación y organización que establecen en las

relaciones laborales, así como el flujo que hay en la toma de decisiones. Estas funciones se expondrán, de manera general, a continuación:

- Dirección General

Funciones: Dentro de sus funciones en la Institución determina y establece la estructura organizacional, la política educativa, los lineamientos administrativos, así como la provisión de recursos. Toma de decisiones trascendentes de tipo académico, administrativo, disciplinario y evalúa el desempeño general de todo el personal. De forma externa a la Institución, decide los lineamientos estratégicos para la captación de nuevos alumnos y promueve alianzas con otros centros educativos para intercambio de información.

- Dirección Técnica

Funciones: Es el representante de la Secundaria ante la SEP; se encarga de ejecutar la política educativa y los objetivos, decide sobre cualquier situación no contemplada en los reglamentos. Coordina y supervisa las áreas (académico, disciplina, intendencia) e Informa al personal docente y administrativo, las actividades y eventos convocados por la dirección general. Es miembro del Consejo Técnico.

- Coordinación Académica

Función Institucional: coordina, controla y da seguimiento a las actividades relacionadas con la currícula, así como también, los planes y programas académicos; supervisa el cumplimiento de reglamento docente, siendo el contacto entre directivos y docentes. Apoya a la Dirección Técnica en diversas actividades y también a la Coordinación de Disciplina en la vigilancia durante el receso y salida de los alumnos.

- Coordinación de Disciplina

Función Institucional: Supervisa la conducta de los alumnos, sancionando las acciones de acuerdo al reglamento. Elabora y coordina el programa de protección civil; propone programas y les da seguimiento; organiza actividades para fomentar los valores y la imagen institucionales. Como miembro del Consejo Técnico participa sobre las decisiones que involucren a los alumnos considerando su historial. En su calidad de Médico Cirujano, en caso de accidentes brindar los primeros auxilios o determinar las medidas a seguir; es el responsable del servicio médico; también apoya a la Dirección Técnica en la coordinación de distintas comisiones y actividades.

- Prefectura

Función Institucional: Se encarga de mantener el orden necesario para el funcionamiento del trabajo escolar; registra, notifica y aplica sanciones de alumnos de acuerdo al reglamento y apoya a los profesores en su aplicación. Notifica, vía telefónica, la ausencia de alumnos a los padres de familia; controla la entrada y salida de alumnos del plantel; vigila el orden durante el receso y cambios de clase. Apoya a la coordinación académica en caso de la inasistencia de algún profesor. Atender los requerimientos de los profesores(gises, hojas, borradores, mapas, grabadoras, etc.) ; observar el control del grupo y reportar a Coordinación Académica.

- Departamento de Psicología

Función Institucional: Aplicar e interpretar exámenes psicométricos al personal del instituto y a los alumnos de nuevo ingreso. Evaluar emocionalmente, para detectar el origen de los problemas e conducta; orientar a padres de familia sobre el manejo de sus hijos; canalizar a terapias de familia cuando así se requieran. Sugerir al personal docente sobre el manejo del alumno.

- Orientación y seguimiento académico

Función Institucional: Son 3 profesoras de Orientación, una por cada grado, las cuales se encargan de: Supervisar, incentivar y dar seguimiento al desempeño académico de los alumnos; establecen enlaces entre alumnos, padres de familia y autoridades con relación a problemas surgidos en el trabajo en el aula. Organizan pláticas, cursos y talleres para los alumnos y padres de familia; canalizan al departamento correspondiente a los alumnos con problemas psicológicos y emocionales. Como docentes frente al grupo instruyen técnicas de estudio, desarrollando hábitos y fomentando valores; apoyar las diferentes comisiones de actividades asignadas por la dirección.

- Personal Docente

Función Institucional: Es guía – facilitador en el proceso enseñanza aprendizaje; promueve el desarrollo de las habilidades individuales de los alumnos. Favorece la actitud reflexiva y crítica de los alumnos aparejada a la creatividad y participación constante; planea , con base en el programa oficial, el curso de su materia. Elabora de acuerdo al plan anual los exámenes bimestrales y extraordinarios; entrega avances programáticos, exámenes bimestrales, prácticas de laboratorio, actividades extra de reforzamiento académico, calificaciones y estadísticas de resultados. Colabora con la Coordinación de disciplina en la vigilancia del receso de alumnos; participa en la organización de las ceremonias cívicas y comisiones de apoyo académico, deportivo, recreativo y social.

El horario de clases en esta área, es de 7:00 a 14:10 hrs. Las clases son de 50 minutos, cada docente cuenta con un horario específico, dependiendo de sus clases, encontrando que el horario más pequeño contenía 12 clases y el máximo de 36 clases a la semana.

1.3.3 Infraestructura

El Instituto Acatitlan, es de carácter privado, cuenta con un terreno de 4436 m² y 3, 058. 71 m² construidos, tiene 5 edificios académicos, 2 administrativos y 3 patios o canchas. La Secundaria del Instituto Acatitlan, no. 247, actualmente cuenta con instalaciones funcionales como: 1 estacionamiento para su personal, 14 aulas, 1 laboratorio de Biología, Física y Química, 1 laboratorio de computación, 1 sala de usos múltiples, biblioteca, café Internet y actividades extraescolares con 8 talleres.

En cuanto al personal de la Secundaria del Instituto Acatitlan, ha tenido cambios, los cuales se presentan a partir de los 3 últimos ciclos escolares, ya que es el espacio – tiempo, en el que se plantea el desarrollo de este trabajo:

2000 – 2001

Se contaba con 21 docentes, 2 orientadoras, 2 coordinadoras de disciplina, 1 secretaria, el director técnico y el director general. Antes del mes de Diciembre salieron 3 docentes, por voluntad propia y la secretaria, después salió 1 docente, por incumplimiento con la Secundaria, entraron 3 docentes; y pocos meses antes de concluir el ciclo, entró 1 coordinadora académica.

La matrícula de alumnos fue aproximadamente de 440 alumnos, distribuidos en 11 grupos: 4 grupos de 1ro, 4 grupos de 2do, 3 grupos de 3ro. Se dieron de baja alrededor de 8 alumnos la mayoría por cuestiones de bajo rendimiento académico y de disciplina.

Al final del ciclo escolar salieron 10 docentes, 8 de ellos porque estaban a disgusto y 2 por que renunciaron.

2001 – 2002

Al incrementarse la población escolar, se contaba con 25 docentes, 1 orientadora, 2 de disciplina, la coordinadora académica, la secretaria, el director

técnico y el director general. Después del 1er bimestre salieron 4 docentes, por voluntad propia y por asuntos personales, después salieron las 2 personas de disciplina porque consiguieron otro trabajo. Se sustituyeron a los 4 docentes y sólo a una persona de disciplina.

La matrícula de alumnos fue aproximadamente de 450 alumnos, distribuidos en 12 grupos: 4 grupos de 1ro, 4 grupos de 2do, 4 grupos de 3ro.

Al final del ciclo escolar salieron 7 docentes, 4 de ellos porque estaban a disgusto y 1 porque renunció, 1 porque no gusto su trabajo y otro porque no tenía título de licenciatura .

2002 – 2003

Para este ciclo escolar, se cuenta con 21 docentes, 3 orientadoras para cada grado , 1 prefecta , 1 coordinador de disciplina, 1 psicóloga, la coordinadora académica, la secretaria, 1 agente de promoción, el director técnico y el director general. Hasta el momento no ha salido ningún miembro del personal (Ver tabla I).

La matrícula de alumnos es de 501 alumnos, distribuidos en 12 grupos: 5 grupos de 1ro, 100 hombres y 106 mujeres; 4 grupos de 2do, 81 hombres y 77 mujeres; 3 grupos de 3ro, 64 hombres y 73 mujeres.

La comunicación que se establece en la Institución es por medio de circulares y juntas, son semanales cuando se hacen con el consejo técnico y bimestrales con el personal docente, además de reuniones frecuentes con el personal administrativo.

1.4 Contexto Informal (Diagnóstico).

Al analizar la comunicación y la organización, en la Secundaria del Instituto Acatitlan, y de la relación entre los componentes y elementos de la Institución es cómo se observó a través de la convivencia diaria, las pláticas y conversaciones con los miembros de la misma. La realización de un diagnóstico en la comunicación institucional y la influencia en la estructura académica, se hacen necesarios para tomarlos como referencia, para dar paso a lo que no está explicitado.

Es decir, ante un primer bosquejo de lo formal, que establece la Institución, daremos paso al análisis en la correspondencia entre lo que se piensa (ideologías) para realizar las actividades laborales y lo que se ejecuta; esto es, las prácticas reales que se llevan a cabo a partir de los lineamientos institucionales, para esto consideramos los componentes de esta Institución. Toda esta información se compiló a través del trabajo de investigación y observación.

1.4.1 Superestructura

Para analizar la superestructura de la Secundaria del Instituto Acatitlan, encontramos documentos a manera de folletos, de lo que se extrajo la información anterior, las cuales contenían la información que ya se mencionó como la filosofía institucional junto con las disposiciones del reglamento docente; estructura y organización general; reglamento de alumnos, etc., en la que la autoría y la estructuración de estos, es por parte de un ex colaborador del Instituto y que ahora es un colaborador, pero de forma externa, además de la coordinadora académica.

A través de entrevistas con el director general, el director técnico y la coordinadora académica, se habló de la estructuración de los componentes y elementos de la Institución, para lo cual, primero se hizo la presentación de estos elementos, por medio de folletos, y después se empezó a elaborar unos Manuales que contuvieran la composición de la Institución (Secundaria).

El director general de la Secundaria, es un miembro de la familia que se encarga de esta Institución. El hecho de tener una formación profesional ajena a la educación (en el caso de los directivos) y desconocer algunos aspectos en torno al campo educativo, es como el director general, junto con el director técnico y la coordinadora académica, han tomado diplomados relacionados con la educación.

El primero de estos diplomados, que tomaron, es relacionado al constructivismo, y el segundo, en relación a la calidad educativa, el cual comenzó hace unos meses y está por concluir. Esto les permitió visualizar y ampliar concepciones acerca del ámbito educativo, siendo así, que se pensó en la gestión de Manuales para establecer la filosofía, los lineamientos institucionales, las funciones de los miembros del personal, etc., ante la ausencia de la filosofía institucional.

Esto empezó en los últimos meses del ciclo pasado (2001 - 2002), debido a la sugerencia de un profesional en la educación, quién les planteó, a los directivos, la necesidad de establecer su proyecto institucional. Para la construcción de estos Manuales, dicen haber contribuido, los directivos y la coordinadora académica; los lineamientos que se establecieron en los Manuales están sujetos a revisión por esta persona, los cuales se pusieron en marcha algunos de estos lineamientos, dándose a conocer, al inicio del ciclo, dicho por los mismos directivos.

Al revisar tanto los folletos, como los Manuales que contienen la filosofía institucional y la estructura organizacional, con todos sus elementos, se observó que la estructura de estos componentes, es imprecisa, carece sobre todo de una metodología, de un orden, en la que difícilmente se puede ubicar los elementos de la superestructura, como la propia filosofía, objetivos educativos e institucionales, misión, visión, etc.

1.4.2 Estructura

Ante las situaciones que se presentaron en los 2 últimos ciclos escolares y con la reestructuración de la institución, a través de diversas medidas que se han

tomado en este ciclo que transcurre, dicho por el mismo director general, le ha permitido tener otra visión de cómo guiar y administrar la Institución.

Dentro del análisis que se realizó en las relaciones laborales y el flujo en la toma de decisiones, y en lo que respecta a la organización que hay en la Institución, se identificó al director general, como la autoridad máxima a la que toda la comunidad escolar, llega a su oficina y recurren a él para tomar una decisión importante, no se advierte una delegación de funciones, lo cual limita a que no haya autonomía, de sus subordinados, para tomar alguna decisión. Las actividades del director general, habitualmente las inicia en su oficina, después de que las actividades escolares empiezan y Normalmente es el último en irse de la Institución.

El director general es el proveedor de todos los recursos y disposiciones que lleva el nivel Secundaria, por lo que se encarga de los horarios y salarios del personal, para lo cual se establece una jerarquía dependiendo de: un docente gozará de su salario dependiendo de su antigüedad, su puesto, su aportación a el Instituto, su escolaridad y experiencia; Los salarios pueden ser por nómina, que incluye prestaciones(seguro social, infonavit, fondo de ahorro y vales de despensa) o por honorarios. Todos tienen derecho a bonificaciones extras por su colaboración y participación, como por ejemplo, premio de puntualidad.

El director general de Secundaria tiene 3 ciclos escolares laborando como tal, a partir de entonces se han presentado las siguientes situaciones en la Institución:

- Alta rotación de personal administrativo y docente.
- Aumento de matrícula estudiantil y docente.
- Reestructuración de funciones del personal y en los objetivos de la Institución.
- Creación de nuevos puestos y funciones en el organigrama, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo.
- Deficiencias y falta de claridad en los esquemas de organización y comunicación.

Estas disposiciones que se han generado en la estructura , organización y administración de la Secundaria del Instituto Acatitlan, han influenciado las relaciones interpersonales y laborales entre directivos, personal administrativo y docente, lo cual tiene que ver con el clima institucional.

El director técnico realiza funciones de supervisor y coordinador de los lineamientos institucionales, llega antes que inicie la actividad en la escuela; verifica, coordina y establece contacto con todos los miembros de la comunidad, continuamente hace recorridos por las instalaciones de la Secundaria; apoya a la prefectura en el control disciplinario de los alumnos y asiste en la salida de los alumnos.

Como podemos ver, la relación que tiene con el personal administrativo y docente, además de los alumnos, es frecuente, y si observamos el organigrama de la Institución, se asigna una gran responsabilidad en él. Asimismo, es el director y responsable único de la Secundaria, reconocido ante la SEP.

En el caso, del personal administrativo como son la coordinadora académica, el coordinador de disciplina que igualmente se encarga del servicio médico, cumpliendo la función como tal, la prefecta, la promotora la cual cumple también la función de asistencia a la prefectura, todos ellos laboran en su propia área de trabajo que se les asignó, los cuales son un enlace intermedio dentro de la comunidad escolar. Por otro lado, tenemos a el encargado de los sistemas escolares, la secretaria y el asistente del director, los cuales tienen una relación estrecha con los directivos.

Los docentes, realizan funciones que son expresadas por los directivos o personal administrativo, se observa un ambiente cordial entre la mayoría de ellos, generalmente se concentran en la sala de maestros, la cual es una sala adecuada para ellos con servicio de mesas, sillas, café, agua y lockers para guardar sus pertenencias. Al llegar al instituto, tienen que registrar la hora de su entrada en el reloj - checador, y después realizan sus funciones, cuando termina su horario, se retiran del Instituto, registrando antes su salida.

Con respecto al alumnado y el cambio de clase, la institución pretende implantar un orden en ellos, se toca el timbre, anunciado el fin de la clase, los

docentes salen de las aulas y se cambian al grupo que les corresponde impartir clase, se da un lapso de 1 a 2 minutos, y se toca nuevamente, para anunciar el inicio de la otra. Los alumnos solamente salen del aula con una tarjeta de bolsillo, la cual tiene el nombre del profesor que esta a cargo de la clase en ese momento, esta se usa para cambiar de aula, como es en clases de inglés avanzado, educación física, computación, receso o alguna actividad que lo amerite.

El análisis que se hizo de la comunicación institucional, internamente, pudimos apreciar que no hay algún documento que explicita como llevar a cabo la comunicación, aunque encontramos un apartado del concepto de comunicación educativa en el Manual del modelo educativo. Por otro lado, los canales y las estrategias para comunicar e informar, no son suficientes ni las más adecuadas, ya que dependiendo del enlace cercano o no, que tengas del lugar o personas que generan la información, es como se puede conocer las disposiciones en torno a la actividad académica.

Los medios de comunicación que se utilizan con respecto a las disposiciones institucionales, de directivos a docentes, es a través de circulares, folletos, tableros informativos, o avisos cara a cara, juntas y reuniones, entre los miembros de la Institución. Las juntas que se hacen, son dependiendo de las temáticas a tratar, y es como se convoca al personal que es considerado para hacer acto de presencia, ya sea exclusivamente el consejo técnico, o con el personal administrativo o con los docentes.

Existen también juntas que no han sido convocadas en tiempos acordados, estas pueden ser dirigidas al personal administrativo o docente, en las que tienen que disponer tiempo al momento, dejando las actividades que se iban a realizar o que se estaban realizando. Por otra parte, los instrumentos para comunicarse, directivos y personal administrativo, son los teléfonos y aparatos walking – talking o cara a cara.

Es así como podemos vislumbrar que la comunicación interna de la Institución, es exclusiva y jerárquica, lo cual la hace excluyente e insuficiente para comunicar a todos los miembros de la Institución. La comunicación que se hace de manera externa, es por medio de circulares dirigidas a padres de familia, con

información de las actividades académicas o algún aviso acerca del aprovechamiento o falta escolar del alumnado. Es a partir de este ciclo, que se pretende poner en marcha la comunicación con padres de familia por medio de juntas, talleres o Internet y a la comunidad externa, por medio de mantas.

La Estructura Académica y las relaciones que se generan a partir de ahí, tiene que ver con las disposiciones que se llevarán a cabo para las actividades escolares. Debido a la falta de coordinación en la actividad docente, a la planeación y organización de la misma, que se presentó en anteriores ciclos escolares, y que se agudizó en el ciclo 2000 – 2001, se creó el puesto y la función de coordinación académica, a finales de éste y se empezó administrar esta área, estableciendo formatos, como fueron los avances programáticos mensuales y plan anual.

Posteriormente, se vio la necesidad de capacitar al personal con algunos cursos, conferencias y talleres en relación a la educación, se estableció una bitácora que permitiera el control de las actividades docentes en el aula. En este ciclo escolar, se impartió a el personal un diplomado "express" sobre docencia con orientación constructivista; en el que los docentes pagaron una cantidad por ello. De esta manera, cambian los formatos y se establece que los avances programáticos serán bimestrales.

Se hace la elaboración de folletos que contemplen el cómo elaborar exámenes, folletos de apoyo al alumnado, siendo el autor de éstos el ex colaborador de la Institución, junto con la coordinadora académica, dando cuenta que también fue autor de los anteriores folletos respecto a la filosofía y organización de la Institución; además detectamos que hay una estandarización en los exámenes realizados por los docentes, es decir, disposiciones para que todos tengan el mismo formato en su contenido.

En lo que respecta al aprovechamiento académico en este ciclo escolar, las materias con mas alto índice de reprobación que se presentó en el 1er bimestre son : Química en 2do y 3ro, Historia Universal en 1ro y 2do, Matemáticas en los 3 grados, Computación en los 3 grados y Expresión y Apreciación Artística en 3ro.

El ciclo escolar pasado el 1er. lugar lo ocupaba también Química y 2do lugar lo ocupaba Matemáticas.

Para esto, se implantó un sistema para contrarrestar el alto índice de reprobación de alumnos desde el ciclo pasado, como parte de la propuesta de un docente, llamado "círculos de estudio", dando a conocer su mecanismo y en el que la mayoría de los profesores atenderían a grupos pequeños de 3 o 4 alumnos con más de 3 materias reprobadas.

En este ciclo, se pensó en canalizar a los alumnos con más de 3 materias reprobadas en 2do y 3er grado, concentrándolos en un solo grupo especial (2do. A y 3ro A). Sólo se trabajaría con el sistema anterior, 30 alumnos con más de 5 materias reprobadas y con algunos profesores. Se pone en marcha el portar "botones" que contienen leyendas respecto a la actividad educativa.

Actualmente se hacen esfuerzos por implementar planes y proyectos a favor de la comunidad estudiantil, y a su vez, cumplir con un cierto orden y normatividad en todas las áreas y ámbitos de la Institución. Lo antes mencionado, hace percibir la incongruencia en la tarea de organizar y la comunicar, con la postura constructivista que pretenden crear, generar e implantar la Institución, ya sea por actitudes o aptitudes de alguno de los responsables de esto.

1.4.3 Infraestructura

La Institución ha ido creciendo desde su fundación en 1993, iniciando con 1 grupo de 1er. grado; para este ciclo escolar 2002 - 2003, atiende a más de 500 alumnos divididos en 12 grupos. El Personal Docente se conforma por 24 profesores y se clasifican de la siguiente manera: Orientación y seguimiento académico (3), Asignaturas generales (15), Inglés (4) y Laboratorios (2).

Al mencionar las instalaciones con las que cuenta la Secundaria, damos cuenta que algunas de las instalaciones son compartidas por el nivel Primaria y la Preparatoria. Por citar algunos ejemplos, dicen sus documentos que se cuenta con 5 edificios académicos, pero sólo son dos los que abarca la zona de Secundaria, uno de ellos lo comparten las 3 secciones y los otros dos son de Primaria.

La primaria cuenta con una alta población estudiantil, de este modo, el receso que tiene la Secundaria, es el primero y le siguen los otros dos que le pertenecen a la Primaria, estos recesos están coordinados para ocupar los tres patios que se mencionan, excepto para Primaria, ya que uno de los patios se encuentra justamente enfrente de los edificios de la Secundaria, lo cual genera mucho ruido, así es que sólo se pueden ocupar dos.

En el caso de la Preparatoria, ésta ejerce sus actividades en el horario vespertino, ocupando los edificios académicos de la Secundaria. Primaria y Secundaria comparten algunos de los zonas para llevar a cabo sus actividades (Ver diagrama II); mientras que el Jardín de Niños se encuentra independiente de estas secciones, ya que sus instalaciones se encuentran en la parte de atrás.

La formación profesional de la planta docente es diversa, encontrando lo siguiente: 4 con carrera técnica, 20 con nivel superior (10 pasantes y 10 con grado de licenciatura o ingeniería). Ante la situación de la constante rotación de personal en los 3 últimos ciclos escolares, una de las razones frecuentes que da la Institución, es que la rotación se debe a la falta de un título profesional o de aptitudes, lo cual no concuerdan estos requerimientos, al observar la experiencia y formación profesional de algunos de los docentes.

Padres de familia

Una de las elementos de la comunidad externa de la Institución, son los padres de familia. La mayoría de los padres de familia implicados en la comunidad escolar, sus labores van encaminadas al comercio y algunos de ellos son empleados. En relación a su formación educativa, la mayor parte difícilmente concluyó el nivel medio superior, solamente tienen el nivel básico y sólo algunos tienen nivel superior; el nivel socioeconómico de la población que acude a el Instituto es media baja.

Entorno sociocultural

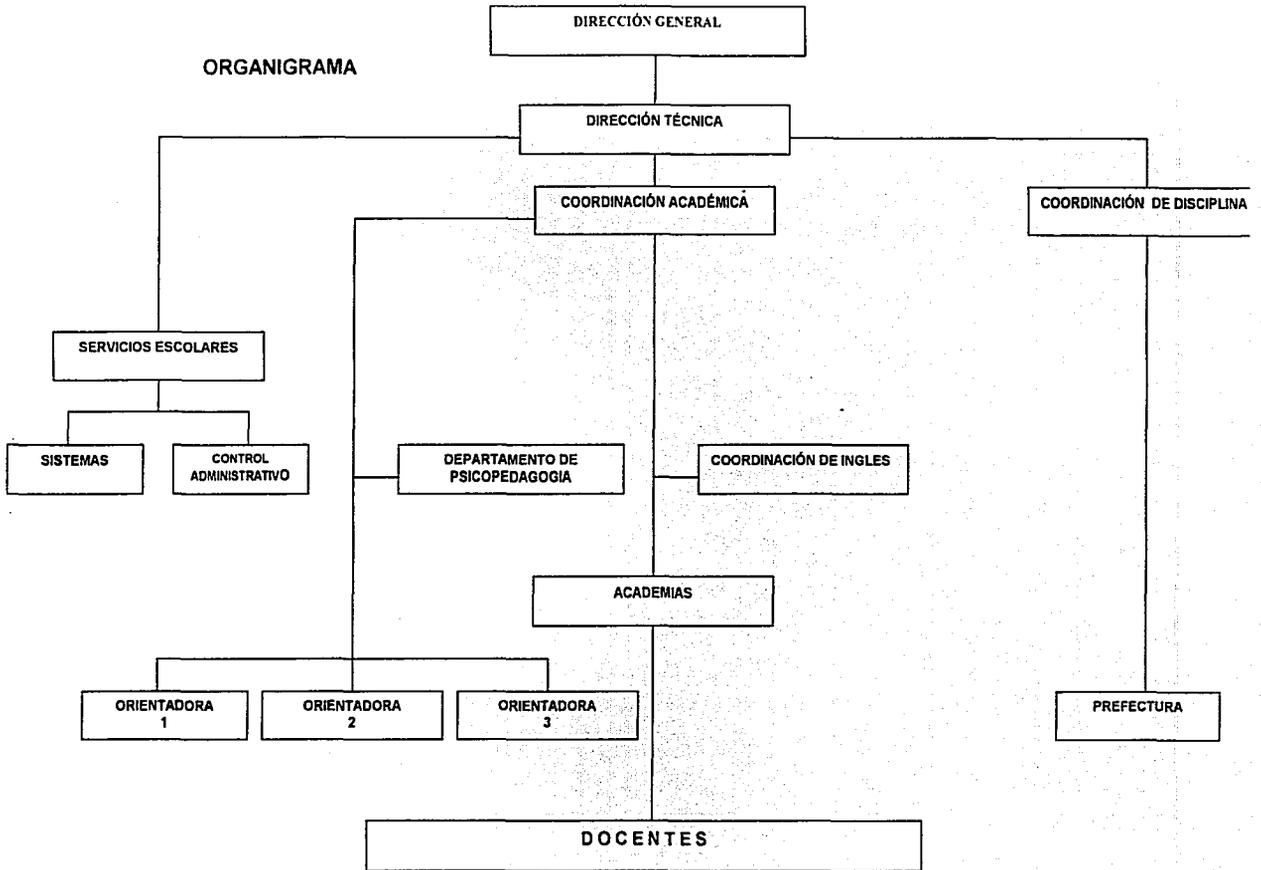
El pueblo de Santa Cecilia, en la avenida principal, es donde se ubica el Instituto Acatitlan y forma parte del Estado de México, es una población pequeña que se ha visto envuelta por la urbanización y el crecimiento del Distrito Federal, ampliando los servicios y favoreciendo el desarrollo de zonas habitacionales, de las cuales provienen muchos de los que acuden a esta Institución.

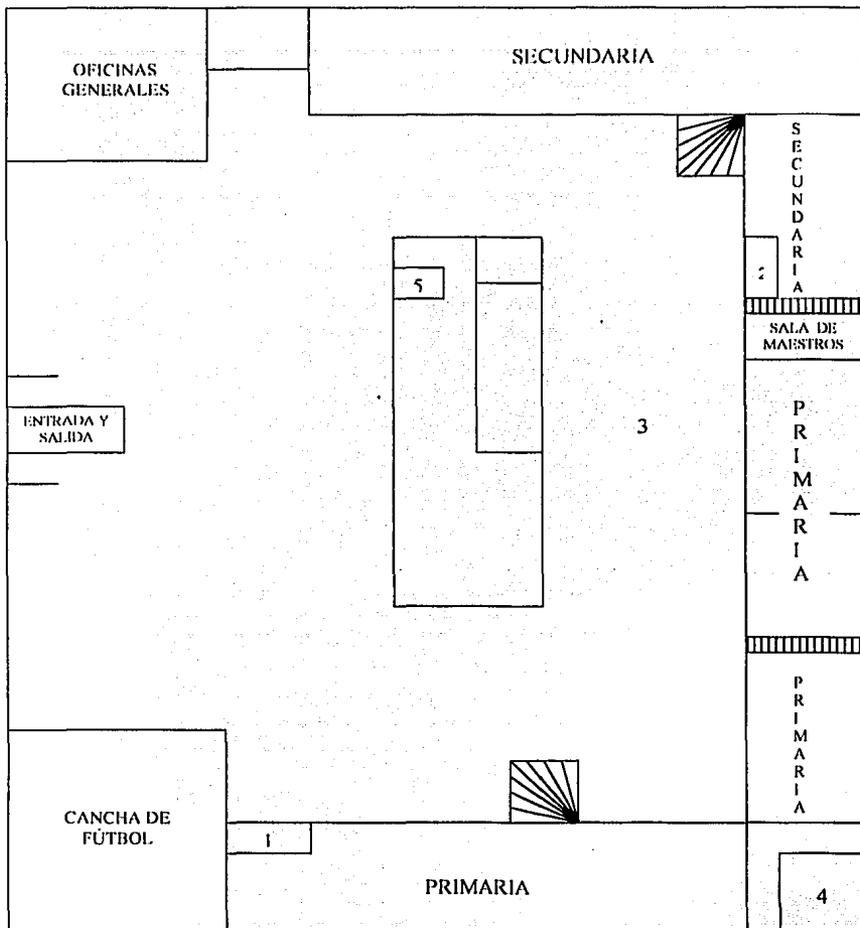
INSTITUTO ACATITLAN - PERSONAL DE SECUNDARIA

SEXO	FUNCION /ASIGNATURA	GRADO / GRUPO	HORAS / CLASE	TITULO / ESPECIALIDAD
<i>PERSONAL DIRECTIVO</i>				
Hombre	Director General			Lic. En Sistemas Computacionales
Hombre	Director Técnico			Cirujano Dentista
<i>PERSONAL ADMINISTRATIVO</i>				
Mujer	Coordinación Académica			Lic. En Sociología
Hombre	Coordinación Disciplinaria / Servicio Medico			Medico Cirujano
Mujer	Prefectura			Tec. En Computación
Mujer	Promoción / Auxiliar Dirección Técnica			Lic. En Comunicaciones
Mujer	Servicios Escolares			Secretaria Ejecutiva
Hombre	Sistemas escolares			Ing. Comunicaciones
Hombre	Asistencia Administrativa			Auxiliar
<i>PERSONAL DE ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO ACADEMICO</i>				
Mujer	Orientación Educativa	1ro.	15	Lic. en Trabajo Social
Mujer	Orientación Educativa	2do.	12	Lic. en Psicología
Mujer	Orientación Educativa	3ro.	9	Lic. en Psicología
<i>PERSONAL DOCENTE ASIGNATURAS GENERALES</i>				
Mujer	Física / Matemáticas	2do./3ro.	27	Ing. Metalúrgico
Hombre	Español	2do./3ro.	35	Lic. En Comunicación
Hombre	Int. Física-Química / Educación Ambiental	1ro./3ro.	24	Lic. En Ciencias Naturales
Hombre	Historia	2do.	12	Lic. En Ciencias Sociales
Mujer	Historia	1ro./3ro.	24	Lic. En Antropología
Mujer	Formación Cívica y Ética	1ro./2do./3ro.	32	Lic. En Sociología
Hombre	Artísticas	1ro./2do.	18	Lic. En Artes Visuales
Mujer	Biología	1ro./2do.	23	Lic. En Biología
Hombre	Matemáticas	2do.	20	Lic. En Matemáticas
Hombre	Matemáticas y Física	1ro./3ro.	34	Ing. Industrial
Hombre	Geografía	1ro./2do.	23	Lic. En Geografía
Mujer	Español / Artística	1ro./3ro.	31	Lic. En Literatura
Hombre	Computación	1ro./2do./3ro.	36	Lic. En Sistemas Computacionales
Hombre	Educación Física	1ro./2do./3ro.	24	Entrenador Deportivo
Mujer	Química	2do./3ro.	21	Químico Fármaco-Biólogo
<i>PERSONAL DOCENTE INGLES</i>				
Mujer	Ingles Avanzado	1ro.	25	Teacher's Certificate
Mujer	Ingles Básico	2do./3ro.	35	Teacher
Mujer	Ingles Básico	1ro.	25	Teacher
Mujer	Ingles Avanzado	2do./3ro.	35	Teacher's Certificate
<i>PERSONAL DE LABORATORIOS</i>				
Mujer	Laboratorio de Computo	1ro./2do./3ro.		Técnico en Informática
Hombre	Laboratorio de Ciencias	1ro./2do./3ro.		Técnico Químico Industrial

Tabla - I

ORGANIGRAMA





- 1.- LABORATORIO DE FÍSICA, QUÍMICA Y BIOLOGÍA
- 2.- LABORATORIO DE COMPUTACIÓN
- 3.- CANCHAS
- 4.- BIBLIOTECA
- 5.- INTERNET

Diagrama II.

1.5 Informe de Estudio de Caso.

1.5.1 Caracterización de la situación del caso estudiado

Título del estudio: Análisis de las Relaciones entre Comunicación Institucional y la Estructura Académica en la Secundaria del Instituto Acatitlan.

El objetivo de este estudio fue analizar la comunicación que se da entre directivos y personal, con respecto a la organización académica que posee la Institución con el fin de realizar un diagnóstico de comunicación interna y formular una propuesta con acciones de solución.

Los sujetos de estudio que se tomaron en cuenta como informantes clave para el análisis de la Comunicación Institucional en la Secundaria del Instituto Acatitlan son: el Director General, el Director Técnico, la Coordinadora Académica y 7 docentes que aún permanecen desde el ciclo escolar 2000 – 2001, ciclo en el que se identificó problemáticas de comunicación entre directivos y personal reflejándose en aspectos académicos. Estas personas, han sido clave para informar sobre los acontecimientos generales de la Institución, ya que han convivido en los ciclos escolares 2001 – 2002 y el que transcurre actualmente 2002 – 2003.

Ante los acontecimientos que se han presentado en los ciclos escolares ya mencionados en la Secundaria del Instituto Acatitlan, se destaca principalmente la ausencia de un sustento teórico y metodológico en la Superestructura (filosofía, ideología, creencias, etc) de la Institución, a pesar de la estructuración y reestructuración que se le ha hecho, detectando la dificultad para alcanzar totalmente las metas, fines y objetivos educativos que la Institución desea.

Esta situación, repercute en la forma en que se otorga el servicio educativo y las actividades que se realizan con respecto a la organización y comunicación en esta escuela. Así los procesos de comunicación que son muy importantes e indispensables, no sólo por el hecho de transmitir información (reglamento interno, filosofía, circulares, etc); sino por la reproducción y transformación de las

relaciones interpersonales y laborales en la Institución, se ven afectadas y son una causa del problema en esta Organización.

Es decir, la falta de definición y transmisión de la filosofía de la Institución, de los problemas de comunicación entre directivos y el personal (en el sentido de lo formal y lo informal), y entre los mismos empleados, originado por la alta informalidad del proceso, promueve esta problemática donde la Institución con todos sus actores se ve afectada.

Por tanto, la claridad en la Organización y en los procesos de comunicación permitirán que los directivos, coordinadores y docentes de la Institución Educativa, se comprometan en la creación y recreación de un clima favorable que lleva a un eficiente funcionamiento, regulación y evaluación del acto educativo, ya que son determinantes en la creación, mantenimiento y consolidación del clima institucional.

1.5.2 Aspectos instrumentales para la recolección de datos

El estudio que se realizó en esta investigación es de tipo cuantitativo y cualitativo debido a la decisión de cómo recuperar datos de la población, que por su naturaleza, es un estudio continuo, dinámico y reiterativo de los datos e información que se esperan obtener y por el tipo de situaciones que presenta la Institución; seleccionando como instrumentos de recolección de datos. El cuestionario , nos dará datos del grueso del personal; y la entrevista que nos mostrarán las opiniones de los directivos, el criterio de elección es por el número de personas y por el tipo de información requerida en cada nivel.

La población que fue elegida para la aplicación de los instrumentos son 33 personas, debido a que los integrantes de la Secundaria del Instituto Acatitlan, es una población no muy grande, se seleccionó a todos: los directivos, personal administrativo y docente.

En la creación de la entrevista y el cuestionario, se verificó bibliografía y material sobre la elaboración de estos instrumentos y sobre la temática, principalmente sirvió como guías de orientación, la siguiente bibliografía: Meuly

Ruiz, Rene. "Caminos de la orientación: historia, conceptualización y práctica de la orientación educativa en la escuela secundaria", México: UPN, 2000. Así como también, Bartoli, Anne. " Comunicación Organizacional: la organización comunicante y la comunicación organizada", Paidós, Barcelona, 1992.

A partir de la consulta del material antes mencionado, se prosiguió a la construcción y formulación de preguntas que contendrían el cuestionario y la entrevista, acorde a el objetivo del estudio de caso y de los objetivos de investigación.

La entrevista y el cuestionario se consideraron como instrumentos de aplicación debido a que estos, persiguen determinar las opiniones, actitudes, preferencias y percepciones respecto a los hechos y que las personas a las que se les aplica este tipo de encuesta permite corroborar los datos que son necesarios para la investigación y que son parte de la problemática detectada.

En el caso del cuestionario, se eligió para recolectar datos de aspectos más generales de la Institución, y que facilitan la exposición de conceptos, procesos, y prácticas del personal de la Secundaria del Instituto Acatitlan (docente y administrativo). Lo cual resulta útil para recolectar datos del personal con más de 30 miembros, resultando más factible aplicar este tipo de instrumento.

La entrevista se eligió por que precisa datos sobre ámbitos de interés para la investigación, además este instrumento permite vislumbrar y percibir más datos sobre los factores que se quisieron medir; es decir, la viabilidad de aplicar una entrevista, es que arroja datos que resultan relacionados e importantes para la investigación. Se eligió este instrumento para aplicarlo únicamente a directivos, por que son 2 personas.

Las consideraciones que se tomaron en cuenta, para poder realizar una medición, fue en base a el analizar los tipos de comunicación interna y determinar la estructura en la organización académica, de la Secundaria del Instituto Acatitlan. En base a el análisis de la comunicación institucional de la Secundaria del Instituto Acatitlan, primeramente se consideró realizar una prueba piloto, con el fin de conocer si la estructura y formulación de las preguntas y respuestas fueron de manera adecuada.

Para esto, se eligió el 10 % de la población a encuestar, es decir, de 31 personas, se eligieron 3 de ellas al azar. El lugar que se eligió fue la "sala de maestros", dos de estas personas elegidas fue como parte del personal administrativo y una de ellas, docente. La aplicación de la prueba piloto, de esta última persona se realizó en su lugar de trabajo, ya que sus actividades no le permitían trasladarse a la sala antes mencionada.

El número de Items que contiene el cuestionario (prueba piloto) se concreto en 23. Los aspectos que se consideraron como guía para orientar la elaboración del cuestionario piloto, fue a través del siguiente Código de análisis:

CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	VARIABLES	CATEGORÍAS	CORRESPONDENCIA CON EL NÚMERO DE ITEM
Organización (Institución)	Superestructura	Filosofía	- Comunicación	- Difusión de la superestructura	16,17,18,19 y 22
		Misión Visión Objetivos Modelo educativo Modelo pedagógico	- Organización	- Conceptualización de la superestructura	15,20 y 21
	Estructura	Función	- Comunicación	- Difusión de comunicación	1
			- Organización	- Normatividad en la comunicación	2 y 6
			- Comunicación	- Valoración de la comunicación	3,4,7 y 8
			- Organización	- Conceptualización de la comunicación	5
			- Organización	- Valoración de la estructura organizacional	9, 10 y 14
			- Comunicación	- Difusión de la estructura organizacional	11
		Posición (organigrama)	- Comunicación	- Difusión de la estructura organizacional	13
			- Organización		12

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

CUESTIONARIO PILOTO

Instrucciones: marque con una cruz su respuesta en el paréntesis y conteste en el espacio correspondiente.

Nombre: _____

Sexo: (F) (M) Edad: _____

Tipo de personal: _____

Materias que imparte _____

Núm. de hrs. _____ Horas de servicio _____

¿Cuántos grupos atiende? _____ ¿De que grado? _____

1.- ¿Ha escuchado hablar sobre Comunicación Institucional? SI () NO ()
¿qué entiende por esto? _____

2.- ¿Cuáles son las prioridades fundamentales de comunicación de la Institución?

Establecer contacto con sectores o instituciones externas ()

Mejorar la relación con padres de familia y alumnos ()

Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución ()

Realizar promoción y publicidad de la Institución ()

3.- ¿Cómo considera la Comunicación en la Institución?

Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

4.- ¿Cuáles son los principales problemas que afronta en su labor diaria?

Me entero por terceras personas de la información ()

La información no es oportuna y a tiempo ()

Falta de claridad en la información ()

Los modos que se establecen para comunicar e informar ()

5.- ¿Qué entiende por Comunicación Interna?

Se refiere a cuando se comunican entre sí, los miembros de la Institución ()

Es el intercambio de información de los miembros de una institución ()

Es la comunicación que se origina fuera y es transmitida hacia dentro ()

Se refiere a la comunicación que establecen individuos del mismo nivel ()

6.- ¿ Sabe cuáles son las reglas y principios de Comunicación que existen en la Institución?

SI () NO ()

¿cuáles?

7.- ¿Qué opina sobre las pláticas, conversaciones y rumores espontáneos, que no son establecidos por la Institución, y que se refieren a la actividad laboral?

Buenas () Inevitables () Indiferentes () Trato de evitarlas ()

8.- ¿Qué porcentaje le daría a la comunicación que no esta programada y contemplada en alguna estructura?

Comunicación Informal _____%

9.- Cuando usted necesita apoyo en su labor, ¿a quién acude directamente?

Directivos () Coordinadores () Docentes () No acude ()

10.- ¿Cómo considera la coordinación para organizar y comunicar el trabajo, para el funcionamiento de la Institución?

Muy importante() Importante() Poco importante() Indiferente()

11.- ¿Son de su conocimiento los lineamientos Institucionales, respecto a su función?

SI () NO ()

¿cuál es?

12.- Conoce el organigrama de la Institución (Secundaria):

Muy bien () Bien () Regular () Lo desconozco ()

13.- ¿Sabe cuál es la posición que ocupa en él? SI () NO ()

¿cuál?

14.- ¿Realiza actividades más allá de lo que establece la Estructura Organizacional?

SI () NO ()

¿cuáles? _____

15.- La Filosofía Institucional contempla:

Las características particulares de la Institución y cuál es el ideal de hombre que se requiere y pretende formar ()

Las pautas de acción que orientan la Institución ()

Cómo llevar a cabo, las relaciones entre los miembros de la Institución ()

Los contenidos y temáticas que se quieren enseñar en la institución ()

16.- ¿Es de su conocimiento la Filosofía de la Institución? SI () NO ()

¿cuál es? _____

17.- ¿Sabe cuáles son los objetivos y propósitos educativos de la Institución?

Muy bien () Bien () Regular () Los desconozco ()

18.- ¿Sabe cuál es la Misión de la Institución? SI () NO ()

menciónela _____

19.- ¿Sabe cuál es la Visión de la Institución? SI () NO ()

¿cuál? _____

20.- El Modelo Educativo en una Institución se refiere a:

Gestión de la estructura y Administración organizacional ()

La forma en cómo se concibela enseñanza y sus relaciones con los demás ()

Cómo aprende un alumno, de que manera se va a desenvolver y de que manera se va evaluar ()

Los propósitos, intenciones y formas de aprender()

21.-El Modelo Pedagógico se refiere a: ...

La forma en cómo se concibela enseñanza y sus relaciones con los demás ()

El instrumento para tratar de conseguir los propósitos institucionales ()

Es una propuesta integral para dirigir y orientar el trabajo ()

Cómo aprende un alumno, de que manera se va a desenvolver y de que manera se va evaluar ()

22.- ¿Sabe bajo qué enfoque se sigue el Modelo educativo y el Modelo pedagógico de la Institución?

Cognocitivismo () Conductismo () Constructivismo () Lo desconozco ()

23.- ¿Qué sugerencias daría para mejorar la comunicación institucional? _____

Se aplicó el cuestionario piloto a 3 miembros de la Institución , 2 como parte del personal administrativo y uno como parte del personal docente , se encontraron los siguientes resultados, y la codificación de estos datos se contempla en la siguiente tabla:

ITEM	CATEGORÍAS	CODIGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Conocimiento sobre Comunicación Institucional	- Contestó en Si	2	3	100.00 % * aunque su respuesta es equivocada.
	- Contestó en No	1	0	0.00 %
Prioridad más importante de la Institución en materia de comunicación	- Contacto con sectores o Instituciones externas	4	0	0.00 %
	- Relación con padres de familia y alumnos	3	0	0.00 %
	- Relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución	2	3	100.00 %
	- Promoción y publicidad de la Institución	1	0	0.00 %
La comunicación en la Institución	- Muy buena	4	0	0.00 %
	- Buena	3	3	100.00 %
	- Regular	2	0	0.00 %
	- Mala	1	0	0.00 %
Principal problema de comunicación	- Me critero por terceras personas	1	0	0.00 %
	- La información no es oportuna y a tiempo	3	0	0.00 %
	- Falta de claridad	4	0	0.00 %
	- Los modos que se establecen	2	2	66.66 %
	- Contestaron que no había ningún problema		1	33.33 %
Conceptualización de comunicación interna	- Se refiere a la comunicación que establecen entre sí, los miembros de la Institución	4	0	0.00 %
	- Es el intercambio de información de los miembros de una Institución	1	0	0.00 %
	- Es la comunicación que se origina fuera y es transmitida hacia dentro	2	2	66.66 %
	- Se refiere a la comunicación que establecen individuos del mismo nivel	3	1	33.33 %
Conocimiento de los lineamientos formales de comunicación	- Contestó en Si	2	1	33.33 % * aunque su respuesta es equivocada.
	- Contestó en No	1	2	66.66 %

Valoración de la comunicación informal	- Buenas	3	0	0.00 %
	- Inevitables	4	1	33.33 %
	- Indiferentes	1	0	0.00 %
	- Trato de evitarlas	2	2	66.66%
Valoración de la comunicación que se da en la Institución		Com. Infor. < Com. For. = 2	2	66.66 %
	- Comunicación Informal _____%	Com. Infor. > Com. For. = 1	1	33.33 %
Personas a las que acude directamente si necesita apoyo en su labor	- Directivos	3	1	33.33 %
	- Coordinadores	4	2	66.66 %
	- Docentes	2	0	0.00 %
	- No acude	1	0	0.00 %
Valoración de la comunicación y la organización en la Institución	- Muy importante	4	2	66.66 %
	- Importante	3	1	33.33 %
	- Poco importante	2	0	0.00 %
	- Indiferente	1	0	0.00 %
Conocimiento de la Estructura Organizacional, respecto a su función	- Contestó en Si	2	3	100.00 % *
	- Contestó en No	1	0	0.00 % aunque su respuesta es equivocada.
Conocimiento del organigrama de la Institución	- Muy bien	4	1	33.33 %
	- Bien	3	1	33.33 %
	- Regular	2	0	0.00%
	- Lo desconozco	1	1	33.33 %
Conocimiento de la posición que ocupa en él	- Contestó en Si	2	2	66.66% *
	- Contestó en No	1	1	33.33 % aunque su respuesta es equivocada.
Realización de actividades más allá de lo que establece la Estructura Organizacional	- Contestó en Si	1	3	100.00 %
	- Contestó en No	2	0	0.00 %
Aspectos que abarca la filosofía de una Institución Escolar	- Las características particulares de la Institución y cuál es el ideal de hombre que se requiere y pretende formar	4	2	66.66 %
	- Las pautas de acción que orientan la Institución	3	0	0.00 %
	- Cómo llevar a cabo, las relaciones entre los miembros de la Institución	2	1	33.33 %
	- Los contenidos y temáticas que se quieren enseñar en la institución.	1	0	0.00 %
Conocimiento de la filosofía institucional	- Contestó en Si	2	3	100.00 % *
				aunque su

	- Contestó en <i>No</i>	1	0	respuesta es equivocada. 0.00%
Conocimiento de los objetivos y propósitos educativos institucionales	- Muy bien	4	0	0.00 %
	- Bien	3	1	33.33 %
	- Regular	2	1	33.33 %
	- Los desconozco	1	1	33.33 %
Conocimiento la Misión institucional	- Contestó en <i>Si</i>	2	1	33.33 % * aunque su respuesta es equivocada.
	- Contestó en <i>No</i>	1	2	66.66 %
Conocimiento de la Visión Institucional	- Contestó en <i>Si</i>	2	1	33.33 % * aunque su respuesta es equivocada.
	- Contestó en <i>No</i>	1	2	66.66 %
Área en que interviene el Modelo Educativo de una escuela	- Gestión de la estructura y administración organizacional	3	0	0.00 %
	- La forma en cómo se concibe la enseñanza y sus relaciones con los demás	4	2	66.66 %
	- Como aprende un alumno, de qué manera se va a desenvolver y de qué manera se va a evaluar, etc.	2	0	0.00 %
	- Los propósitos, intenciones y formas de aprender	1	1	33.33 %
Aspectos que contempla el Modelo Pedagógico de una Institución Escolar	- La forma en cómo se concibe la enseñanza y sus relaciones con los demás	3	0	0.00 %
	- El instrumento para tratar de conseguir los propósitos institucionales	2	0	0.00 %
	- Es una propuesta integral para dirigir y orientar el trabajo	1	1	33.33 %
	- Como aprende un alumno, de qué manera se va a desenvolver y de qué manera se va a evaluar, etc.	4	2	66.66 %
Enfoque educativo sobre el que trabaja la Institución	- Cognocitivismo	3	0	0.00 %
	- Conductismo	2	0	0.00 %
	- Constructivismo	4	2	66.66 %
	- Lo desconozco	1	1	33.33 %

Al aplicar la prueba piloto , se prosiguió a la reformulación de algunas de las preguntas del cuestionario, en cuanto a la redacción de alguna de ellas ,como fue en el caso de las preguntas con el número : 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10,11, 15, 16, 17, 21, 22. posteriormente, se eliminó algunos datos, como el número de horas y las horas de servicio, así como, la pregunta número 23, debido a que era innecesaria. Cabe aclarar que se utilizó el mismo código de análisis pasar el cuestionario final, ya que sólo se modificó la redacción de algunas preguntas.

Con relación a la entrevista dirigida a los dos directivos, el número de Items que contiene son 23, esta no tuvo alguna varianza o modificación. Los aspectos que se consideraron como guía para orientar la elaboración de la entrevista, fue a través del siguiente Código de análisis:

CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	VARIABLES	CATEGORÍAS	CORRESPONDENCIA CON EL NÚMERO DE ITEM
Organización (Institución)	Superestructura	Filosofía	- Comunicación	- Difusión de la superestructura	14,16,17,19 y 22
		Misión	- Organización	- Conceptualización de la superestructura	13,15 y 18
		Objetivos		- Organización de la superestructura	20,21 y 23
		Modelo educativo			
		Modelo pedagógico			
	Estructura	Función	- Comunicación	- Difusión de comunicación	1
				- Normatividad en la comunicación	2 y 3
				- Valoración de la comunicación	7, 8 y 12
				- Conceptualización de la comunicación	5 y 6
				- Organización de la comunicación	4
				- Organización	- Valoración de la estructura organizacional
			- Difusión de la estructura organizacional	9	
		Posición (organigrama)	- Comunicación	- Difusión de la estructura organizacional	24 y 25
			- Organización	- Evaluación de la estructura organizacional	11

- 12.- En una escala de mayor a menor ¿qué actores de la comunicación, son los más importantes en la Institución?
- 13.- ¿Qué entiende por Filosofía Institucional?
- 14.- ¿Hay Filosofía Educativa en la Institución? SI () ¿cuál? NO () ¿por qué razón?
- 15.- ¿Cuáles son los objetivos y propósitos educativos de la Institución?
- 15.- ¿Cuáles es la Misión Educativa de la Institución?
- 16.- ¿Cuáles es la Visión Educativa de la Institución?
- 17.- ¿Qué entiende por Modelo Educativo?
- 18.- ¿Hay Modelo Educativo en la Institución? SI () ¿cuál? NO () ¿por qué razón?
- 19.- ¿Cómo se lleva a cabo este Modelo Educativo?
- 20.- ¿Qué entiende por Modelo Pedagógico?
- 21.- ¿Hay Modelo Pedagógico en la Institución? SI () ¿cuál? NO () ¿por qué razón?
- 22.- ¿Cómo se lleva a cabo este Modelo Pedagógico?
- 23.- En función de la comunicación y organización de la Institución ¿qué debe hacer el docente, de manera preferente?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

CUESTIONARIO FINAL

Instrucciones: marque con una cruz su respuesta en el paréntesis y conteste en el espacio correspondiente.

Nombre: _____

Sexo: (F) (M) Edad: _____

Tipo de personal: Administrativo () Docente ()

Materias que imparte _____

Núm. de hrs. _____

¿Cuántos grupos atiende? _____ ¿De que grado? _____

1.- ¿Ha escuchado hablar sobre Comunicación Institucional? SI () NO ()

¿qué entiende por esto? _____

2.- ¿Cuál es la prioridad más importante de la Institución (Secundaria), en materia de comunicación?

Establecer contacto con sectores o instituciones externas ()

Mejorar la relación con padres de familia y alumnos ()

Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución ()

Realizar promoción y publicidad de la Institución ()

3.- ¿Cómo considera la comunicación en la Institución?

Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

4.- ¿Cuál es el principal problema de comunicación que afronta en su labor diaria?

La información no es oportuna y a tiempo ()

Me entero por terceras personas de la información ()

Falta de claridad en la información ()

Los modos que se establecen para comunicar e informar ()

5.- La comunicación interna en una Institución, se refiere a:

Las expresiones faciales y corporales de una persona ()

La comunicación que se origina fuera y es transmitida hacia dentro ()

La comunicación que establecen individuos del mismo nivel ()

La comunicación que establecen entre sí, los miembros de la Institución ()

6.- ¿ Sabe cuáles son los lineamientos formales de la Institución, en cuanto a comunicación?

SI () NO ()

¿cuáles? _____

7.- ¿Qué opina sobre las pláticas, conversaciones y rumores espontáneos, que no son establecidos por la Institución, y que se refieren a la actividad laboral?

Buenas () Inevitables () Indiferentes () Trato de evitarlas ()

8.- Anote el porcentaje que le daría a la comunicación que se da en la Institución?

Comunicación Formal _____% Comunicación Informal _____%

9.- Cuando usted necesita apoyo en su labor, ¿a quién acude directamente?

Directivos () Coordinadores () Docentes () No acude ()

10.- ¿Cómo considera la organización y comunicación en el trabajo?

Muy importante() Importante() Poco importante() Indiferente()

11.- ¿Es de su conocimiento lo que establece la Estructura Organizacional, respecto a su función?

SI () NO ()

¿cuál es? _____

12.- Conoce el organigrama de la Institución (Secundaria):

Muy bien () Bien () Regular () Lo desconozco ()

13.- ¿Sabe cuál es la posición que ocupa en él? SI () NO ()

¿cuál? _____

14.- ¿Realiza actividades más allá de lo que establece la Estructura Organizacional?

SI () NO ()

¿cuáles?

15.- La filosofía de una Institución Escolar abarca aspectos como:

La razón de ser de la Institución y cuál es el ideal de hombre que se requiere y pretende formar ()

Las pautas de acción que orientan la Institución ()

Cómo llevar a cabo, las relaciones entre los miembros de la Institución ()

Los contenidos y temáticas que se quieren enseñar en la institución ()

16.- ¿Usted conoce la Filosofía de esta Institución? SI () NO ()

¿cuál es?

17.- Conoce los objetivos y propósitos educativos de la Institución:

Muy bien () Bien () Regular () Los desconozco ()

18.- ¿Sabe cuál es la Misión de la Institución? SI () NO ()

menciónela

19.- ¿Sabe cuál es la Visión de la Institución? SI () NO ()

¿cuál?

20.- ¿En qué área (s) interviene el Modelo Educativo de una escuela?

Gestión y Administración de la estructura organizacional ()

Estructura académica y servicios escolares ()

Proyección externa ()

Todas las anteriores ()

21.-El Modelo Pedagógico de una Institución Escolar, ¿ que aspectos contempla?

Aprendizaje, desarrollo y evaluación de los alumnos ()

Una propuesta integral para dirigir y orientar la labor del personal ()

A los componentes de la estructura organizacional ()

Ninguna de las anteriores ()

22.- ¿Sabe cuál es el enfoque educativo sobre el que trabaja la Institución?

Cognocitvismo () Conductismo () Constructivismo () Lo desconozco ()

1.5.3 Plan de acción realizado

El primer paso que se realizó en el plan de acción, fue avisar al Director General de la Secundaria del Instituto Acatitlan, sobre la aplicación de los instrumentos. Se concertó la fecha de aplicación y él pidió conocer el cuestionario. Se le indicó que primero se realizaría una prueba piloto y él preguntó a quiénes se realizaría esta prueba, a lo cual contestamos que sería al azar.

Se mencionó al Director General que el cuestionario se aplicaría al personal docente y administrativo, y la entrevista para él y el Director Técnico. El segundo paso, fue avisar al personal docente y administrativo de la colaboración que se requería por parte de ellos para contestar el cuestionario. Con cada uno de ellos se concertó la hora conveniente para aplicar el cuestionario, asimismo se acordó la hora para aplicar la entrevista con los directivos.

La población a la que se aplicó el método de encuesta fue de 33 personas, que son el total del personal que labora en la Institución (directivos, administrativos y docentes), clasificados de la siguiente manera:

- 2 Directivos
- 7 Administrativos (2 de ellos, participaron en la prueba piloto)
- 24 Docentes (1 de ellos, participó en la prueba piloto)

La aplicación del cuestionario final, se hizo al siguiente día de aplicar la prueba piloto y de su modificación, tomando los dos días siguientes para la aplicación del cuestionario final a las siguientes 28 personas. Al segundo día de aplicación de cuestionarios, se realizó la entrevista al Director Técnico concluyendo así la semana.

Cabe aclarar que por falta de tiempo en las actividades del Director General, la entrevista se realizó al inicio de la siguiente semana. En un día ,se realizó la entrevista al Director General y se concluyó la aplicación de cuestionarios a 5 docentes, los cuales no lo hicieron en el tiempo acordado debido a sus actividades personales y laborales fuera de la Institución.

En cuanto a las conductas y actitudes de participación y colaboración de los sujetos de estudio, personal administrativo y docente, se percibieron en la mayoría

de ellos, al momento de contestar el cuestionario, 3 etapas que se percibieron en estos momentos:

- 1ro. Participación
- 2do. Incertidumbre, Angustia
- 3ro. Relajación

El primer momento, se caracterizó por la colaboración de la mayoría de los miembros del Instituto. El segundo percibido, fue de Incertidumbre, sobre todo en las preguntas sobre la Superestructura (filosofía educativa, misión, visión, etc) de la Institución. El tercer momento fue, indicarles que sino se sabían las respuestas, no había por que angustiarse y fueran lo más honestos posibles, lo cual los tranquilizó.

En el caso de la Entrevista, esta fue accesible y con disposición por parte de los directivos. Sin embargo, en el caso del Director Técnico, al momento de realizar la entrevista, mantuvo la mirada hacia abajo en la mayoría del tiempo, moviendo el pie y al finalizar, levanto nuevamente la mirada. El Director General se mantuvo cordial y amable, mostrando una postura relajada.

Ambos directivos mantuvieron una postura recta al inició de la entrevista y conforme transcurría el tiempo se fueron tranquilizando. El lugar que se seleccionó para la aplicación de los instrumentos fue la "sala de maestros", el cual es un espacio propio, donde los docentes se reúnen para sus actividades, en sus horas libres. En algunos casos, la aplicación de los instrumentos fue en su lugar de trabajo, como el personal administrativo, y de igual forma , la entrevista a directivos.

1.5.4 Análisis e interpretación de ejes

El análisis de los datos obtenidos de los instrumentos aplicados en la Secundaria del Instituto Acatitlan, se expondrán de la siguiente manera: primeramente, son los datos relacionados al cuestionario, y posteriormente, los

datos relacionados a la entrevista. La población a la que se le aplicó el cuestionario final fue a 28 personas.

Para la codificación de los datos del cuestionario final, se encontraron los siguientes resultados, contemplados en la siguiente tabla:

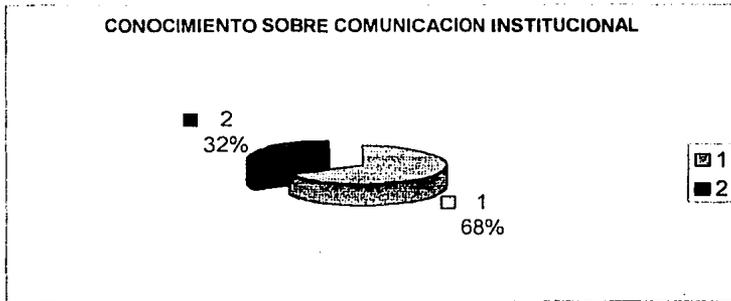
ÍTEM	CATEGORÍAS	CÓDIGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Conocimiento sobre Comunicación Institucional	- Contestó en Si	2	19	67.85 % *
	- Contestó en No	1	9	32.14 %
Prioridad más importante de la Institución en materia de comunicación	- Contacto con sectores o Instituciones externas	4	0	0.00 %
	- Relación con padres de familia y alumnos	3	10	35.71 %
	- Relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución	2	15	53.57 %
	- Promoción y publicidad de la Institución	1	3	10.71 %
La comunicación en la Institución	- Muy buena	4	11	39.28 %
	- Buena	3	15	53.57 %
	- Regular	2	2	7.14 %
	- Mala	1	0	0.00 %
Principal problema de comunicación	- La información no es oportuna y a tiempo	3	3	10.71 %
	- Me entero por terceras personas	1	11	39.28 %
	- Falta de claridad	4	0	0.00 %
	- Los modos que se establecen	2	8	28.57 %
	- Contestaron que no había ningún problema		6	21.42 %
Conceptualización de comunicación interna	- Expresiones faciales y corporales	1	0	0.00 %
	- La comunicación que se origina fuera y es transmitida hacia dentro	2	3	10.71 %
	- La comunicación que establecen individuos del mismo nivel	3	1	3.57 %
	- La comunicación que establecen entre sí los miembros	4	24	85.71 %
Conocimiento de los lineamientos formales de comunicación	- Contestó en Si	2	16	57.14 % *
	- Contestó en No	1	12	42.85 %
Valoración de la comunicación informal	- Buenas	3	5	17.85 %
	- Inevitables	4	7	25.00 %
	- Indiferentes	1	6	21.42 %
	- Trato de evitarlas	2	9	32.14 %
Valoración de la comunicación que se da en la Institución	- Comunicación Formal _____%	Com. Infor. <	24	
	- Comunicación Informal _____%	Com. For. =		
		2		85.71 %

		Com. Infor. > Com. For. = 1	4	14.28 %
Personas a las que acude directamente si necesita apoyo en su labor	- Directivos	3	12	42.85 %
	- Coordinadores	4	14	50.00 %
	- Docentes	2	2	7.14 %
	- No acude	1	0	0.00 %
Valoración de la comunicación y la organización en la Institución	- Muy importante	4	24	85.71 %
	- Importante	3	4	14.28 %
	- Poco importante	2	0	0.00 %
	- Indiferente	1	0	0.00 %
Conocimiento de la Estructura Organizacional, respecto a su función	- Contestó en Si	2	20	85.71 % *
	- Contestó en No	1	8	14.28 %
Conocimiento del organigrama de la Institución	- Muy bien	4	7	25.00 %
	- Bien	3	14	50.00 %
	- Regular	2	6	21.42 %
	- Lo desconozco	1	1	3.57 %
Conocimiento de la posición que ocupa en él	- Contestó en Si	2	24	85.71 % *
	- Contestó en No	1	4	14.28 %
Realización de actividades más allá de lo que establece la Estructura Organizacional	- Contestó en Si	1	15	53.57 %
	- Contestó en No	2	10	35.71 %
	No Contestaron		3	10.71 %
Aspectos que abarca la filosofía de una Institución Escolar	- La razón de ser de la Institución y cuál es el ideal de hombre que se requiere y pretende formar	4	19	67.85 %
	- Las pautas de acción que orientan la Institución	3	5	17.85 %
	- Cómo llevar a cabo, las relaciones entre los miembros de la Institución	2	2	7.14 %
	- Los contenidos y temáticas que se quieren enseñar en la institución.	1	2	7.14 %
Conocimiento de la Filosofía Institucional	- Contestó en Si	2	17	60.71 % *
	- Contestó en No	1	11	39.28 %
Conocimiento de los objetivos y propósitos educativos institucionales	- Muy bien	4	4	14.28 %
	- Bien	3	16	57.14 %
	- Regular	2	6	21.42 %
	- Los desconozco	1	2	7.14 %
Conocimiento la Misión institucional	- Contestó en Si	2	23	82.14 % *
	- Contestó en No	1	5	17.85 %
Conocimiento de la Visión Institucional	- Contestó en Si	2	14	50.00 % *
	- Contestó en No	1	14	50.00 %
Área en que interviene el Modelo Educativo de una escuela	- Gestión y Administración de la estructura organizacional	3	3	10.71 %
	- Estructura académica y servicios escolares	2	7	25.00 %

	- Proyección externa	1	0	0.00 %
	- Todas las anteriores	4	18	64.28%
Aspectos que contempla el Modelo Pedagógico de una Institución Escolar	- Aprendizaje, desarrollo y evaluación de los alumnos	4	22	78.57 %
	- Una propuesta integral para dirigir y orientar la labor del personal	3	3	10.71 %
	- A los componentes de la estructura organizacional	2	2	7.14 %
	- Ninguna de las anteriores	1	1	3.57 %
Enfoque educativo sobre el que trabaja la Institución	- Cognocitvismo	3	0	0.00 %
	- Conductismo	2	1	3.57 %
	- Constructivismo	4	24	85.71 %
	- Lo desconozco	1	3	10.71 %

De acuerdo a las frecuencias que se obtuvieron en cada *Item* del cuestionario final, se presentan las siguientes gráficas:

1)

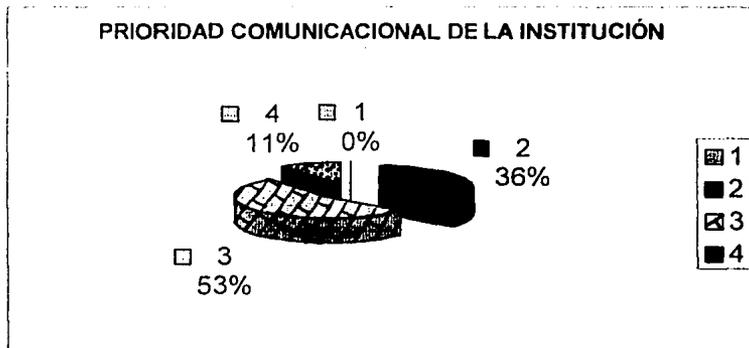


☐ El 67.85% dijo que SI conocen acerca de Comunicación Institucional *

■ El 32.14% dijo que NO conocen

* De este porcentaje, al preguntar que entiende por esto, el 73.91 % contesto de forma equivocada y el 21.7 % es atinado en su respuesta.

2)



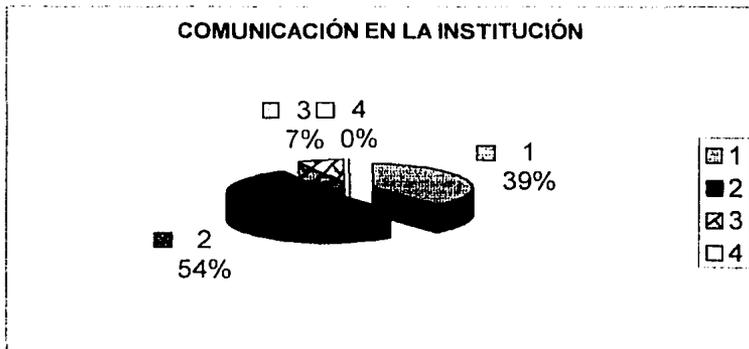
El 0.00 %, considera el *Establecer contacto con sectores o Instituciones externas*, la prioridad más importante de la Institución

El 35.71% considera el *Mejorar la relación con padres de familia y alumnos*, la prioridad más importante de la Institución

El 53.57 % considera el *Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución*, la prioridad más importante de la Institución

El 10.71% considera el *Realizar promoción y publicidad de la Institución*, la prioridad más importante de la Institución

3)



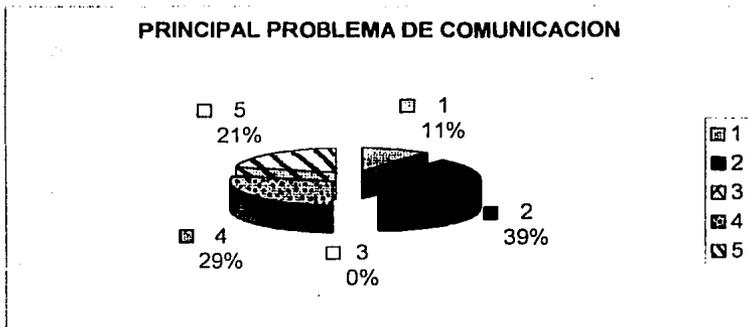
El 39.28 % considera que la comunicación es *Muy buena*

El 53.57 % considera que la comunicación es *Buena*

El 7.14 % considera que la comunicación es *Regular*

El 0.00 % considera que la comunicación es *Mala*

4)



El 10.71% dice que el principal problema de comunicación que enfrenta en su labor diaria es debido a que *La información no es oportuna y a tiempo*

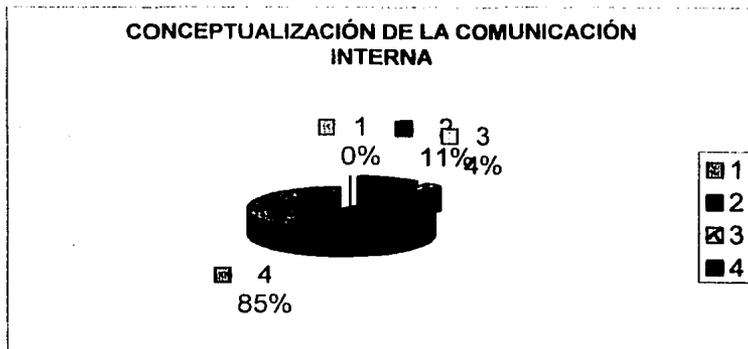
El 39.28% dice que *Se entera por terceras personas de la información*

El 0.00% dice que *Falta de claridad en la información*

El 28.57% dice que son Los modos que se establecen para comunicar e informar

Sin embargo, el 21.42% dice que no existe ningún problema para comunicar e informar.

5)



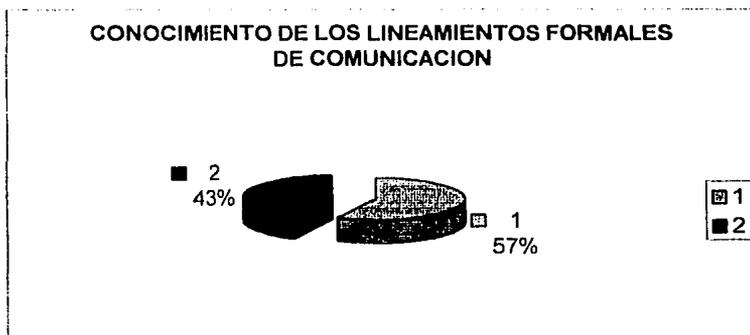
El 0.00% dice que la comunicación Interna se refiere a *Las expresiones faciales y corporales de una persona*

El 10.71% dice que es *La comunicación que se origina fuera y es transmitida hacia dentro*

El 3.57% dice que es *La comunicación que establecen individuos del mismo nivel*

El 85.71% dice que es *La comunicación que establecen entre sí, los miembros de la Institución*

6)

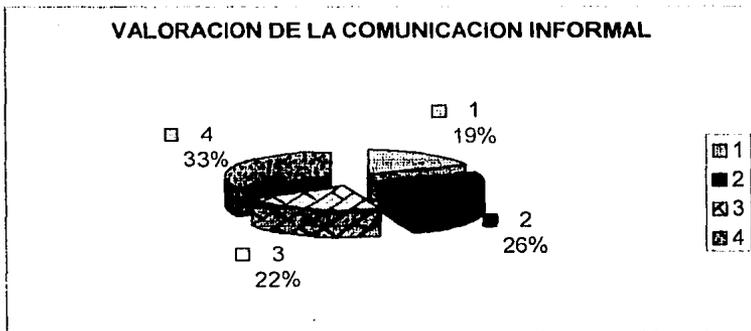


El 57.14 % dice que *Si conoce* acerca de los lineamientos formales de comunicación en la Institución *

El 42.85 % dice que *No conoce* acerca de los lineamientos formales de comunicación en la Institución

* De este porcentaje, al preguntar cuales son estos lineamientos, el 75.00 % su respuesta es equivocada y el 25.00 % es atinado en su respuesta

7)



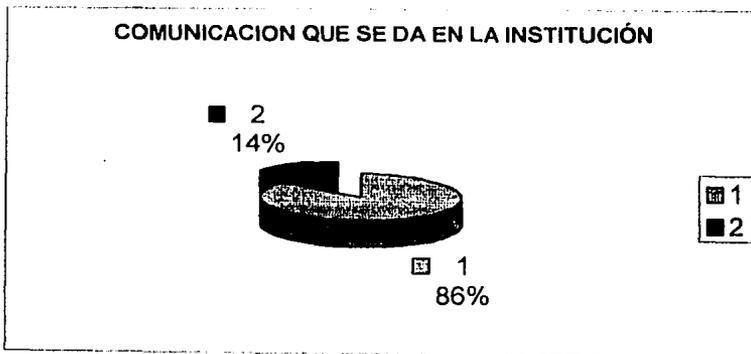
El 17.85 % dice que respecto a las pláticas, conversaciones y rumores espontáneos, que no son establecidos por la Institución, la comunicación informal, considera que es *Buena*

El 25.00 % dice que la comunicación informal es *Inevitable*

El 21.42% dice que la comunicación informal le es *Indiferente*

El 32.14% dice que la comunicación informal *Trata de evitarla*

8)



El 85.71 % dice que la comunicación que se da en la Institución mayormente es *Formal*

El 14.28 % dice que la comunicación que se da en la Institución mayormente es *Informal*

9)



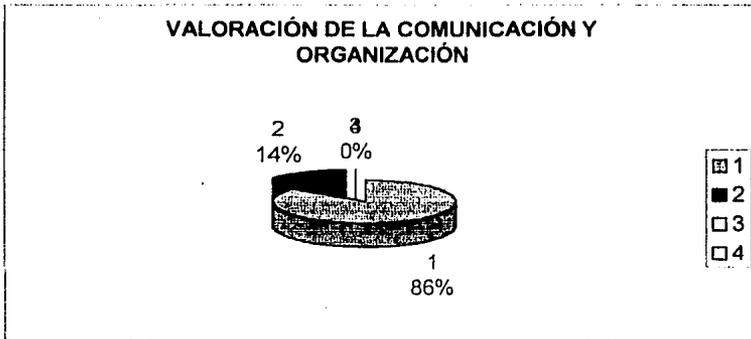
El 42.85 % dice que acude directamente, si necesita apoyo en su labor es con *Directivos*

El 50.00 % dice que acude directamente, si necesita apoyo en su labor es con *Coordinador*

El 7.14 % dice que acude directamente, si necesita apoyo en su labor es con *Docentes*

El 0.00 % dice que *No acude*, si necesita apoyo en su labor

10)



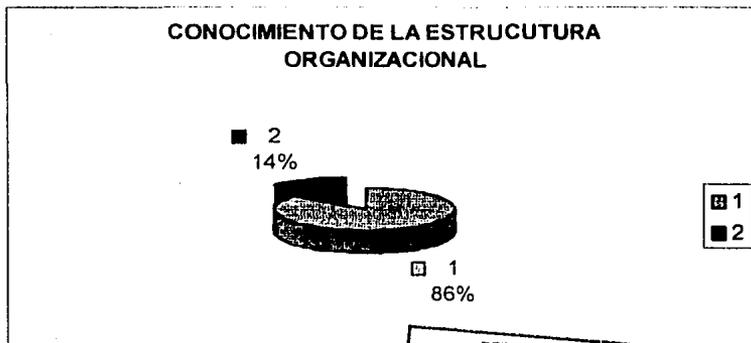
El 85.71 % dice que es *Muy importante* la comunicación y la organización en la Institución

El 14.28 % dice que es *Importante* la comunicación y la organización en la Institución

El 0.00 % dice que es *Poco importante* la comunicación y la organización en la Institución

El 0.00 % dice que le es *Indiferente* la comunicación y la organización en la Institución

11)

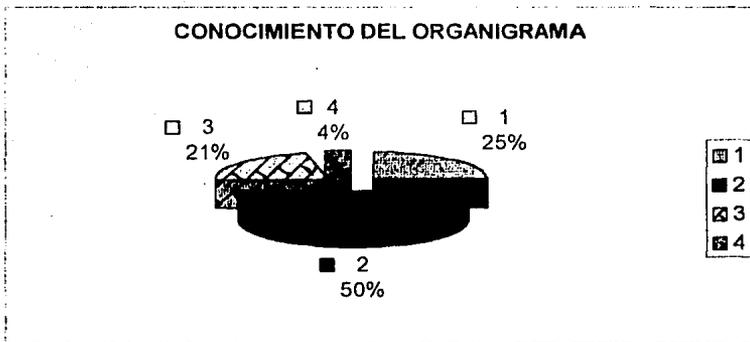


☒ El 85.71% dice que *Si conoce* la Estructura Organizacional, respecto a su función *

■ El 14.28 % dice que *No conoce* la Estructura Organizacional, respecto a su función

* De este porcentaje, al preguntar cuáles eran esas funciones, el 75.00 % su respuesta es equivocada y el 25.00 % es atinado en su respuesta

12)



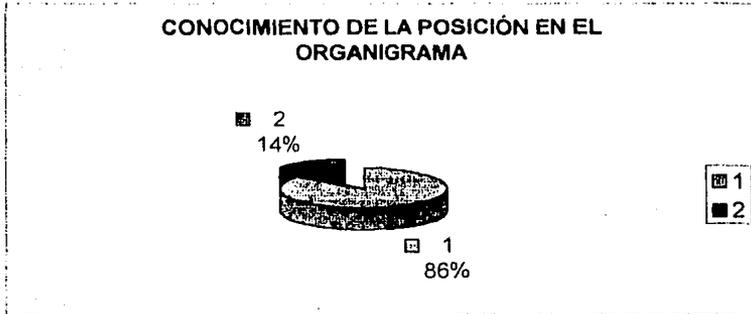
☒ El 25.00 % dice que conoce *Muy bien* el Organigrama de la Institución

■ El 50.00 % dice que conoce *Bien* el Organigrama de la Institución

☒ El 21.42 % dice que conoce *Regular* el Organigrama de la Institución

☒ El 3.57 % dice que conoce *Lo desconoce* el Organigrama de la Institución

13)

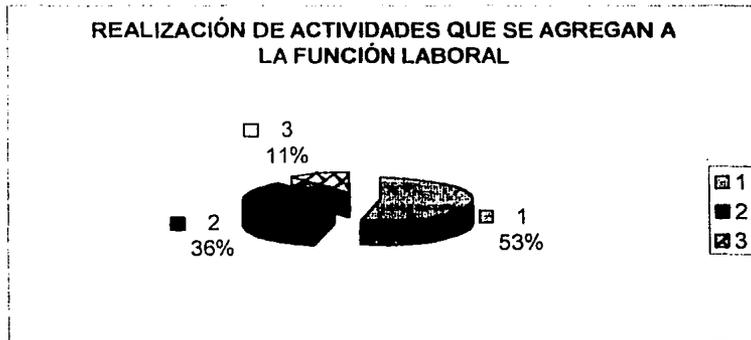


■ El 85.71% dice que *Si conoce* la posición que ocupa en el Organigrama *

■ El 14.28 % dice que *No conoce* la posición que ocupa en el Organigrama

* De este porcentaje, al preguntar cuál es su posición en el Organigrama, el 75.00% contestó de manera equivocada y el 25.00 % es atinado en su respuesta

14)

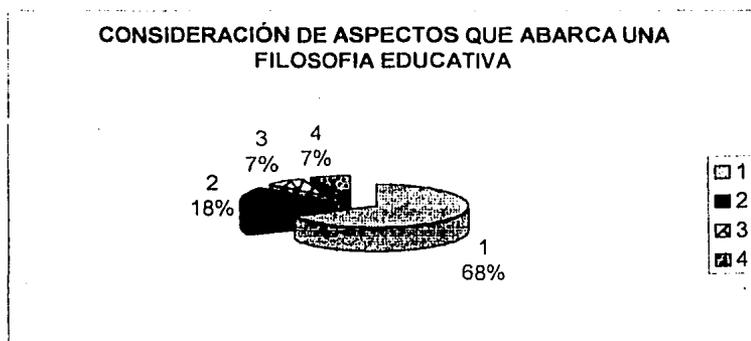


El 53.57 % dice que *Si realiza actividades* más allá de lo que establece la Estructura Organizacional

El 35.71 % dice que *No realiza actividades* más allá de lo que establece la Estructura Organizacional

El 10.71 % No Contestaron

15)



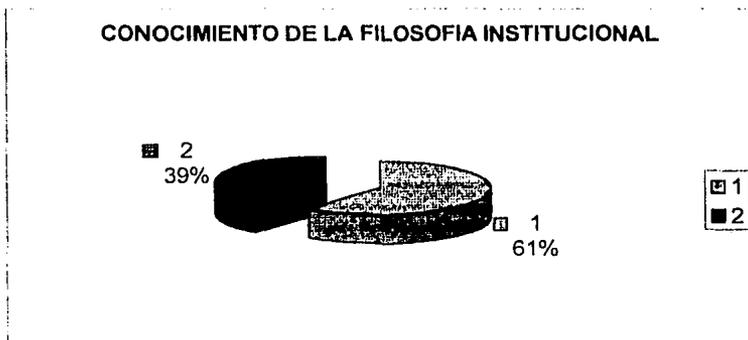
El 67.85 % dice que los aspectos que abarca la Filosofía de una Institución educativa son *La razón de ser de la Institución y cuál es el ideal de hombre que se requiere y pretende formar*

El 17.85 % dice que estos aspectos son *Las pautas de acción que orientan la Institución*

El 7.14 % dice que estos aspectos son *Cómo llevar a cabo, las relaciones entre los miembros de la Institución*

El 7.14 % dice que estos aspectos son *Los contenidos y temáticas que se quieren enseñar en la institución*

16)

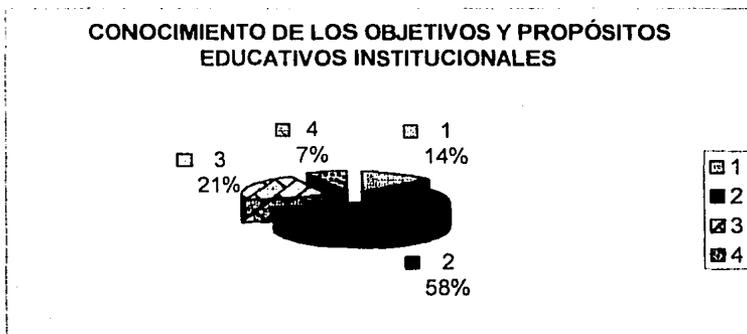


■ El 60.71 % dice que *Si conoce* la Filosofía de la Institución *

■ El 39.28 % dice que *No conoce* la Filosofía de la Institución

* De este porcentaje, al preguntar cuál es la Filosofía, el 76.47% contestó de manera equivocada, el 17.64 % copió del documento oficial la respuesta y el 5.88 % es atinado en su respuesta

17)



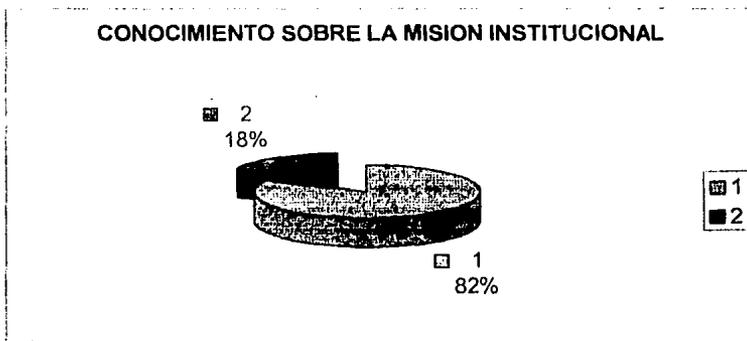
El 14.28 % dice que conoce *Muy bien* los objetivos y propósitos educativos institucionales

El 57.14 % dice que los conoce *Bien*

El 21.42 % dice que los conoce *Regular*

El 7.14 % dice que conoce los *Desconoce*

18)

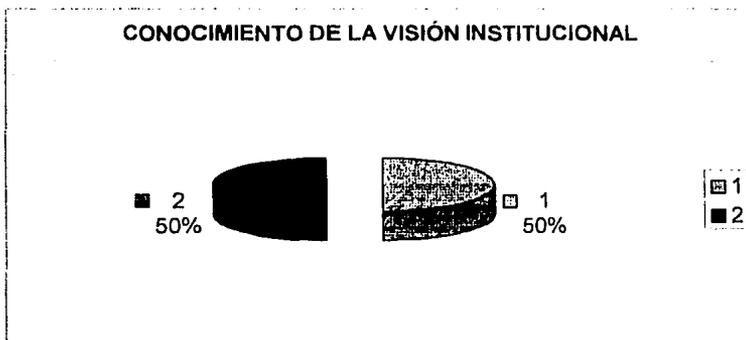


El 82.14 % dice que *Si conoce* la Misión Institucional *

El 17.85 % dice que *No conoce* la Misión Institucional

* De este porcentaje, al preguntar cuál es la Misión, el 73.91% contestó de manera equivocada, el 17.39 % copió del documento oficial la respuesta, y el 8.69 % es atinado en su respuesta.

19)

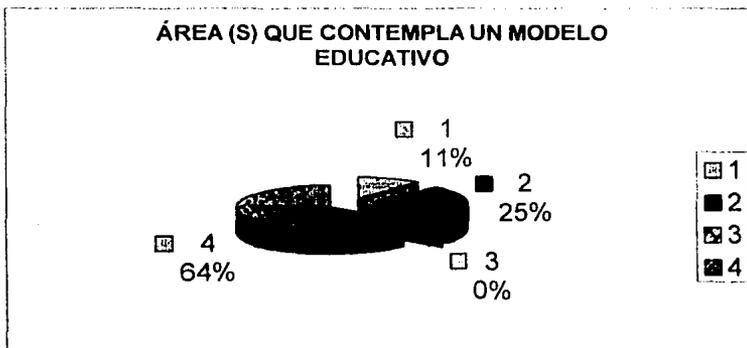


■ El 50.00 % dice que *Si conoce* la Visión institucional *

■ El 50.00 % dice que *No conoce* la Visión institucional

* De este porcentaje, al preguntar cuál es la Visión, el 85.71% contestó de manera equivocada, y el 14.28 % copió del documento oficial la respuesta

20)



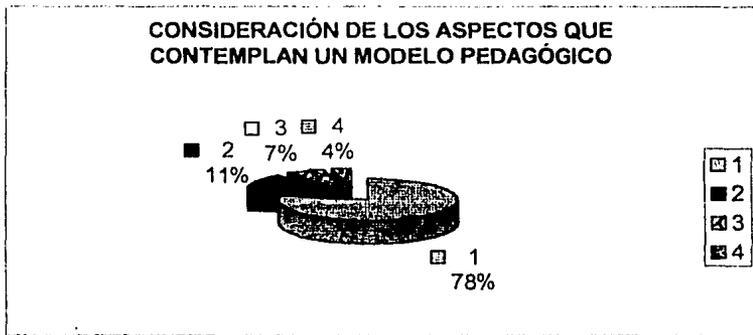
El 10.71 % dice que el área en que interviene el Modelo Educativo de una escuela es la *Gestión y Administración de la estructura organizacional*

El 25.00 % dice que el área en que interviene el Modelo Educativo de una escuela es la *Estructura académica y servicios escolares*

El 0.00 % dice que el área en que interviene el Modelo Educativo de una escuela es la *Proyección externa*

El 64.28 % dice que el área en que interviene el Modelo Educativo de una escuela son *Todas las anteriores*

21)



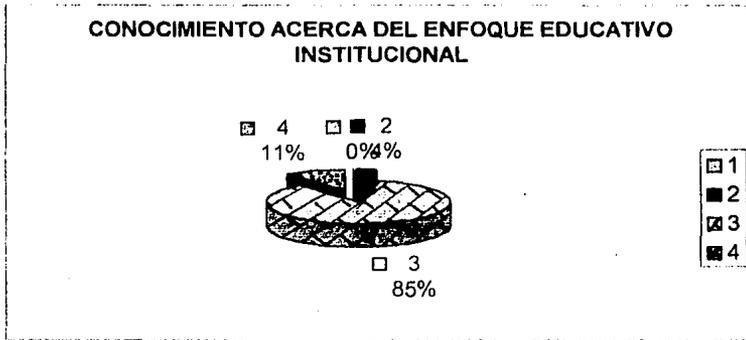
El 78.57 % dice que los aspectos que contempla el Modelo Pedagógico de una Institución educativa son *Aprendizaje, desarrollo y evaluación de los alumnos*

El 10.71 % dice que los aspectos que contempla el Modelo Pedagógico de una Institución educativa son *Una propuesta integral para dirigir y orientar la labor del personal*

El 7.14 % dice que los aspectos que contempla el Modelo Pedagógico de una Institución educativa son *Los componentes de la estructura organizacional*

El 3.57 % dice que los aspectos que contempla el Modelo Pedagógico de una Institución educativa *Ninguna de las anteriores*

22)



- El 0.00 % dice que el enfoque educativo sobre el que trabaja la Institución es el *Cognocitivismo*
- El 3.57 % dice que el enfoque educativo sobre el que trabaja la Institución es el *Conductismo*
- El 85.71 % dice que el enfoque educativo sobre el que trabaja la Institución es el *Constructivismo*
- El 10.71 % dice que el enfoque educativo sobre el que trabaja la Institución *Lo desconoce*

La población a la que se le aplicó la entrevista fue a 2 personas, que son los directivos de la Institución. De acuerdo a la codificación e interpretación de la entrevista que se realizó a los directivos de la Secundaria del Instituto Acatitlan, esto es lo que contestaron con relación a cada ítem:

ITEM	PUESTO DIRECTOR TÉCNICO	PUESTO DIRECTOR GENERAL
Conceptualización de Comunicación Institucional	" Debe ser un canal ampliamente abierto, importante dentro de los procedimientos que debe tener una Institución, es fundamental"	" Todos los canales que utilizamos en la escuela para comunicarnos con nuestro personal, tanto a nivel interno como externo"
Prioridades de la comunicación	" Hemos corregido aspectos, la comunicación va mejorando" " hemos abierto nuevos canales, como el correo electrónico, nuestra página en Internet, esto con Profesores y padres de familia, hemos cerrado fugas" " creo que hay una comunicación aceptable, aunque sigue habiendo algo de fuga, por que tienen diferentes horarios"	" Que mis maestros sepan cuales son las instancias adecuadas en cualquier cuestión que ellos quieran preguntar" " que la información sea muy clara, y de manera externa, que también lo sea para papás, alumnos y usuarios"
Plan de Comunicación Institucional	" Si existe un plan de comunicación para los siguiente años, y es echar mano de la tecnología, por el momento se usa la página en Internet con los 2 grupos piloto, pero para el siguiente año será para toda la Secundaria, con un costo por este servicio"	" Plan, como tal, no existe, siento que la comunicación debe ser cada vez mejor" " la comunicación a casa es por 2 vías: circulares y via el Portal del campus, interna, por memorando y circulares"
Organización de la Comunicación Institucional	" De acuerdo a el Organigrama, las gentes les tiene que quedar bien claro en que tiempo, con quienes y que instancia es la inmediata si hay algún problema o duda" " ese organigrama descansa sobre el plan anual, debe haber una comunicación buena para conocer y trabajar"	" De dos formas: Interna, que es a los administrativos, docentes y directivos; es verbal con juntas con el consejo técnico cada semana, y también juntas extraordinarias y bimestrales. " externa, juntas bimestrales con padres de familia, talleres para padres y el correo electrónico"
Conceptualización de comunicación interna	"Tener abiertos los canales y acceder rápidamente con cada miembro" " que haya canales bien establecidos y abiertos para que la comunicación pueda fluir"	" Es la comunicación que tengo con las personas que trabajan adentro, inclusive con los alumnos" " es todo lo que yo hago aquí adentro de la escuela"

		<ul style="list-style-type: none"> * la comunicación entre secciones no esta bien, Primaria, Secundaria y Preparatoria entre directores, por que se ha actuado por el interés de cada sección*
Conceptualización de comunicación informal	<ul style="list-style-type: none"> * Es una comunicación que no la dejas registrada, es muy frecuente" * hay veces que te funciona, pero hay algún margen de error, no todo el mundo le queda claro y no se acuerda de lo que se habló" * la comunicación informal es 100 % verbal y no tiene un registro" 	<ul style="list-style-type: none"> " la comunicación que tengo todos los días con todos, que no necesita una cita, una estructura" * es la comunicación que más hay en la escuela y es la que más me sirve a mí" * Mi propuesta es tener las puertas abiertas , los alumnos son los que me interesan que vengan" * la primera instancia debo ser yo, los papas saben con quien acudir " * tenemos buzones de quejas sugerencias y felicitaciones ; dentro y fuera de la escuela, el de afuera no lo usan"
Valoración de la comunicación informal	<ul style="list-style-type: none"> * Antes era la comunicación que tenía más peso, a raíz de la implementación de procedimientos en el Manual, tiene ya un porcentaje menor" 	<ul style="list-style-type: none"> * para mí es sumamente importante, por que es lo que hago todos los días" * obtengo más datos importantes, todos los días establezco contacto con directivos y docentes" * la comunicación informal es más personal, humana, que difícilmente se puede tratar en una junta"
Criterios de evaluación para los docentes	<ul style="list-style-type: none"> * Son varios, su trabajo diario, la aptitud y sobre todo la actitud 	<ul style="list-style-type: none"> * Son aspectos académicos y administrativos" * existen evaluaciones en la Institución, como por ejemplo de directivo a maestro, de maestro a maestro y de alumno a maestro" * estas evaluaciones contienen el aspecto académico, su personalidad, su actitud , su aspecto físico, lo académico es lo más importante"
Valoración de la Comunicación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> * La comunicación es importante para una Institución, tenemos una comunicación buena, aunque tenemos que estar dando mantenimiento de algunas cosas, cerrando fugas" * te das cuenta que la comunicación es buena, cuando das información , acuerdos sugerencias y al ver que la respuesta es casi al 100% , entonces 	<ul style="list-style-type: none"> * La comunicación es buena pero puede ser mucho mejor, acabamos de hacer una encuesta de comunicación organizacional, donde los resultados fueron favorables, pero hay 3 o 4 gentes que no están tan convencidas que la información es clara, es el 1er. año que hacemos esto" * la comunicación no ha sido

	los canales están funcionando"	estructurada, en el manual no hay un capítulo de comunicación" " los resultados de la encuesta es que nos dicen que la información no les queda muy clara y como llega también, y que no saben con que instancia acudir"
Difusión de la Estructura Organizacional	" Al inicio del ciclo, entregamos sus materiales, folletos, el organigrama, la estructura, el cronograma anual, y se van afinando los procedimientos"	" Por escrito, tenemos un boletín que se llama Filosofía Institucional, también están sus funciones, donde cada quien hizo una descripción de lo que hacia y también existe el manual de procedimientos"
Problema de comunicación	" Ya creo que no, hemos tratado que la comunicación sea clara, abierta, hemos tomado sugerencias, críticas" " no hay obstáculos para que la comunicación se pueda dar" " cuando hablo de fugas, es en el aspecto de la comunicación, nos falta pulir cuestiones como, los profesores no cuentan con el mismo horario, algunos se van temprano y si en el transcurso del día se genera una información, no alcanzan a registrar esa información, aunque esta ya el Internet"	Entre secciones, muchos, no hay relaciones entre un profesor de Primaria con uno de Secundaria, o de Preparatoria" " desconozco si hay algún problema entre mis maestros, creo que no, pero si hay conflictos, sobre todo personales, más con los de nuevo ingreso"
Actores principales en la Comunicación Institucional	" Los docentes, son los que dan información a los alumnos y estos a su vez a los padres de familia, "los docentes deben estar bien informados"	"Los más importantes son los maestros, por que son los que venden nuestro servicio" " el papá es el cliente, el alumnos es el usuario y el maestro es el que vendo" " es importante la comunicación profesor - alumno"
Conceptualización de Filosofía Institucional	" Es el quehacer de una Institución, es la vida diaria de lo que realmente quiere hacer dentro de la Institución" " te va marcando las líneas bajo las cuales se desempeña una Institución"	" Nuestra filosofía institucional es la forma en la que pensamos con respecto a la educación, valores, cómo concebimos la escuela, qué pensamos de forma personal con respecto a este colegio"
Conocimiento de la filosofía educativa institucional	" Tenemos un modelo educativo, estamos luchando porque se haga esa integración en todos lo niveles, Primaria, Secundaria y Preparatoria" " la tenemos registrada, es un material que se entrega el personal, nos interesa que conozcan la misión, visión	" La filosofía institucional es la misión, visión, valores y la filosofía educativa es el modelo educativo" " existe en el Manual, estamos por implementarla, ya empezamos a hacerlo, pero esto es a mediano plazo"

<p>Conocimiento de los objetivos y propósitos educativos institucionales</p>	<p>* Nuestro objetivo es formar alumnos, pero formar buenas personas"</p>	<p>" La SEP marca objetivos concretos y da los lineamientos básicos, nosotros los enriquecemos al triple o al cuádruple, a través de cada docente con sus avances programáticos "</p> <p>" en el Manual están plasmados y serán publicados, hicimos todo nuevo, visión, misión, perfil de alumno"</p> <p>" sería muy difícil que te los dijera sin tenerlos a la mano"</p>
<p>Conocimiento de la Misión</p>	<p>" Que los chicos puedan acceder a todas las herramientas posibles a la educación media superior, que se desempeñan en esferas sociales, biológicas, culturales"</p> <p>" que el chico tenga vocación de servicio, crítico, que pueda debatir"</p> <p>" quiero enseñar que es importante lo que él piensa"</p>	<p>" T e la voy a leer.... , formar alumnos con un perfil integrado para la autosuficiencia, la responsabilidad....., buscamos que el aprendizaje sea significativo para el alumno....., básicamente se centra en valores y responsabilidades"</p>
<p>Conocimiento de la Visión</p>	<p>" Se articula desde el momento que surge la escuela, para beneficio de esta comunidad"</p> <p>" es la formación de alumnos"</p>	<p>" Te la voy a leer...., me la tengo que aprender algún día...."</p> <p>" bueno, es lo que quieres de tu escuela en 4 o 5 años, que mi alumno este bien adaptado a nivel social, profesional, que le pueda servir a su comunidad y a su país"</p> <p>" es la formación integral con valores"</p>
<p>Conceptualización de Modelo Educativo</p>	<p>" Es la guía que debe tener toda Institución, es la médula espinal de lo que hagas en la Institución, hacia donde quieres ir"</p> <p>" es la parte mecánica de la Institución, de cómo la quiero, hacia donde la quiero"</p> <p>" hay perfil de alumnos, docentes y padres de familia"</p>	<p>" Es para donde va tu barco, qué tipo de alumnos queremos, qué tipo de alumno específico va a egresar de este colegio"</p> <p>" es un modelo social, personal, ya está definido, con tendencia constructivista, fundamentado en Vigolsky, Piaget, esta enfocado al ente social del ser humano"</p>
<p>Conocimiento del Modelo Educativo</p>	<p>" Nuestro modelo es con tendencia constructivista, queremos que los chicos formen su conocimiento, trabajen en esto, critiquen con opinión propia"</p> <p>" tuvimos que documentar, dar soporte en filosofía, psicología y pedagogía de la educación, Protágoras, Rosseau, Piaget"</p> <p>" hemos tratado de respaldar lo que</p>	<p>" Este modelo se va a llevar a cabo, por que actualmente no está implementado"</p> <p>" lo 1ero. Que se hizo fue capacitar a los directores y coordinadores en un diplomado en modelo de calidad, administrativo y académico"</p> <p>" lo 2do. fue un diplomado en docencia con tendencia constructivista para los maestros, ya se esta implementando.</p>

	hemos estado haciendo en la escuela"	en los programas, evaluaciones, en la forma de dar clase, nos falta definir el perfil del docente y la forma de dar clase" " antes no existía modelo educativo, ahora todo se modificó
Conceptualización de Modelo Pedagógico	" No había modelo, quizá por tradición" " nosotros los directivos estamos por concluir la formación del manual de nuestro modelo"	" Lo concibo dentro del modelo educativo , con un modelo psicológico, pedagógico y filosófico, hay autores con los que te identificas" " hay un fundamento pedagógico que está en el Manual, es un capítulo y que se va implementar"
Conocimiento de Modelo Pedagógico	" En nuestro Manual tenemos registrado muchos de los procedimientos, estamos empezando a infundirlo, estamos arrancando"	" Este modelo ya lo llevamos a cabo, hemos tomado recomendaciones de nuestros capacitadores con respecto a autores como Piaget, Vigotsky, Ausubel"
Requerimientos de comunicación y organización para los docentes	" Que todo el personal tenga el sentido d pertenencia, del proyecto que queremos establecer y que comparta su responsabilidad y vamos a funcionar muy bien"	" Yo le pido al maestro lealtad, para llegar, para dar su clase, y compromiso" " debo tener un perfil muy claro de lo que es un buen maestro" " que entiendan que están en una Organización, donde hay reglas, normatividad y estructura" " en cuanto a la comunicación, los hago participar"
Repercusiones de la comunicación y organización de los docentes	" La comunicación es imprescindible, debe funcionar muy bien, que las gentes conozcan"	" la repercusión es total" " aquí hay 3 áreas, la administrativa, la docente o académica y la técnica o formal, la académica es donde el maestro organiza su trabajo y son supervisados por una coordinadora, hay libertad de cátedra, pero hay reglas del colegio"

Respecto a los criterios que manifestaron, el Director Técnico (D.T.) y el Director General (D.G.) de la Secundaria del Instituto Acatitlan , podemos comentar lo siguiente:

- Al preguntar acerca de lo que entienden por Comunicación Institucional, tanto el Director Técnico como el Director General, hablan de la importancia de ésta, y de los canales de comunicación. El primero, habla de manera general de la comunicación, mientras que el segundo, menciona que la comunicación que establecen es interna y externa.
- Para referirse a las prioridades más importantes, en materia de comunicación, para la Institución, en este caso, el Director Técnico menciona que la comunicación va mejorando día a día y que se han abierto canales como su página en Internet, el correo electrónico. Para el Director General habla de que es importante que el personal sepa con quien comunicarse, a qué instancias acudir y que la información sea clara tanto internamente como externamente.
- Al preguntar si existe un plan de Comunicación Institucional para los siguientes años, los dos directivos mencionan al tipo de comunicación que han logrado establecer con su página en Internet. Ante esto, el D. T. dice que hay un plan de comunicación, mientras que el D. G. dice que no lo hay, mencionando la comunicación interna y externa que establece la escuela.
- Con relación a la pregunta de cómo organizan la Comunicación Institucional, a lo cual responden: el D.T. habla de la comunicación referida al personal, el cual debe saber a que instancia acudir y que esta debe ser buena para poder trabajar. Mientras que para el D.G., nuevamente habla de las formas que tienen para comunicar al personal, siendo internamente, la cual es verbal a través de juntas; y externamente a través de juntas y talleres con padres de familia, además del contacto por medio del correo electrónico.
- Respecto a la pregunta acerca de lo que entienden los directivos por comunicación interna. los dos, coinciden en que es la comunicación que establecen con el personal de la Institución. El D.G. es más explícito en su

- respuesta porque menciona la relación que tienen entre las secciones (Primaria, Secundaria y Preparatoria) la cual dice, no es muy buena.
- Con relación a la concepción que tienen acerca de lo que es la comunicación informal están de acuerdo los dos, en que es una comunicación que no está estructurada o registrada. El D.T. menciona que este tipo de comunicación a veces funciona y que es 100 % verbal. El D.G. es más explícito, por que menciona el como lleva a cabo este tipo de comunicación, y que a él le funciona muy bien.
 - Respecto a la comunicación informal, ellos hablan del valor que le dan a este tipo de comunicación. Para el D.T., ha disminuido esta comunicación a partir de la estructuración de los Manuales. Mientras que para el D.G., habla de la importancia que ésta tiene para él.
 - Los criterios de evaluación que los directivos consideran para evaluar al personal docente, son : los dos directivos coinciden en que principalmente son aspectos de aptitud y actitud en el trabajo, el D.G. es más específico, ya que habla de las evaluaciones formales de la Institución, dirigido al personal y aclara que son referentes a aspectos académicos y administrativos.
 - Al preguntar su opinión acerca del cómo evalúan la comunicación en la Institución, los dos directivos coinciden en que la comunicación es buena, pero que hay que mejorarla, porque existen algunos problemas todavía en cuanto a esto. El D.T. habla de que esta comunicación es buena, considerándola así, debido a que mayoritariamente recibe respuesta de las peticiones que se hacen al personal. En el caso del D.G., este habla de que la comunicación no ha sido estructurada en el Manual, pero que por primera vez en este ciclo escolar, se hizo una encuesta sobre comunicación organizacional.
 - En cuanto a la difusión de la estructura organizacional, hacia el personal, los directivos hacen referencia a que se hace por escrito para dar a conocer la estructura, a través de folletos y boletines. Es el D.G., quien hace

hincapié, en el Manual de procedimientos, donde cada uno, del personal, elaboró sus funciones.

- Las problemáticas de comunicación en esta escuela, son consideradas según la percepción de cada uno de los directivos. Los dos, coinciden en que no hay una situación grave, aunque después, el D.T. habla de que no hay cobertura total en la comunicación e información dirigido al personal; mientras que el D.G., menciona nuevamente la poca relación entre secciones (Preescolar, Primaria, Secundaria y Preparatoria), además dice desconocer la existencia de algún problema, y que si existiera un problema entre su personal, sería por cuestiones personales entre ellos.
- En relación a la pregunta sobre los actores principales en la Comunicación Institucional, los dos directivos coinciden en que, son los docentes, los principales actores.
- Para referirse a lo que entienden por filosofía institucional, el D.T. hace referencia al quehacer de una Institución, y que son las líneas que marcan el desempeño en ella. Para el segundo, es la forma en que piensa la Institución con respecto a la educación y la escuela.
- Al preguntar si existe y cuál es la filosofía educativa de la Institución, contestaron lo siguiente: el D.T. habla acerca de que existe, que esta registrada, pero no menciona cuál es. Por otra parte, el D.G., habla de los elementos que tiene ésta filosofía (misión, visión, valores, modelo educativo) y dice que existe en el Manual, pero igualmente no identifica cuál es.
- Acerca de los objetivos y propósitos educativos de la Institución, el D.T. menciona que son respecto a formar alumnos y buenas personas; mientras que para el D.G., plantea que es la SEP, la que marca los objetivos y lineamientos, los cuales están en su Manual, sin embargo no los menciona.
- Al preguntar si conocen e identifican la Misión de la escuela, el D.T. habla acerca del acceso de los alumnos a una educación superior por medio de herramientas y valores. En el caso del D.G., buscó y leyó el Manual y mencionó básicamente que está se centra en valores y responsabilidades.

- Acerca de la Visión de la Institución, el D.T., es muy concreto, mencionando que ésta surge a partir de que se articula la escuela, refiriéndose ésta a la formación de alumnos. El D.G., la buscó en el Manual e intento leerla, pero no la identificó, concluyendo así, que la visión es respecto a lo que se quiere en algunos años, formando integralmente a los alumnos con valores.
- Al preguntar la concepción que tienen acerca de un Modelo Educativo, los dos directivos coinciden que es la parte más importante y guía de la Institución, sin embargo el D.G. es más explícito porque habla del fundamento teórico de su modelo educativo.
- Para saber si existe, conocen e identifican el Modelo Educativo de la Institución, los dos mencionan que existe, y que tuvieron que capacitarse ellos, para elaborarlo, hablando de la postura teórica de este modelo. El D.T. habla acerca de que quieren " formar " a los alumnos, mientras que el D.G. habla de que este modelo todavía no se implementa y que les falta definir algunas cosas, además también menciona que antes no existía un modelo.
- Respecto a su concepción de un Modelo Pedagógico, los dos comentan la existencia de este modelo en su Manual, pero no expresan lo que entienden por esto, e igualmente mencionan que están por implementarlo. El D.T. menciona que antes no había modelo. El D.G. lo concibe dentro del modelo educativo, y que este modelo pedagógico tiene fundamentos teóricos.
- Al preguntar sobre cómo están llevando a cabo el modelo pedagógico en la Institución, los directivos contestan lo siguiente: mientras que el D.T. dice que apenas lo van a implementar, por otro lado, el D.G. dice que ya lo están implementando.
- De acuerdo con los requerimientos, que consideran los directivos en relación a la comunicación y organización, que deben cumplir los docentes, los dos coinciden en que lo importante es el compromiso y la

- responsabilidad de cada uno de ellos; sin embargo el D.G. aclara que también deben entender la normatividad y estructura de la Institución.
- Con respecto a las repercusiones de la comunicación y organización en el trabajo de los docentes, para los dos directivos, la comunicación es importante e imprescindible, aunque el D.G. habla de que existe una normatividad que rige estos dos aspectos.

De acuerdo con el análisis anterior que se hizo en la entrevista, a continuación se analizará comparativamente los criterios que manifestaron, en la entrevista y el cuestionario, es decir, todos los integrantes de la Secundaria del Instituto Acatitlan. Este análisis se realizará por cada uno de los Items que se consideraron.

- El conocimiento que tienen acerca de Comunicación Institucional no es muy claro, ya que a pesar de que la mayoría del personal dice *Sí conocer*, la realidad es que hay una desorientación del concepto. Los directivos tienen una "idea" más clara de este concepto y de la importancia de la Comunicación Institucional.
- En relación a las prioridades de Comunicación, la mayoría se refiere a prioridades internas de la Institución, sobre todo a mejorar la relación entre los miembros. En el caso de los directivos, reconocen también que la prioridad es la comunicación interna, pero uno de los directivos, manifiesta además de esto, mejorar la relación con los padres de familia.
- La mayoría del personal dice que la comunicación en la Institución es "buena". En la entrevista, los directivos hablan de la existencia de un plan sobre comunicación para los siguientes años, en el que uno dice que existe y el otro dice que no existe como tal.
- De acuerdo a los posibles problemas de comunicación en la Institución, la mayoría del personal dice que el principal problema es que la información que le llega es por terceras personas. En el caso de la entrevista, hablan acerca de cómo se organiza la Comunicación Institucional. Uno de ellos dice que se organiza y se difunde a través del organigrama; y el otro



menciona únicamente las formas en que lo hacen y a la comunidad interna y externa.

- Acerca de lo que entiende la mayoría del personal acerca del concepto de comunicación interna, mencionan que esta es con respecto a la relación que existe entre los miembros de la Institución. En el caso de los directivos, ellos mencionan lo mismo, pero uno de ellos, dejó ver que la comunicación que existe entre secciones (Primaria, Secundaria y Preparatoria), no es muy estrecha y que falta trabajar en eso.
- De acuerdo a los lineamientos formales de la Institución, en materia de comunicación, el personal dice *Sí conocerlos*, pero al momento de ahondar en esto, en realidad no están seguros si existen y sobre todo cuáles son. En la entrevista con los directivos, hablan acerca de su concepción sobre la Comunicación Informal, en la que los dos coinciden que es una comunicación no estructurada, aunque para uno de ellos tiene una mayor valor.
- Respecto al criterio que le dan a la Comunicación Informal, la mayoría del personal prefiere evitar la comunicación que no está reglamentada por los directivos. En el caso de los directivos, uno de ellos concuerda con el punto de vista de la mayoría del personal y para el otro directivo, le da un valor importante a la Comunicación Informal.
- La mayoría del personal otorga un valor mayor a la Comunicación Formal que a la Comunicación Informal, ya que dicen que es la que más sobresale en la Institución. En el caso de los directivos, ellos hablan sobre los criterios que toman en cuenta para evaluar a los docentes, mencionando como importantes la aptitud y actitud que estos tengan, pero uno de ellos aclara que es respecto a los aspectos académicos y administrativos.
- En relación a las instancias o personas para acudir regularmente, la mayoría del personal dice que prefiere acudir con su coordinadora. Respecto a la comunicación que se da y que existe en la Institución, los directivos expresan que en general es buena, aunque consideran que faltan algunos aspectos por solucionar para que la comunicación sea mejor.

- La mayoría del personal considera importante el enlace entre comunicación y organización. En relación a la entrevista con los directivos, ellos hablan acerca de la difusión que se hace de la Estructura Organizacional, siendo esta a través de folletos, del organigrama y la implementación del Manual de procedimientos de la Institución.
- El conocimiento que tiene el personal acerca de la Estructura Organizacional es el 50% que dice conocerla y el otro 50 % la desconoce, aunque en realidad es más alto el porcentaje de las personas que la desconocen, ya que al cuestionar cuál es, responden de manera equivocada. En cuanto a los problemas de comunicación que consideran los directivos son en relación a la cobertura, la cual es parcial, debido a los diversos horarios que los docentes tienen y siendo de esta manera que no se logre la difusión para todos.
- Respecto al conocimiento que se tiene del Organigrama, es el 50 % del personal que lo conoce "bien". Los directivos, hablan en relación a los actores que consideran más importantes en la Comunicación de la Institución, mencionando que los principales actores son los docentes.
- A pesar de que la mayoría del personal dice conocer la posición que ocupa en el Organigrama, la realidad es que la percepción que tienen de la ubicación, es equivocada. En la entrevista, los directivos hablan de su propia concepción acerca de lo que es la Filosofía Institucional, estos, tienen una "idea" de lo que es.
- La mayoría del personal dice que realiza actividades extras, que no necesariamente están contemplados en su función dentro de la Estructura Organizacional. Mientras que los directivos, hablan acerca de la existencia de la Filosofía Institucional, pero no la identifican al preguntar cuál es.
- En cuanto al conocimiento de los aspectos que contempla la Filosofía de una Institución, la mayoría del personal tiene una "idea" de estos aspectos. mientras que los directivos hablan acerca de los objetivos y propósitos educativos e institucionales, saben que están registrados en sus

documentos, pero uno de ellos dice que ésta se refiere a la formación integral de los alumnos, mientras que el otro no los identifica.

- De acuerdo al conocimiento sobre la Filosofía de la Institución, la mayoría dice conocerla, pero en realidad no la identifican al preguntar cuál es esta. En la entrevista, los directivos hablan del conocimiento que tienen de la Misión, uno de ellos tiene una "idea" cercana de lo que está plasmado en sus documentos, y el otro, no la identificó, sin tener el Manual en las manos y leerla.
- Un poco más de la mitad del personal dice conocer "bien" los objetivos y los propósitos educativos e institucionales. En el caso de la entrevista, los directivos hablan acerca de la Visión y de lo que ésta contempla, mencionando que se refiere a la formación integral de los alumnos, pero no la identifican. Uno de ellos no la pudo identificar, al no encontrarla en su Manual.
- A pesar de que la gran mayoría del personal dice conocer la Misión, la realidad es que no la identifican, al contestar cuál es esta Misión. En el caso de los directivos, se preguntó acerca de su concepción del Modelo Educativo, teniendo los dos una "idea" ,no muy clara de lo que es, los dos mencionaron los perfiles para el alumno, docentes y padres de familia, además de la postura teórica del mismo, el constructivismo.
- De acuerdo al conocimiento que se tiene respecto a la Visión de la escuela, es mínimo el porcentaje que realmente conoce la misma, en el caso del personal. Por otro lado, los directivos hablan sobre su Modelo Educativo, mencionan la preparación que hicieron para elaborar y fundamentar el modelo, sin embargo no dejan en claro cuál es, no lo identificaron, aunque uno de ellos menciona la postura teórica que lo fundamenta.
- En relación a los aspectos que contemplan un Modelo Educativo, la mayoría del personal dice conocerlos. Mientras que los directivos, hablan de lo que entienden por Modelo Pedagógico, los dos, hacen hincapié en la existencia del modelo, hablan de algunos autores, pero no mencionan cuál es, ni en que consiste.

- La mayoría del personal tiene una idea de los aspectos que contempla un Modelo Pedagógico. En el caso de los directivos, hablan del Modelo Pedagógico que existe en la escuela, coinciden en que apenas lo están implantando, pero no mencionan cuál es y en qué consiste.
- La gran mayoría del personal dice que el enfoque educativo sobre el que trabaja la Institución, es el Constructivismo. En relación a la entrevista, los directivos hablan sobre los requerimientos que deben tener los docentes, con respecto a la Comunicación y la Organización. Uno de ellos menciona la importancia del sentido de pertenencia y la responsabilidad por parte de los docentes; mientras que el otro, menciona como puntos importantes la lealtad, el compromiso y la participación con la Institución.
- En el último ítem de la entrevista, los directivos hablan de la importancia que tienen la Comunicación y la Organización, su vinculación, en el trabajo de los docentes. Para uno de ellos, es importante, tener presente la normatividad de la escuela, en cuanto a esto.

1.5.5 Conclusiones Parciales

Las conclusiones parciales que podemos plantear a partir de la codificación de los resultados y de la interpretación de los resultados al aplicar los instrumentos, se establecieron por ejes de análisis y categorías, recordando que los ejes de análisis, son relativo a: el primero es en relación a la Comunicación; y el segundo eje, es de acuerdo a la Organización que posee la Institución. Ante esto, tenemos dos ejes, cada uno con sus respectivos sub - ejes.

➡ Comunicación.

- Difusión de comunicación. Los resultados corroboran que no se conoce con claridad acerca de lo que es Comunicación Institucional, aunque intuyen algunos de los elementos que está tiene, hace falta ahondar en el tema, y que los miembros de la Institución tengan una idea más clara de las repercusiones de la misma.

- **Normatividad en la comunicación.** Al carecer de algún apartado o lineamiento contenido en la estructura organizacional que sea explicitado , por la Institución o por los directivos, el personal intuye a través de la convivencia en el Instituto, lo que es permitido o no permitido, lo que está bien y no, pero de manera implícita. De acuerdo a lo que percibe o intuye de los mensajes que expresan los directivos, es como el personal puede mencionar la prioridad más importante de la escuela o más bien de los directivos.
- **Valoración de la comunicación:** en relación al valor que le otorgan a la comunicación en la Institución, se vislumbran varias percepciones. Primero, la mayoría de los integrantes de la Institución mencionan que la comunicación es buena, pero al momento de preguntar alguna problemática de comunicación, la mayoría menciona la falta de cobertura total y a tiempo de la comunicación e información que se genera en la escuela. En segundo lugar, la gran mayoría, dice que la comunicación es mayoritariamente formal, y tratan de que sea así, aunque para pocos miembros de la Institución es lo contrario, pero sobre todo, para el directivo general, este tipo de comunicación es la más importante. En tercer lugar, esta formalidad, la asumen y la entienden debido a los criterios que toman en cuenta los directivos y que manifiestan ante alguna situación, la cual tiene que estar avalada por ellos. Al parecer, la comunicación interna se percibe de acuerdo a las vivencias que tenga cada miembro.
- **Conceptualización de la comunicación.** La mayoría de los miembros de la escuela, tienen idea acerca del concepto de comunicación interna. En el caso del concepto de comunicación informal, como ya lo mencionamos, la mayoría del personal asume esta comunicación de acuerdo al ambiente de la escuela y trata de evitar comentarios o pláticas referentes a su labor.
- **Planeación de la comunicación.** Este sub – eje, es referido a los directivos, como responsables de la Institución, y que es importante que delimiten los lineamientos o prioridades en materia de comunicación, no olvidando el expresarlas posteriormente, además de considerar a las personas

- involucradas en la Institución, internas y externas, a fin de mantener un vínculo entre todos.
- Organización de la comunicación. Al tener definidas las prioridades de la Institución, se puede proceder a jerarquizarlas y darle atención, lo cual permitirá la regulación de la comunicación formal y la informal, ya que inclinarse ante una de las dos, no se logrará el equilibrio y el vínculo entre la organización y la comunicación de la escuela.

➔ Organización

- Valoración de la estructura organizacional. La mayoría de los integrantes, docentes, administrativos y directivos, consideran que la organización, así como la comunicación deben estar relacionadas y que son de suma importancia. Ante esto, tenemos que el flujo en la toma de decisiones, es lineal, es decir, de directivos a coordinadores, de coordinadores a docentes y al contrario, sin embargo, también subyace esta relación lineal entre directivos – docentes, dejando de lado, algunas veces, a los coordinadores, dependiendo de cada situación o circunstancia que tenga los docentes. Así pues, la discrepancia entre lo formal y lo real se hace presente en la Institución, originando desorganización en las actividades laborales, la inadecuada definición en las funciones de los miembros, en las que todos pueden hacer funciones de todos, realizando actividades que no son propiamente de su posición (puesto), repercutiendo en la eficiencia y eficacia de la Institución.
- Difusión de la estructura organizacional. Ante el desconocimiento por parte de la mayoría del personal, en relación a sus funciones, al organigrama y a la posición que ocupan en él, y que está plasmado en la estructura organizacional de la Institución, resulta insuficiente la difusión que se da al personal, y que no basta con que se de a conocer en un folleto o en una junta, es algo fundamental con lo que se tiene que estar trabajando

constantemente. Es mejor, buscar formas de comunicación institucional para esta área.

- Conceptualización de la superestructura. En cuanto a los conceptos de Filosofía Institucional, Modelo Educativo y Modelo pedagógico, tenemos que hay una desorientación por parte de los miembros de la escuela, no existe una identificación de tales conceptos, lo cual es fundamental para obtener el compromiso en cada uno de ellos, y asimilarlos para llevar a cabo cada uno de estos conceptos en el acto educativo y en la misma Institución.
- Difusión de la superestructura. Al igual que en la difusión de la estructura organizacional, sólo son pocos los miembros que conocen algunos de los elementos que componen la superestructura, como son la Filosofía Educativa de la Institución, los Objetivos y Propósitos, la Misión, la Visión; sobre todo es más notorio para los que están cerca de las personas que genera la comunicación e información sobre estos elementos, es decir, la comunicación e información es mejor, si se establece una cercanía con los directivos y cuando la función y posición, sea cercana a ellos, implicando un desgaste informativo para los directivos o los que sean generadores de esta información. Así, la gran mayoría de la comunidad escolar, directivos, personal administrativo y docente, aún no identifican, cada uno de estos elementos.
- Organización de la superestructura. Al no estar bien definido y sobre todo asimilado el Modelo Pedagógico y el Modelo educativo, origina una falta de identificación y diferenciación en los aspectos que cada uno de estos contempla, por eso difícilmente se puede implementar y llevarlos a la realidad y en la formación de los alumnos, que se pretende, a pesar de reconocer la postura teórica hacia la cual se inclinan, siendo esta el constructivismo. Este fundamento teórico, primeramente se tiene que conocer y entender, para que posteriormente se adecue a las necesidades requeridas por la comunidad escolar, se debe asimilar esa postura, antes que ser impuesta.

Ante estas situaciones, como parte de las características y de las necesidades reales de la Secundaria del Instituto Acatitlan, hemos concretado las problemáticas y necesidades en esta Institución, presentando lo siguiente:

- 1.- Falta de definición en la superestructura
- 2.- Falta de información y posicionamiento de la filosofía institucional hacia los empleados
- 3.- Falta de definición de los procesos de organización y comunicación formal
- 4.- Deficiencia en la organización y en la comunicación entre directivos - docentes, y entre docentes – docentes.
- 5.- Falta de regulación de la comunicación informal
- 6.- Falta de identidad del personal con los fines educativos

Así pues, tenemos que las necesidades en esta escuela son en diversas áreas, centrándose en la Superestructura y Estructura de la Institución, en lo que es la Organización y la Comunicación. Básicamente, nosotros nos enfocaremos en la atención de estas necesidades, ya que estos finalmente, influyen en la estructura académica de la Institución, que es el área que se enfoca a nuestro perfil pedagógico.

No obstante, todas las áreas necesitan igualmente atención, para lo que se recomienda una propuesta de solución, que irá enfocada a los directivos, personal administrativo y docente, reconozca y asimile la importancia de la comunicación y la organización, en los niveles de la Superestructura y Estructura de la Institución, para que de esta manera puedan fundamentar y llevar a cabo sus labores bajo la postura teórica del constructivismo, que se pretende.

**SOPORTE
TEÓRICO
CONCEPTUAL**

II. SOPORTE TEORICO CONCEPTUAL

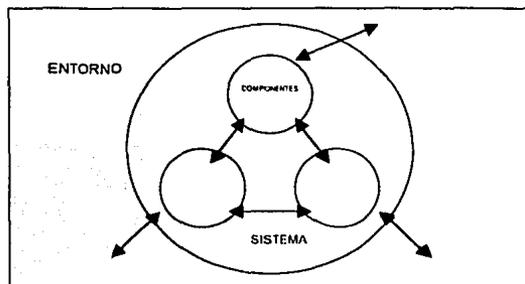
2.1 Teoría de los sistemas.

La teoría de los sistemas se ha convertido muy útil en el análisis y explicación para describir de manera coherente las relaciones generales de la realidad, sus partes y de cómo está organizada. Bertalanffy (1968: 8), considera a un Sistema como, un conjunto de unidades que se relacionan entre sí.

Este conjunto implica que las unidades poseen propiedades comunes y que llevan un orden y coherencia. Entendemos como coherencia a la unión de varios y distintos elementos de un todo, que es lógico, y por tanto, da un orden. Así, Serrano dice que (1993: 95) los sistemas están formados por conjuntos de componentes implicados, diferenciados y dependientes

Un sistema y un agregado, son igualmente conjuntos, ya que constituyen más de un elemento; pero la diferencia radica en que el conjunto de los elementos de un sistema muestra una organización, y los del agregado la carecen. El análisis de un sistema propone explicar la organización del objeto de estudio, considerando que sea un sistema a nivel real.

En el caso de una organización, como Institución, se ajusta a lo que puede ser un sistema, ya que la posibilidad de estudiarse y aplicarse la concepción sistémica, es debido a que su integración como sistema social se caracteriza por ser complejo. Por esto, se emplea esta concepción para la comprensión de los componentes, su función y las interrelaciones que se dan entre ellos mismos, el sistema y el entorno; así como también para explicar su organización.



A los componentes que se organizan en un sistema, se les conoce como componentes del sistema (Serrano, 1996:95). Y se dice que cuando están organizados estos componentes presentan características, tales como:

- han sido seleccionados
- se distinguen entre sí
- se relacionan

De esta manera, los componentes o los subsistemas interactúan entre sí y se interrelacionan; cualquier cosa que afecte a una parte del sistema afectará a todas sus partes. Esto lleva a la implicación de los componentes, es decir, a el sentido de pertenencia de un componente dentro de un sistema. Las implicaciones de los componentes en un sistema son:

- Obligatorias: la existencia de un componente es necesaria, ya que sin él, el sistema no existe o se transforma.
- Optativas: donde se puede reemplazar un componente, sin que afecte al sistema, son aquellas que el propio sistema crea
- Incorporadas: es aquel componente que existe en el entorno y el sistema lo hace formar parte de él.

En el caso, de nuestro objeto de estudio la implicación de los componentes de nuestro sistema son:

- Obligatorias: la currícula (contenido), alumnos, profesores, infraestructura (recursos) y estructura (admón., gestión, etc.)
- Optativas: coordinaciones y departamentos en alguna área y los servicios que imparta la escuela.
- Incorporadas: se contempla a la tecnología (computación) y la capacitación que reciba el personal como cursos , talleres, etc. , que brinden otras Instituciones.

Dentro de la diferenciación de los componentes del sistema, tiene que ver la heterogeneidad de los componentes, aunque no necesariamente , por ejemplo, el

número de componentes, cómo se relacionan, etc.; pero sobre todo, se considera el papel que cumple dentro del sistema, el rol, para llegar a esa organización del sistema. Así, el análisis sistemático, es el estudio de la organización de los sistemas, para identificar cuáles son los componentes de cada sistema selecciona, cómo se distinguen entre sí y sus relaciones

Esto puede ser de manera:

- Estructural: de acuerdo a la posición que ocupa un componente en el sistema.
- Funcional: de acuerdo a el rol o papel funcional que desempeña un componente en el sistema.

En nuestro sistema, tenemos:

Estructural:	Funcional:
Director General	Planear, dirigir, supervisar la estructura institucional y comunicacional
Director Técnico	Ejecutar, coordinar, supervisar la estructura institucional y comunicacional
Coordinadores	Coordinar el área que les compete
Docentes	Planear, supervisar, ejecutar el proceso de enseñanza - aprendizaje
Alumnos	Interactuar y aprender

Las relaciones o dependencias que establecen los componentes, conforman la cohesión del sistema; estos procesos permiten entender la complejidad del propio sistema y que esta complejidad se deriva de la influencia de factores que envuelven a los componentes. Las dependencias pueden ser:

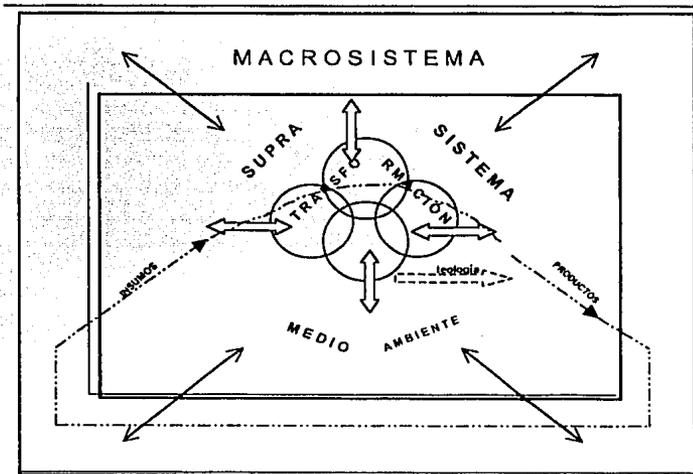
- Solidarias: el cambio de A produce el cambio en B y viceversa

- Causales: el cambio de A procede el cambio en B, pero no viceversa
- Específicas: el cambio en algún aspecto de A produce un cambio en el aspecto de B aunque no necesariamente.

En el caso de nuestro sistema, tenemos que las relaciones o dependencias que establecen los componentes son:

- Solidarias: son entre alumno y docente
- Causales: Directivos a docentes y puede ser también, en alumno y docente
- Específicas: alumno y docente, Directivos a docentes y la influencia del entorno.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que opera para lograr un objetivo en común. (Bertalanffy, Boulding, March, Simons, etc, citados



Modelo de un Sistema.

por Muriel y Rota, 1980: 32).

Boulding, afirma que hay niveles distintos de sistemas, y entre las más complejas en su estructura, son los sistemas sociales. Los sistemas sociales u organizaciones constan de un número de individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro de un sistema social.

Un sistema se compone de subsistemas y también es parte de un sistema más general conocido como macrosistema. El subsistema no es un sistema pequeño, sino que se considera como un órgano mediador de las relaciones entre los componentes, los componentes y el sistema y el sistema con el entorno. Las relaciones que establece generan conflictos, se vuelven complejas y se tiende a buscar regulación, como proceso; y equilibrio, para llegar al orden y el progreso.

El subsistema, sabemos que es un órgano mediador, ya que regula las relaciones, en caso de nuestro sistema, la estructura organizacional, la estructura académica y la estructura comunicacional, junto con el director técnico, los coordinadores, son los que fungen como mediadores de la Institución

Para realizar el análisis del comportamiento de los sistemas, se tiene que identificar los grados de libertad que posee; esto se refiere al número de configuraciones o de estados diferentes que a lo largo del tiempo pueden presentar el sistema o el componente, sin transformarse en otro o destruirse. Esto depende del repertorio de componentes optativos, de componentes diferenciados y de las relaciones no solidarias que establecen los componentes del sistema.

Los conflictos son característicos en las interacciones de los componentes, en las que algunas veces son deseables para la marcha de la organización del sistema. Así, la teoría general de los sistemas, ha ejercido una notable influencia en el ámbito educativo, ya que ésta teoría menciona que en una Organización, hay mecanismos de conservación y desarrollo, en tensión continua y en equilibrio inestable. De esta manera, permite definir a una estructura organizativa social.

Para conseguir sus necesidades y objetivos, el sistema actúa y se comporta de determinada forma y se conoce como sistema abierto, debido al intercambio de energía, tanto hacia fuera, como hacia adentro del propio sistema. La regulación es la capacidad que tiene el sistema para regularse, esta puede ser de dos formas:

- Natural: es la propia del sistema, la autorregulación por medio de la retroalimentación, para mantener el equilibrio (homeostasis)
- Contingente: es una regulación circunstancial (poiesis)

Como ya se dijo, el equilibrio de un sistema busca el orden y el progreso, pero esto puede darse así:

- Positiva: es cuando en el sistema hay conflicto, pero este lleva al cambio, a la transformación
- Negativa: es la reproductiva la cual produce estabilidad y dice no al cambio

Todo sistema cuya organización y / o funcionamiento se ven afectados por la intervención humana, se dice que son sistemas finalizados, ya sea para aumentar o disminuir, la determinación que ejerce la organización del sistema sobre su funcionamiento. Uno de los principios manejados en la teoría de los sistemas es la Equifinalidad, este principio establece que de condiciones iniciales iguales pueden surgir resultados diferentes y viceversa en los componentes del sistema; mientras que al hablar de Entropía, este principio se refiere al mal funcionamiento de los sistemas, que conlleva a la alteración del mismo. (Bisquerra, 1999: 316)

Las teorías de la comunicación se ocupan del estudio de los diferentes sistemas de comunicación, debido a que la práctica de la comunicación, presupone la participación de los componentes y su organización.

El enfoque sistémico visto desde el punto de vista social, nos permite fundamentar nuestro marco de referencia que permitirá comprender el estudio de una organización, como Institución, como grupo organizado que persigue alguna meta específica, con reglas y procedimientos para delimitar y comunicar: estructura, tipo de comunicación, etc.

Al referirse al análisis de un sistema y sus componentes, sabemos que tenemos que considerar la relación que establece con su entorno. Para ello, hemos identificado nuestro sistema, siendo éste la comunicación Institucional en la Secundaria del Instituto Acatitlan, involucrando directamente a los que se

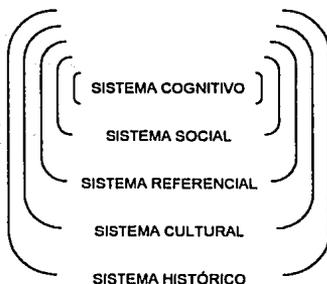
encargan de esto: directivos, personal administrativo y docentes. El análisis de estas relaciones del sistema con el entorno, nos lleva a identificar los otros sistemas con los que se relaciona, ejemplo:

Sistema cognitivo. Este sistema contempla a los actores o sujetos que pertenecen a un componente.

Sistema social. Se refiere al conjunto de las relaciones que establecen los actores con los otros, los cuales tienen objetivos y propósitos, es decir, una finalidad para producir bienes materiales e inmateriales. Se refiere a las acciones y funciones, influenciadas por aspectos económicos, políticos, educativos, sociales, culturales y religiosos.

Sistema referencial. Es el conjunto de todo aquello de que se habla, ideología, costumbres, religión; condicionando a lo social. Tiene que ver con lo que es el ambiente y clima institucional, ya que considera dos aspectos: lo interpretativo, refiriéndose a cómo se expresan, de acuerdo a su filosofía; y lo ecológico, que tiene que ver con el lugar y el tiempo.

Sistema histórico. Contempla el proceso de desarrollo del objeto de estudio, el cómo se ha dado en tiempo y espacio, como conviven sus sistemas, sus componentes y subsistemas, en el ayer y el ahora.



2.2 Teoría de las organizaciones

En una Institución, la organización es esencial y de suma importancia, ya que es un proceso constante y además cambiante. Así, una Institución es por un lado, una agrupación de formas y sistemas de roles que son consideradas como organizaciones, y por otro, es contemplada en colectividades, que finalmente se rigen por un orden para regular su actividad.

A pesar de que, desde hace mucho tiempo existen las Instituciones, es hasta el siglo xx que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y difundidas ampliamente. La gran mayoría de las teorías de la organizaciones, establecen principios claros sobre la comunicación en las organizaciones, sobre las interacciones que se dan, y para esto, existen diversos enfoques que abordan estos principios.

Dentro de la teoría de las organizaciones, encontramos diversos enfoques, que centran principalmente su atención en la organización y comunicación que establecen las instituciones, la forma que abordan estos puntos es lo que nos hace tomar en cuenta a estos dos enfoques, presentando sus principales postulados:

- El enfoque sistémico, considera a las organizaciones como sistemas en transformación que esta en relación dinámica con su medio ambiente. Además, reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales , como sociales, que se interrelacionan; dependen de su medio ambiente, y que a la alarga su supervivencia dependerá de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental.

- Otro enfoque, que consideramos para el análisis de la organización , es la teoría de la contingencia, la cual en sus principios establece que, trata de entender e identificar los patrones o configuraciones que existen entre los subsistemas de la organización y con el medio ambiente; es decir, el objetivo es identificar cuáles son las formas más eficaces para organizarse y el grado para hacerlo, en relación con los patrones variables de los subsistemas organizacionales internos y

externos. Además se preocupa por prevenir y corregir, las situaciones que puedan presentarse en una Organización

Asimismo, la teoría de la contingencia supone que no hay una "mejor" forma para diseñar un sistema de comunicación en una organización, y que cuando se realiza una investigación empírica relacionada con la comunicación en las organizaciones debe considerarse varios factores circunstanciales.

A partir de esto podemos encontrar varias definiciones de lo que son las organizaciones. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos, los cuales tienen entradas, transformación, salidas, retroalimentación, equilibrio e interdependencia (Katz y Kahn, 1966). Al hablar de sistema social, es hablar de un conjunto de partes, las cuales son los individuos que en ella se encuentran (Bertoglio, 1975).

Huse y Bowditch (1973) resumen los principios más importantes que definen a la organización como un sistema:

1. Una organización está compuesta por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes y están interrelacionados
2. Una organización es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, salidas y fronteras
3. Una organización busca el equilibrio a través de la retroalimentación positiva y negativa
4. Una organización tiene una multiplicidad de propósitos y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto. El administrador debe intentar conseguir un equilibrio entre los subsistemas.

Una organización es considerada cuando dos o más personas se unen para:

- alcanzar ciertos objetivos mediante actividades de cooperación;
- obtener materiales, energía e información del ambiente;
- integrar, coordinar e innovar sus actividades para transformar los recursos;

- reintegrar al ambiente, los resultados de las actividades de la organización.

2.3 La Institución Escolar, como Organización.

2.3.1 Institución Escolar y sus componentes

Una Institución Escolar es aquella que se ocupa de la formación integral, la socialización del alumno y la transmisión de la herencia cultural en una sociedad de una generación a otra. Así, la Institución Escolar es el espacio donde se dedica a la educación, considerando como los principales actores a los docentes y alumnos, sin dejar de lado a los demás miembros de la comunidad educativa (Antúnez Marcos, Serafin. 1999: 97).

De esta manera, sabemos que la actividad educativa que se genera en una Institución es intencionada, es formal, que se organiza sistemáticamente y técnicamente, para que cumpla con lineamientos institucionales, grupales e individuales, y se lleven a cabo sus funciones. Precisamente, la Institución Escolar, es una organización que se dedica "a la socialización y el adiestramiento de las personas para los papeles que desempeñarán en otras organizaciones y en la sociedad" (Katz y Kahn, 1985).

Para comprender lo que sucede en una Institución Escolar, desde una perspectiva organizacional y global, como objeto de estudio de este trabajo, tenemos que considerar las finalidades y funciones de la Institución, las interacciones que establecen sus miembros, la estructura y los procesos que sirven como marco de referencia para actuar y llevar a cabo sus funciones.

La organización de una Institución Escolar requiere definir los elementos que la constituyen, sus interrelaciones que establecen entre ellos y sus funciones; tenemos que tomar en cuenta las principales áreas en las que desarrolla su actividad educativa: organización (administración) y gestión (gobierno); convivencia y participación (recursos humanos); estructura académica (currículum, didáctica, etc); orientación y otras (servicios).

Para realizar el análisis de una Institución Escolar como sistema, es recurrente que se realice un análisis de los distintos elementos que la conforman; para lo cual, tenemos que son seis los componentes fundamentales: *objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno*.

Los objetivos. Se refiere a los propósitos institucionales, que orientan la actividad de la organización y que constituyen la razón de ser de la Institución. Estos pueden ser explícitos o no, son intenciones generales, sociales e individuales que fomentan la participación entre los miembros de la comunidad escolar; además, sirven como guía para desarrollar los programas y planes curriculares y la gestión de propuestas por los mismos miembros de la comunidad.

Estos propósitos, como directrices institucionales, se ven reflejados generalmente en el modelo educativo y el plan curricular; los cuales deben ser evaluados y actualizados continuamente.

Los recursos. Son los medios o los bienes, que sirven para lograr los objetivos de la Institución, en los cuales se consideran tres tipos:

- a. *Personales:* los docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de servicios, personal directivo y coordinadores; son los protagonistas del hecho educativo.
- b. *Materiales:* edificios, mobiliario y material didáctico; es la infraestructura distribuida y dispuesta en el espacio escolar.
- c. *Funcionales:* tiempo, dinero y formación; son los recursos que hacen operar los recursos materiales y personales.

La estructura. Es el conjunto de elementos, que se relacionan entre sí para ejecutar la acción institucional; es el dispositivo que reúne a las áreas a las que se asignan el rol y la función en concreto (órganos de gobierno, academias de docentes, departamentos, coordinaciones, servicios). Estos componentes de la estructura, establecen un sistema de relación, la cual está determinada formalmente por medio de reglas, normas y procedimientos de actuación más o menos explícitos.

La tecnología. Se refiere al conjunto de acciones y maneras de actuar propias de la Institución, orientadas intencionalmente, ejecutadas mediante

determinados métodos o instrumentos y justificadas tras un proceso de análisis. Es la manera de ordenar la acción, de planificar, de ejecutar y controlar los procesos operativos de la Institución (organización y gestión).

La cultura. Son los modos de vida y costumbres, creencias, ritos, hábitos, valores y conocimientos que comparten los miembros de la organización; son las características singulares, que determinan y explican la tipología escolar de los miembros que la forman y la de la Institución. Ésta cultura se manifiesta a través de los referentes, marcos y teorías psicopedagógicas sobre el aprendizaje y la enseñanza; además influye en los procesos de organización y gestión.

El entorno. Es el conjunto de variables ajenas a la estructura que inciden en la organización; son los componentes externos que se dan por la ubicación geográfica de la Institución, el nivel socioeconómico y cultural, las leyes y los grupos sociales de las personas que viven en la zona. Son factores condicionantes que se manifiestan mediante diversas formas y expresiones en la vida interior de la Institución y como demandas cambiantes de la sociedad en general.

Los componentes de una Institución Escolar como organización, interactúan y se relacionan, ejerciendo una influencia recíproca entre sí ; sobre todo es más evidente, en los componentes que establecen un contacto estrecho, como es el caso de los primeros cinco. Así, por ejemplo, la disposición de recursos influirá en el tipo de estructura que se utilice en la Institución para conseguir o no, los objetivos que se plantearon y lo cual contribuirá a fijar una determinada cultura en la Institución Escolar.

El estudio y análisis de los componentes, resultaría inapropiado el analizar de manera separada, tan sólo uno de los componentes, ya que resulta inminente la estrecha relación que mantienen y que no actúan por sí mismos. Sin embargo, es importante tomar en cuenta la forma en que se relacionan los componentes y si es concurrente para determinar el tipo de orientación que rija el funcionamiento de la Institución. Aquí tiene que ver mucho lo que es la planificación, la ejecución y la evaluación que toman los encargados de la toma de decisiones.

Las organizaciones educativas se distinguen de las demás organizaciones, como las políticas, económicas, industriales, militares, etc., debido a que tienen sus propias características y naturaleza. Ante esto, Antúnez Marcos (1999: 102) señala los rasgos que las hacen distintas, a las demás organizaciones, y que a continuación nosotros lo presentamos de la siguiente manera:

- La Institución Escolar generalmente plantea abundancia de objetivos, que son vistas como demandas, las cuales a veces, son de naturaleza variada debido a que surgen de cualquier sector de la comunidad, y de esta manera, la formulación de los objetivos es ambigua, generando incongruencia y una falta de consenso entre los sectores de la comunidad.
- La enseñanza en una Institución Escolar, abarca campos de intervención diversa, es decir, se refiere a la división del trabajo, que para cumplir con los objetivos institucionales y las funciones, los miembros de la Institución, no sólo se dedican a una sola tarea, sino que también, se involucran en diversas áreas de actividad, que a veces no les compete.
- La dificultad para evaluar los resultados escolares, en la Institución, supone rigurosas y laboriosas tareas de observación , ya que por centrarse solamente en aspectos cuantitativos, dejan de lado, otros factores o circunstancias de carácter cualitativo. La evaluación a nivel institucional, puede ser realizada por la misma Institución o por una Institución externa.
- En la escuela conviven modelos organizativos, esto se refiere a que se adoptan modelos para la organización de la estructura, teniendo un enfoque diverso.
- La escuela sufre la falta de tiempo para organizarse, pero sobre todo para llevar a cabo sus procesos de gestión, planificación, desarrollo y evaluación y también, de otras actividades.
- La organización escolar esta débilmente articulada en los componentes de su estructura, y que es visto en la conducta de las personas y los equipos; generalmente, el enlace se realiza de manera aislada e individual. Estas conductas son respecto a las directrices, acuerdos y principios institucionales.

- Las Instituciones Escolares tienen autonomía limitada, en cuanto a la normativa bajo la cual se rigen y conducen, la acción de los miembros resulta restrictiva y poco flexible, además de excluyente para la toma de decisiones.
- El sistema de delegación de funciones resulta insatisfactorio, porque al delegar la responsabilidad de una función, se carece de autoridad, de recursos y autonomía para tomar decisiones en ciertas tareas.
- Las Instituciones Escolares son lugares poco atractivos e interesantes para los alumnos, en cuanto a la estructura académica y la convivencia escolar.

Para el estudio de las organizaciones educativas, igualmente Antúnez Marcos (1999: 108) considera criterios o factores para establecer una clasificación de la tipología de las Instituciones Escolares, entre estos encontramos:

- Titularidad, es la designación de la escuela que se determina según el carácter del propietario de la Institución Escolar (pública, privada, religiosa, etc)
- Situación geográfica, es la denominación que se le da según el lugar donde se ubique la Institución
- Etapas educativas que abarca, son la (s) etapa (s) o nivel (es) en las que funciona
- Número de unidades, se refiere a las aulas o grupos - clase que hay en la Institución
- Características generales del alumnado, el nombre de la escuela, se establece según los rasgos de los alumnos (escuelas de educación especial, escuela para adultos, etc)
- Régimen de permanencia de los alumnos, referido al tipo de jornada escolar y estancia en la Institución
- Características socioeconómicas de la zona
- Régimen general de las enseñanzas, sus contenidos enfocados a alguna área (escuela de arte, escuela de idiomas)

- Modalidad de financiación, esto es según reciban o no financiación de fondos públicos

2.3.2 Organización Escolar

Dentro del análisis que realiza este estudio es necesario considerar y precisar lo que es la organización escolar en una Institución. La organización escolar consiste en la noción técnica que pretende agrupar y articular los diversos elementos que se presentan dentro del funcionamiento interno de un sistema escolar. Contempla construcciones, programa escolar, personal docente, material didáctico, exámenes, investigaciones pedagógicas, entre otras cosas.

Dirige su atención al desarrollo de las investigaciones, programación, racionalización de presupuestos, etc.; atiende aspectos cuantitativos y cualitativos. Así, entendemos que la organización escolar es la disciplina que estudia los modos de interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar institucional, con el propósito de conseguir la mayor eficacia educativa (Antúnez Marcos, Serafin.1999:110).

El objeto de estudio de las teorías de las organizaciones, básicamente se centran en las relaciones entre los componentes, su interacción y dinámica. Para esto, existen diversos enfoques que tratan de explicar lo que pasa en las instituciones educativas y acercarse a la realidad. Según la clasificación que hace T. Bush, se pueden identificar cinco modelos: los modelos formales, los modelos democráticos, los modelos políticos, los modelos subjetivos y los modelos ambiguos.

- los modelos formales son aquellos que ponen énfasis en los elementos oficiales y estructurales de las organizaciones, las estructuras tienden a ser jerárquicas y los objetivos son la pauta de acción y sus directivos utilizan medios racionales para conseguirlos. No consideran las relaciones informales entre sus miembros y entre las diversas organizaciones. Estos modelos formales incluyen también los siguientes modelos:

- a. Los modelos sistémicos hacen énfasis en la unidad e integridad de la organización e interacción de sus diversos componentes para un funcionamiento eficaz.
 - b. Los modelos burocráticos postulan la estructura fundamentada en la autoridad jerárquica, con diferentes cadenas de mando entre los diversos niveles de la jerarquía. Sus características principales son: división del trabajo, reglas y regulaciones, promoción por el mérito, relaciones impersonales y una clara orientación hacia los objetivos.
 - c. Los modelos racionales hacen hincapié en los procesos de toma de decisiones en vez de en el marco estructural.
 - d. Los modelos jerárquicos se interesan por la comunicación y las relaciones verticales.
- Los modelos democráticos incluyen todas las teorías que defienden que el poder y la toma de decisiones están compartidas por algunos o todos los miembros de la organización, determina sus objetivos y valores institucionales, determinan sus políticas a través del consenso.
 - Los modelos políticos se caracterizan en la toma de decisiones como un proceso de negociación y de tratos, formándose alianzas de acuerdo a sus objetivos particulares. Tienden a poner énfasis en la actividad del grupo más que en la Institución; prevalece el conflicto, considerándolo como inevitable, y a veces, bienvenido. El concepto de poder es fundamental.
 - Los modelos subjetivos ponen énfasis en los individuos de la organización más que en la Institución como globalidad o en sus subunidades; dan importancia a las creencias y percepciones de los miembros de la organización que a la Institución o a los grupos. Se presta poca atención a las relaciones entre la organización y el entorno.
 - Los modelos ambiguos se centran en la incertidumbre y en lo impredecible, la vida institucional es inestable y compleja; los objetivos organizativos son problemáticos con dificultad para poder establecer las prioridades. Los grupos son

autónomos, ya que están débilmente articulados a otros grupos o a la propia Institución; la toma de decisiones es formal e informal.

Como se mencionó anteriormente, estos enfoques sobre los modelos de la estructura organizacional, sirven como guías para tratar de explicar y acercarse a la realidad educativa de un Institución Escolar. Las instituciones educativas se sitúan en diversos enfoques, pero no en uno solo, debido a que la escuela como organización, es una realidad múltiple en la que cada acontecimiento puede ser visto de distintas maneras

2.3.3 Proyecto Educativo

2.3.3.1. Directrices Institucionales

En una Institución Escolar, surgen diversas necesidades que como organización se pretenden cubrir y la necesidad de establecer acuerdos entre los miembros de la comunidad escolar ; ya que esto tiene repercusiones en el desarrollo de las interacciones y llevar a cabo una tarea colectiva.

Toda organización necesita pautas, directrices o guías de acción que orienten la actuación de los miembros; como es el caso de una Institución Escolar, que con los elementos que constituyen su estructura, como son, organización, marco espacial, formación de grupos, actividad individualizada, etc., se rigen a través de directrices institucionales.

Las directrices institucionales se establecen mediante acuerdos entre los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad escolar, los cuales requieren de un proceso de elaboración que conlleva requisitos y procedimientos. El apoyo que pueden brindar las directrices institucionales en una Institución son:

- Evitar la improvisación y la rutina
- Unificar criterios coherentes, en el que confluyan los intereses diversos
- Reducir la incertidumbre y la contradicción
- Coordinar la participación de los miembros de la comunidad escolar, en especial de los docentes

- Racionalizar las tareas de los docentes y alumnos, favoreciendo el aspecto personal y profesional
- Racionalizar el tiempo
- Clarificar los objetivos institucionales y los medios para conseguirlos
- Conformar poco a poco la personalidad de la Institución
- Desarrollar una evaluación formativa continua sobre la acción educativa de la Institución

Dentro de las Instituciones Escolares existen proyectos educativos que responden a intereses de comunidades o grupos sociales; y que se ven reflejados en la organización académica y administrativa. Entre los elementos que podemos encontrar en esta organización tenemos a: las políticas de selección de alumnos y del personal docente y administrativo (estructura organizacional), la currícula y los planes de estudio de cada área disciplinaria, los objetivos generales y específicos, los conocimientos y habilidades básicas que se contemplan, los contenidos concretos de las materias, las formas de evaluar, etc (estructura académica).

El acto educativo de una Institución Escolar, resulta ser punto de partida para la organización que ésta haga, además de definir su propia concepción acerca de la educación. La educación, la concebimos como, toda actividad que es orientada intencionalmente para promover el desenvolvimiento de la persona y de su integración a la sociedad. Al respecto, Flores Ochoa (1994:153) dice: " la educación es un proceso de socialización, de asimilación de los nuevos miembros a las reglas, valores, saber y prácticas del grupo social".

2.3.2.2 Estructura organizacional y académica

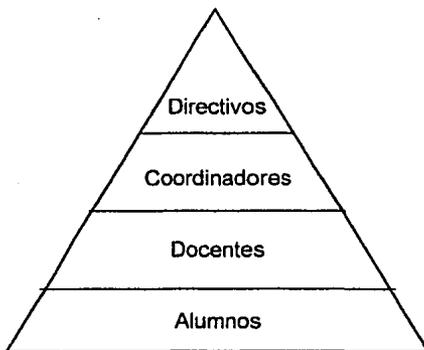
Los elementos antes mencionados, forman parte de lo que es la filosofía educativa y la estructura organizacional en una Institución Escolar. Así, la estructura se entiende como el conjunto de partes que son modificadas por el hecho de su pertenencia al todo, adquiriendo propiedades diferentes y que tienen una organización básica. La estructura organizacional la definimos como el



conjunto de componentes de una organización, donde su proceso es constante para colocar la información y experiencia dentro del sistema.

La estructura organizacional es el dispositivo operativo del que las organizaciones se dotan para tratar de conseguir sus propósitos, y considera las formas en que organiza y toma en cuenta, las necesidades de la comunidad escolar ; además de buscar la manera más adecuada para comunicarla. Generalmente, esto se establece en documentos oficiales (organigrama, manual de funciones, etc.) y se formalizan mediante normas, reglas y procedimientos, que la propia Institución crea para posibilitar que su estructura funcione correctamente.

Según acoja el tipo de estructura organizacional, es como se inclinará a cierto tipo o modelo de organización, lo cual reflejará la cultura de la institución escolar. La estructura organizacional de una escuela, analiza las funciones específicas que corresponden a cada una de las personas o equipos que intervienen en su desarrollo, distinguiendo niveles y funciones, como lo muestra la siguiente figura:



La estructura académica es de gran utilidad para sistematizar los procesos de enseñanza – aprendizaje en el alumno, por medio de enfoques metodológicos, además cuenta con la historia institucional, ya que se han puesto y se ponen en juego las decisiones, el clima organizacional, la influencia del número de alumnos,

lo cual tiene que ver con los recursos e instalaciones, es decir, la infraestructura de la que dispone la Institución.

La estructura académica establece, propone y comunica todos los contenidos curriculares que se quieren enseñar en la Institución. Generalmente, en las instituciones escolares, existe un área que se encarga de la estructura académica. Lo académico, es lo que tiene que ver con los contenidos, su secuencia, su metodología y los criterios de evaluación; que se van a impartir en la Institución sean, científicos, filosóficos, artísticos, literarios, etc., los cuales se establecen por las directrices institucionales.

La estructura académica deriva la planificación de actividades y tareas de aprendizaje y enseñanza, siguiendo normas, leyes o principios, previamente acordados por quienes se encargan de esto. Se expresan en programaciones de aula, de materias, anuales, semestrales, mensuales etc. en memoria o bitácoras que formalizan la actividad académica.

La complejidad de la tarea educativa y las múltiples demandas en la institución, a las que hay que dar respuesta, se plantea la división del trabajo y la especificación de funciones o tareas. Las funciones o roles que desempeñan las personas en una Institución, están determinadas por diversos factores, como son los requerimientos de la Institución, las obligaciones, habilidades y el contexto.

Precisamente Serrano y otros autores, mencionan al rol, como al conjunto de comportamientos correspondientes a un puesto de trabajo determinado que abarca un conjunto de tareas, ya se a personales , interpersonales o informales.

Así, por ejemplo, la acción directiva tiene roles o funciones, donde el principal objetivo es dirigir, esto lo hace a través del poder que se le otorga, gracias a atributos personales (posición, personalidad, experiencia, oportunidad). Las funciones del director de una Institución Escolar, básicamente se centra en la motivación, dinamización, coordinación de equipo y la conducción del grupo, en función del mismo grupo y de los principios que estos establezcan; además, estas funciones deberían ser congruentes con una serie de principios que es determinado por el rol. (Antúnez Marcos, Serafin.1999:182).

En el caso de las funciones de los coordinadores de alguna de las áreas institucionales, primero se espera que proporcione el mantenimiento de la estructura organizacional, planifique el trabajo de su área y del docente; contribuir al perfeccionamiento profesional del personal, por medio de cursos, conferencias, centros de colaboración, asimismo que está ayude al perfeccionamiento de programas, material y procedimientos de enseñanza.

Las funciones del docente, se centran en facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje, desarrollo del alumno, organizar la enseñanza, armonizar los diversos tipos de trabajo escolar, enseñar a trabajar, orientar y evaluar. Ante las funciones o roles que desempeñan cada uno de los responsables de la educación que se imparte en una Institución, encontramos también el compromiso para mejorar la convivencia y evaluar el rendimiento escolar y la acción social de todos

De esta manera, la estructura organizacional y la estructura académica son un requisito indispensable para que se produzca una mejora en las instituciones educativas, que conllevan estos procesos de organización, y que tiene repercusiones en la mejora del aprendizaje de los alumnos.

2.3.3.3 Proyectos y Planes Institucionales

Es así como, resulta necesario que para la gestión de programas, proyectos y planes, se consideren los lineamientos que seguirá la Institución en relación a lo educativo, y que lo proyectará en su filosofía educativa, la cual representa al ideal educativo, es decir, requiere el reflexionar y actuar, sobre lo real y lo imaginario, para esto, la filosofía educativa contempla los siguientes 3 ejes:

- Análisis del lenguaje educativo, es decir, conceptos de educación, enseñanza, autoridad, socialización y adoctrinamiento.
- Evaluación crítica de contenidos, refiriéndose a la investigación epistemológica de temas pedagógicos.
- Perspectiva integradora, que considera 3 aspectos:
 - a) En busca de un sentido que proyecte su vida (antropología pedagógica)

- b) La sociedad, lo cultural (sociología pedagógica)
- c) Valores e ideales, como metas de toda educación (axiología pedagógica)

Del mismo modo, tanto el proyecto educativo, como el plan anual, los reglamentos para el personal administrativo y docente, de alumnos, el presupuesto, el desarrollo de la currícula etc., que haga una Institución Escolar, servirán como instrumentos de orientación para la acción educativa y que forman parte de la estructura organizacional. Para fijar propósitos, intenciones y formas de organizar el trabajo, se establecen acuerdos entre los miembros de la comunidad escolar que pueden referirse a ámbitos diversos y que se definen en lo que son los proyectos.

Se entiende por proyecto, en organización escolar, al instrumento que incluye el diseño de un intento deliberado de construir algo. Un proyecto anticipa la acción y suele reflejar los criterios y principios que la orientarán, así como la tecnología que utilizará para desarrollarla. Cuando los proyectos son más descriptivos en la acción, se desarrollan en periodos de tiempo limitados y detallan más los plazos de ejecución, los procedimientos e instrumentos de control y el papel de las personas protagonistas, nos referimos a lo que se conoce como, planes o programaciones.

El plan anual es el instrumento operativo que sirve para expresar los objetivos preferentes que los miembros de la Institución establecen y sus directivos aprueban; además, sirve para transmitir y controlar el dispositivo de acciones y recursos que se proponen con el fin de que sean avanzadas a lo largo del año escolar. Contiene los planes específicos de la Institución, es decir las acciones o actividades en concreto que se desean realizar, tanto el plan anual, como los planes específicos deben estar íntimamente relacionados y darles un seguimiento.

El proyecto curricular es un elemento o componente del proyecto educativo, el instrumento que hace específico y explícita las intenciones y las propuestas de intervención educativa para cada nivel, ciclo o etapa, tratando de determinar el

qué enseñar y qué evaluar, además de cómo y cuándo hacerlo (modelo pedagógico).

De la misma forma, lo antes mencionado resulta importante y necesario considerar debido a que el contenido del proyecto educativo en una Institución, puntualiza la razón de ser de la Institución, con sus características propias que le dan identidad para formular objetivos generales y expresar la estructura organizativa de la Institución.

En este proceso, se formula el ideal del hombre que se requiere y pretende formar, antropológico, social y pedagógicamente; tomando en cuenta el contexto social, cultural, geográfico, a fin de plantear objetivos. Los objetivos generales son los propósitos y las intenciones señaladas que se plantean para la acción y llegar a los fines educativos e institucionales, formulándose metas, al mismo tiempo, no dejando de lado la coherencia, concreción y precisión de los mismos.

La elaboración de planes y programas, permiten disponer de patrones de análisis para legitimar las actuaciones individuales y colectivas de los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad escolar. El proyecto educativo es una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente, con lógica y orden, siguiendo un cierto modelo.

2.3.3.4 Modelo Pedagógico y Modelo Educativo

Un modelo es un ejemplo, idea o paradigma para llevar a cabo un labor; es entendido también, como una imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento (Flores Ochoa, 1994:160). Una Institución Escolar se rige bajo 2 modelos para generar el acto educativo:

► El modelo pedagógico. Pensar en lo pedagógico, es referirse a la racionalización de lo educativo; lo pedagógico consiste en la teorización, descripción y normatividad que se ejerce sobre las manifestaciones del proceso educativo en orden a un saber progresivamente codificado y sistematizado.

Los modelos pedagógicos representan formas particulares de interrelación entre los parámetros pedagógicos como:

- a) Qué tipo de hombre interesa formar
- b) Cómo o con qué estrategias técnico - metodológicas
- c) A través de qué contenidos, entrenamientos o experiencias
- d) A qué ritmo debe adelantarse el proceso de formación, y
- e) Quién predomina o dirige el proceso, si el maestro o el alumno

A partir de un modelo pedagógico, es como se origina el modelo educativo, y tiene que ver con el perfil que va a seguir la Organización, por tanto, los modelos pedagógicos son representaciones esenciales de las corrientes pedagógicas (Flores Ochoa, 1994:164). Por ende, tiene que explicitar las intenciones y las propuestas de intervención educativa para cada uno de los niveles, ciclos y etapas que servirán de guía a los docentes, y a su vez, que estos consideren la forma de adecuarse a esa guía, para enseñar y evaluar a los alumnos.

▶ El modelo educativo. Este considera los procesos de intervención educativa desarrollados en una Institución, considerado en la estructura organizacional. Abarca las áreas de gestión, los aspectos curriculares (estructura académica), la administración (tipo, forma y modalidad del gobierno), los servicios escolares y la proyección externa.

Un modelo educativo contempla los siguientes aspectos:

- a) Ideal educativo
- b) Deseos y aspiraciones
- c) Ideas que prevalecen entre la comunidad escolar
- d) Conjunto de valores universales

Los puntos antes mencionados tiene que ver con el ideal, con la línea de existencia y la razón de ser de la Institución, además es la realización y puesta en marcha de lo pedagógico, es decir, hace referencia a la práctica educativa, que a partir de las acciones y ejecuciones, del modelo pedagógico, es la forma en que se va a efectuar el modelo educativo .

El modelo educativo se establece a partir de acuerdos, entre quienes se encargan de esta responsabilidad, exponiendo situaciones como: qué tratamiento se va a dar a los alumnos con respecto a su aprendizaje, cómo se van a desenvolver, qué es lo que se pretende que adquieran como hábitos sociales y personales. Asimismo es la forma en cómo se concibe la enseñanza y sus relaciones con las demás áreas, personas, etc., a través de la fundamentación del modelo pedagógico por el que se incline la Institución.

En el caso de la Institución Escolar a la que hacemos referencia, resulta impreciso el modelo pedagógico y educativo, ya que están en proceso de estructuración, con miras a que posteriormente, se ejecute. Lo que se tiene definido, hasta ahora, es el enfoque teórico: el constructivismo. Debido a que en general hay un proceso de estructuración y reestructuración de la Institución, es que no están precisos los objetivos, metas y propósitos de la misma.

De acuerdo al modelo pedagógico que se siga en una Institución, el proyecto educativo, expondrá las señas de identidad de la propia Institución y de su entorno, su experiencia institucional acumulada y las regulaciones que indican los objetivos de la educación escolar para cada etapa. Además, afectará o beneficiará directamente a todos los miembros de la comunidad escolar según sus roles, capacidades y competencias.

2.4 Comunicación Institucional.

2.4.1 Concepto de Comunicación

El hombre, sabemos que siempre tiende a relacionarse con los otros y su entorno, para poderse comunicar y satisfacer sus necesidades sociales en las que las personas comparten rituales, costumbres semejantes, formando sociedades y que hacen gran uso del lenguaje. Es así que la cultura, es entendida como esos modos particulares de vida y costumbres, creencias, ritos , hábitos, valores y conocimientos; en una época o en grupo social.

La idea de sociedad se entiende como un sistema de comunicaciones; no hay sociedad sin comunicación, ni comunicación sin sociedad. Una sociedad no sólo es comunicación, sino otras cosas más, como la cultura.

La cultura de una sociedad sólo se preserva, se desarrolla y se transforma, a través de la educación, como proceso de socialización entre los hombres y que se transmite de una generación a otra, como dice Vigotsky, y que sólo se logra gracias al proceso de desarrollo social, orgánico o psicológico del humano; el cual es influenciado por el contexto cultural.

De esta manera, las instituciones constituyen fuentes de satisfacción o frustración en las personas, con diversas necesidades económicas y sociales; que influyen en los procesos y las relaciones laborales. En la actualidad, vivimos inmersos en una sociedad organizacional y casi todos pertenecemos a una o más organizaciones. La comunicación que se establece en una Institución, es a través de diferentes canales como el lenguaje oral, las normas, la conducta, etc.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda Institución, cualquiera que sea su tamaño, es el proceso social más importante, porque implica al otro, cubriendo necesidades en función de sí mismo y de otros. El hombre necesita comunicarse porque es incompleto, en cuanto a, el desarrollo como persona, se relaciona con el otro para pensar o hacer una cosa, lo cual es mediado por la comunicación.

La comunicación es un medio, no un fin (Terry, 1978: 543 y 547); es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer (Flores de Gortari, 1973: 24). La comunicación asegura la transmisión de los conocimientos, de la afirmación y de la experiencia, permitiendo la perpetuación de la comunidad (Urrutia, 1973: 24)

La comunicación la entendemos, por tanto, como el intercambio de información, es un proceso dialéctico, como dice Serrano, que ocurre en interior de un sistema, toda comunicación contiene información, lo cual es una forma de expresión de forma simbólica. La expresión es voluntaria, es el primer paso de la

comunicación, es inconsciente o consciente, voluntaria o involuntaria, es el acto de decir algo (habilidades comunicativas) mediante un código (lenguaje).

La información es dar orden, en función de la intención que se quiera decir al otro y que se motiva por el otro, si se quiere escuchar o no, así las estrategias de comunicación están en función de la relación que se establezcan. Es por esto, que resulta necesario compartir un sistema simbólico, los referentes, objetos nombrados por los símbolos, son las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales formados por el significante (objeto) y el significado (mensaje mental).

La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que pueden expresar con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones. La comunicación vista desde un modelo dialéctico es un sistema, y es un sistema de comunicación que no es completamente autónomo, ya que está abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos, controlando el funcionamiento del sistema (Fernández Collado : 20).

Resulta significativo el considerar al análisis sistemático de la comunicación, ya que éste, se preocupa por la comunicación impersonal y el sistema, los procesos y las funciones de la comunicación, la relación con otros sistemas, permitiendo dar cuenta de la contradicción interna entre los componentes y externamente entre los sistemas con los que interactúa.

En la comunicación intervienen componentes cuyas relaciones están organizadas, éstos componentes son heterogéneos y asumen funciones diferentes, al mismo tiempo persiguen un fin al estar implicados en el sistema. El análisis dialéctico, dice Serrano, pretende comprender además de la estructura de los sistemas de comunicación, el cambio de los sistemas, abrir el campo de análisis a los otros análisis con los que interactúa la comunicación. Además es un análisis cualitativo que se hace de los componentes y de las relaciones entre los sistemas. A continuación se presentarán los componentes del sistema comunicativo:

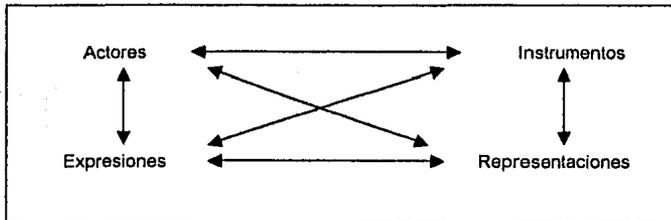
- Actores de la comunicación: son las personas físicas, como personas, grupos, Instituciones u organizaciones y que entran en comunicación con otros Actores. Son los sujetos que están directamente implicados en la producción, consumo y distribución de comunicación. Para esto, se distinguen dos clases de actores:
 - a) Actores que se sirven de la comunicación. Son los responsables de la información que circula, o son responsables de su consumo.
 - b) Actores que sirven a la comunicación. Son los que ponen en circulación información elaborada por otros actores y consumida por terceros.

- Expresiones comunicativas: son sustancias expresivas, son las entidades perceptibles que generan señales. Existen tres tipos de sustancias expresivas:
 - a) Las que proceden de cosas existentes en la Naturaleza. Es cualquier cosa de la naturaleza con funciones expresivas
 - b) Las que son objetos. Son los productos hechos por el trabajo del hombre
 - c) Las corporales. Son las manifestaciones de un organismo vivo

- Representaciones comunicativas: es un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo y pueden diferenciarse según su uso:
 - a) Representaciones que son modelos para la acción. Dan a la información un sentido que afecta el comportamiento.
 - b) Representaciones que son modelos para la cognición. Dan a la información un sentido que afecta el conocimiento.
 - c) Representaciones que son modelos intencionales. Dan a la información un sentido que afecta los juicios de valor

- Instrumentos de comunicación: son los aparatos biológicos o tecnológicos para obtener la producción , el intercambio y la recepción de señales. Se organizan en sistemas de amplificación y de traducción de señales,

- constituidos por un órgano emisor, un canal transmisor y un órgano receptor y su existencia es necesaria para dos cosas:
- Están para servir a la comunicación. Son aquellos que funcionan sin modificar la naturaleza de la señal que de ellos obtiene el Actor
 - Se sirven de la comunicación. Son aquellos que para funcionar utilizan información



Sistema Comunicativo

El sistema comunicacional de nuestro objeto de estudio se compone de los siguientes componentes:

- Actores. Son los directivos, administrativos y docentes.
- Expresiones. Se refiere a las ideas que tengan para manifestarse, haciéndolo de las siguiente forma: verbal no verbal o escrita.
- Representaciones. Es en relación a las Ideas individuales, grupales e institucionales, entre directivos, administrativos, docentes y alumnos.
- Instrumentos. Son las herramientas para comunicar, ya sea en la misma Institución o fuera de ella

2.4.2 Concepto de Institución

El sistema de comunicación puede utilizarse como interventor que controla el funcionamiento de alguna Institución o de alguna práctica social; mediante la comunicación se puede intervenir en las necesidades, los valores y los modelos que caracterizan a las Instituciones.

Una Institución se define como una organización de formas y sistemas de roles, las cuales presentan 2 niveles o formas de analizar una misma realidad: las instituciones como organizaciones y colectividades, de las que alguna persona es miembro; y las Instituciones como complejo de normas y principios que regulan mediante la ley y otros mecanismos de control social, la acción y las relaciones sociales.

Desde el punto de vista educativo, la gran mayoría de las Instituciones puede ser realizados desde las dos perspectivas anteriores: una Institución Escolar es una colectividad organizada que persigue unos fines, y también se considera un conjunto de normas que regulan la actividad educativa. La institucionalización de la enseñanza surgió por el hecho de que la familia y comunidad fueron incapaces para cubrir las exigencias educativas que una sociedad plantea, independientemente de que los contenidos de la enseñanza se incrementan y complican y al mismo tiempo, aparecen nuevas formas de estructura de la comunidad.

Desde el punto de vista sociológico, la Institución se refiere a todo grupo organizado que persigue alguna meta específica; regulan el comportamiento humano y trazan una serie de pautas por las que se pretende que influya la acción social. Es una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades básicas (Fichter, 1974: 248).

Dentro de la Sociología, se contemplan cinco grupos fundamentales de Instituciones: Instituciones económicas, Instituciones políticas, Instituciones culturales, Instituciones de parentesco e Instituciones educativas.

Desde un enfoque jurídico, la Institución es aquel cuerpo social, que con personalidad jurídica o sin ella está integrado por una pluralidad de individuos, cuyo fin responde a las exigencias de la comunidad y del que derivan situaciones objetivas o estatus que invisten a sus miembros a sus deberes y derechos, estatutarios.

Así, Las instituciones son sistemas organizacionales creados para y legitimarlos por la satisfacción de necesidades de los grupos internos como externos (Muriel y Rota, 1980), y existen debido a las necesidades de la sociedad, de manera organizada porque las personas se unen para realizar las actividades en busca de un propósito.

Kaplan afirma que, " las instituciones son modelos de relaciones humanas, de distribución y ejercicio de status, funciones y roles, sobre los cuales se calcan, se estructuran y se formalizan las relaciones concretas de grupos o individuos mediante su formulación y su consagración por la autoridad estatal que les confiere así cohesión, estabilidad, permanencia, inserción en órdenes y niveles más generales, reconocimiento y valorización por otros grupos o individuos".

La Institución, es una organización, un conjunto de personas, que buscan la consecución de un fin (Malinowski,1978:371). Es un sistema social que hace uso de recursos para actuar coordinadamente, es decir, en busca de los objetivos para los que fue creada (Muriel y Rota, 1980:39). De esta manera, su estructura, su función y su comportamiento son cambiantes y dinámicos (Fisher y Hawes).

Finalmente, definimos a la Institución como una organización social, es un sistema abierto que se relaciona con el entorno, en busca del logro de sus objetivos, propósitos y fines.

Las Instituciones se encuentran clasificadas de acuerdo a su tipo, en función de su régimen de propiedad, esto es, se clasifican en Instituciones privadas y públicas:

- Las instituciones privadas son aquellas que pertenecen en propiedad a sectores no gubernamentales; generalmente son lucrativas porque tiene como fin generar para sus propietarios beneficios económicos. Algunas de ellas pueden ser lucrativas, pero con fines sociales, humanitarios, etc.

- Las instituciones públicas son las que pertenecen a la nación y son administradas por el gobierno; su objetivo primordial es el de colaborar en la consecución del bien común. Cada Institución realiza funciones diversas que la llevan a alcanzar objetivos propios. A su vez, estas Instituciones públicas están clasificadas de acuerdo a los objetivos que persiguen:

- a) Instituciones que disponen de una producción o servicio destinado a la venta
- b) Instituciones que prestan gratuitamente, algún servicio al público
- c) Instituciones que prestan alguna presión o control sobre los individuos

Una Institución sabemos que, da respuesta a las necesidades de un grupo o comunidad, llamado macrosistema, y que requiere coordinarse con él a través de procesos de comunicación, a partir de aquí veremos lo que es la Comunicación Institucional.

2.4.3 Comunicación Institucional.

Las instituciones educativas son organizaciones que para la consecución de sus fines sociales, está íntimamente ligada a su diseño organizacional y comunicacional, pero sobre todo, es más importante como lleva a cabo los lineamientos de la estructura, es decir, cuáles son las políticas que la Institución establece para cumplir sus propósitos; esto es en relación a lo que una Institución realiza o logra mediante la comunicación y la organización.

De tal manera, que la Comunicación Institucional es la forma en que se da el acto de la comunicación dentro de las Instituciones, y entre ellas mismas y su medio. Fue en la segunda mitad de la década de los cuarenta, en Estados Unidos, que el estudio de las organizaciones, como Institución, tuvo relevancia hincando una serie de investigaciones al respecto; las cuales analizaron el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

El concepto de comunicación institucional, es reciente, ya que la mayoría de los autores hacen referencia a la comunicación organizacional, esto es, entendemos que la diferencia radica en que la comunicación organizacional es vista desde una perspectiva empresarial o de mercadotecnia, y en el caso de la comunicación institucional, es vista desde el enfoque social y humanista.

Así, la teoría de los sistemas, hace énfasis en la comunicación y los procesos organizacionales; sus autores fueron los primeros en considerar al entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la Institución, y a la información como un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre Institución y entorno.

La Comunicación Institucional es considerada como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una Institución, y entre ésta y su medio; de tal forma, que los conceptos básicos de la comunicación institucional son: comunicación interna y comunicación externa. Dentro de esto, se puede hacer uso de la estructura formal de la organización o las redes informales, estableciendo una dirección para comunicar horizontal o verticalmente, en la pirámide jerárquica, y a su vez, realizarlo a través de canales verbales y no verbales.

Como podemos apreciar, estos mensajes se intercambian en diversos niveles y maneras, a través de canales interpersonales y medios de comunicación (memorando, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, etc). La Comunicación Institucional es un proceso dinámico que ocurre entre los miembros de una colectividad social.

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación en una Institución puede ser diferenciada de acuerdo a la función que desempeña la Institución, la cual apunta a la contribución de las actividades, y éstas se realizan de manera interna y externa:

- Comunicación Interna: es la que se origina dentro y para la misma de la Institución, como son las reuniones para organizar, coordinar, etc., ya sea

funciones, informes, representaciones, programas y sesiones. Hace referencia a la comunicación entre sus diversos subsistemas.

- Comunicación Externa: es la que se origina dentro de la Institución y es transmitida hacia fuera, o también puede ser originada fuera y es transmitida hacia dentro. Esto se evidencia con la difusión de conferencias, presentaciones, convenciones o publicidad de la Institución. Es la comunicación que establece con sectores externos.

Además, según la estructura organizacional de la Institución, se establece un orden jerárquico, que puede caracterizar el tipo de comunicación que se establezca y puede ser de dos tipos, horizontal y vertical, esto es:

- Comunicación Vertical (Descendente): se origina en un nivel más alto de la jerarquía institucional y se trasmite de arriba hacia abajo; su principal motivación es la de guiar y dirigir la conducta de los miembros que están en los niveles inferiores.
- Comunicación Vertical (Ascendente): se refiere a la comunicación que se origina en los niveles inferiores de la jerarquía Institucional y es transmitida de abajo hacia arriba, a los niveles más altos.
- Comunicación Horizontal: es la comunicación que establecen entre individuos del mismo nivel, para trabajar y coordinar tareas comunes e independientes.

De acuerdo, a los símbolos (representaciones de algo) que emplea la Institución, la comunicación puede ser de dos tipos: verbal y no verbal.

- Comunicación Verbal: se refiere a las expresiones orales y escritas.
- Comunicación no Verbal: se refiere a las expresiones faciales y corporales.

Al mismo tiempo, la comunicación institucional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamientos de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Varios autores la definen como: el flujo de información

dentro del marco de la Institución (Katz y Kahn). Es el flujo de datos que sirven a los procesos de comunicación e intercomunicación de la Institución.

Entre los sistemas de comunicación se encuentran tres sistemas: operacionales, referidos a las tareas u operaciones; reglamentarios, referidos a las órdenes, reglas e instrucciones; y los de mantenimiento, referido a las relaciones públicas y con los miembros de la Institución, publicidad y capacitación (Thayer). Así, entendemos por comunicación Institucional al flujo de mensajes dentro de una red de relaciones que se relacionan entre sí en una Institución.

La comunicación institucional, la entendemos como un sistema, en cual se coordinan las relaciones que establecen tanto la estructura organizacional, como la estructura comunicacional, y al mismo tiempo, las ejecuciones que realizan los integrantes de acuerdo a las disposiciones que enuncia la estructura, en una Institución Escolar.

Resulta que, la comunicación institucional es la guía y la pauta para el trabajo colaborativo, con orientaciones claras y una administración participativa, con estrategia, estructura, cultura y comportamientos que deben estar relacionados de una manera articulada y coherente para el logro de sus objetivos y del bienestar común.

De tal forma, que la comunicación institucional, contempla y analiza las representaciones institucionales, las cuales se reflejan en su filosofía, en sus funciones y documentos; y el cómo fluyen y circulan sus procesos. En relación a esto, Anne Bartoli dice: "la Organización debe tratar de ser comunicante y la Comunicación , organizada".

Es precisamente, que resulta estipulada la comunicación, ya que se desenvuelve a partir del rol y de la función en el espacio del organigrama y el sociograma. Ante esto, el clima organizacional tiene cabida para precisar su relación con la comunicación institucional. Así la Institución y sus miembros siempre se están comunicando (Serrano: 59).

Los alcances y limitaciones de la comunicación están influidas por dos variables:

- El tipo de actividad en que está inmersa la Institución

- El tipo de personas que la integran

Concebimos que toda Institución está normalizada por un organigrama y la estructura organizacional impone una perspectiva de las relaciones entre sus componentes y elementos. La relación que establezcan la comunicación y la organización en una Institución Escolar va a determinar la manera en que está organizada (estructura organizacional) dando pie al ambiente de trabajo, es decir, al clima organizacional. El Clima Organizacional, integra las relaciones e interacciones de una organización o institución, implicando tareas, roles, comportamientos y estimulación, que intervienen en el contexto de la organización a través del trabajo, interacciones y características físicas del contexto.

Perseguir la optimización en la comunicación interna y externa de la Institución, por medio de la armonización en los intereses con los diversos sistemas relacionados a ella; ya que la ausencia de estructuras conlleva a que los procesos de comunicación se den caótica e ineficientemente. La no prevención y la no conducción de conflictos, deriva un alto costo para la Institución y deja así de cumplir muchos de sus objetivos centrales de la Institución.

De este modo, la comunicación institucional, va a depender de la implantación para articular con orden, coherencia y coordinación a través de los procesos de organización y comunicación, tanto interna como externa, a fin de dar respuesta a las necesidades requeridas y posibilitar la estructura organizacional a fin de alcanzar el bienestar común y encontrar el sentido que plantean sus objetivos, a través de una labor coordinada.

**PROPUESTA
DE
INTERVENCIÓN**

III. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA SUPERESTRUCTURA Y ESTRUCTURA EN LA SECUNDARIA DEL INSTITUTO ACATITLAN.

3.1 Justificación del Programa.

La educación dentro de las sociedades, sabemos que ha ido evolucionando a lo largo de la historia del hombre, al igual que sus procesos, debido a que generalmente responden a objetivos, metas y fines de la sociedad, y/o de la cultura, los cuales están determinados por el contexto en que se vive en ese momento, haciendo referencia al tiempo y el espacio.

De esta manera, una sociedad crea y reproduce sus propios conceptos y definiciones, y que los consolida en el ámbito educativo, representándose a través de modelos, como por ejemplo, un modelo pedagógico, que contemplan criterios de cómo se pretende formar al hombre, bajo que valores, si será a nivel social o individual, a fin de determinar el cómo se va a desenvolver cada persona socialmente.

A partir de esto, se generan lineamientos o pautas, como parte de una orientación para llevar a cabo, las acciones de cada una de las personas que integra la sociedad o un grupo; en la que se requiere, de procesos de organización, planeación, administración y evaluación, a fin de cubrir los objetivos para lo que fueron creados esos lineamientos.

Es importante no dejar de lado el papel que cumple la comunicación en la sociedad, ofreciendo ser el instrumento o la herramienta para interactuar y relacionarse, no solamente los miembros de una sociedad, sino también en sus diversas esferas que la integran, cumpliendo una posición y una función dentro de la estructura de la sociedad.

En la actualidad , y ante la aparición del Estado moderno, la complejidad de la sociedad, al incrementarse día a día el número de personas que la integran, surge la necesidad de delimitar y establecer espacios que se encarguen de cada

una de las esferas sociales. Estas mismas personas, se conforman en asociaciones u organizaciones, donde buscan objetivos y metas específicas.

Dentro de estas asociaciones u organizaciones, encontramos a las instituciones sociales, las cuales se caracterizan por ser grupos de personas, que se basan en organizar y reglamentar sus acciones, para alcanzar sus objetivos. Una Institución Educativa es considerada una institución social, ya que de acuerdo a las actividades que desempeña contiene objetivos, metas y fines, que son guía de acción y ejecución, para constituirse.

Así, una Institución Educativa debe poseer una estructura, tanto organizacional como comunicacional, a fin de ordenar las posiciones y funciones de los miembros que la formen. Para realizar esto, una Institución, regularmente sigue ciertos modelos que corresponden a su estructuración, resultando fundamental, que estos modelos busquen el vínculo para mantener la eficacia y la eficiencia educativa.

De acuerdo a las necesidades y demandas de la comunidad escolar de una Institución Educativa, la mayoría de las veces, estas necesidades son de naturaleza variada, resultando ambiguas y confusas, al momento de priorizar, se deja de lado, el objetivo central; influyendo además, el tipo de enfoque que se de a los modelos que ejercen.

Resulta entonces, que la organización de una escuela, sobrelleva una articulación frágil en la estructuración de sus componentes, siendo las causas que la originan, de índole diversa, dependiendo de las características particulares de la escuela. Estas causas pueden ser suscitadas por falta de organización, de comunicación, o de tiempo, que van tocando las demás áreas, y además influyen en las relaciones que mantengan sus miembros y ellas mismas.

Las causas de la fragilidad en la estructuración de una Institución Escolar, depende de la agudización de los problemas que presenten los procesos educativos de la Institución y de la complejidad de sus situaciones. En el caso de la Institución a la que haremos referencia, la Secundaria del Instituto Acatitlan, se detectaron necesidades, esencialmente, para organizar y comunicar, influyendo en

la estructura académica y en las relaciones entre directivos, personal administrativo y docente.

Como parte de estas necesidades, que presenta la Institución, principalmente son a la falta de definición, difusión y posicionamiento de la Superestructura (filosofía, objetivos, misión, visión, modelo pedagógico y educativo), siendo parte fundamental para que el personal de la Institución (directivos, administrativos y docentes) realicen sus labores adecuadamente. Por otro lado, se originan estas necesidades, por la falta de organización y comunicación en los procesos que efectúa la Institución para implementar su estructura organizacional.

En relación a esto, son dos los componentes básicos (superestructura y estructura) que requieren atención, para lo cual sugerimos una propuesta que se presente a través de un programa, el cual a su vez, se integrará por proyectos, con el fin de que atiendan cada una de las necesidades detectadas en la Institución.

Estas necesidades detectadas, forman parte de los proyectos que se proponen como alternativas de solución en la superestructura y estructura institucionales. A partir de estas necesidades, se plantearán proyectos por cada una de estas, y sólo en un caso, se integrarán dos de estas necesidades en un sólo proyecto, debido a que el origen de estas, son de la misma condición. Para estos proyectos que se plantearán más adelante, se expone el siguiente objetivo:

3.2 Objetivo General.

Brindar los elementos precisos a directivos, personal administrativo y docente, de la Secundaria del Instituto Acatitlan, que proporcionen alternativas de solución en la superestructura y estructura a fin de dar respuesta a las necesidades en estos niveles de la Institución.

3.3 Introducción al Programa y sus Proyectos.

A partir de lo antes expuesto, se muestran a continuación los puntos que forman parte del programa:

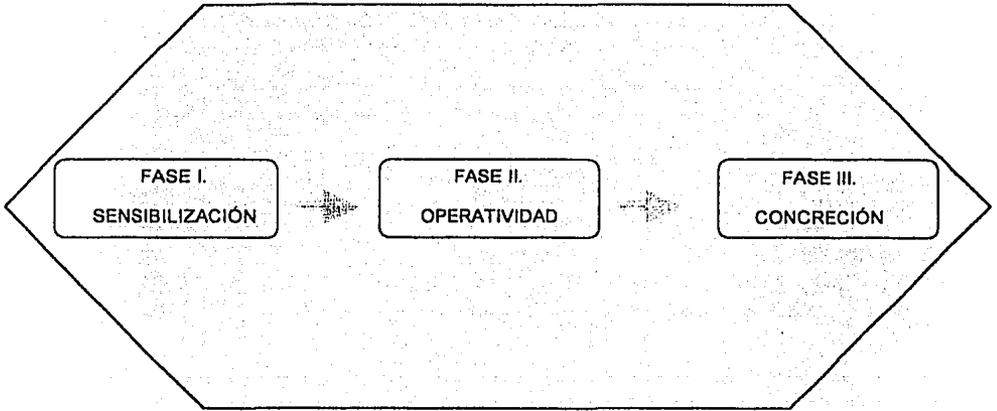
NIVEL	NECESIDAD	PROYECTO
S U P E R E S T R U C T U R A	✓ Falta de definición en la superestructura	Taller para el diseño y elaboración de los elementos de la superestructura
	✓ Falta de información y posicionamiento de la filosofía institucional hacia los empleados ✓ Falta de identidad del personal con los fines educativos	Curso de capacitación a los elementos que integran la filosofía institucional
	✓ Falta de definición de los procesos de organización y comunicación formal	Proyecto para implantar y comunicar la estructura organizacional
E S T R U C T U R A	✓ Deficiencia en la organización y en la comunicación entre directivos - docentes, y entre docentes - docentes.	Proyecto de organización en las relaciones laborales y personales a través de la comunicación
	✓ Falta de regulación de la comunicación informal	Proyecto para determinar las prácticas de comunicación formal e informal

De acuerdo a lo anterior, indicaremos la programación de las actividades para cada proyecto, así como también, más adelante presentaremos un diagrama en el cual se representan las fases que comprenden cada uno de los proyectos. Cabe aclarar, que estas fases que se plantean son las mismas que se consideran en todos los proyectos.

Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES		F	E	C	H	A	
<i>JULIO</i>	7	8	9	10	11	12	13
Implementar el Taller para el diseño y elaboración de los elementos de la superestructura							
<i>AGOSTO</i>	4	5	6	7	8	9	10
Curso de capacitación a los elementos que integran la filosofía institucional							
	11	12	13	14	15	16	17
Proyecto para implantar y comunicar la estructura organizacional							
Proyecto de organización en las relaciones laborales y personales a través de la comunicación							
Proyecto para determinar las prácticas de comunicación formal e informal							

FASES DE INTERVENCIÓN EN LOS 5 PROYECTOS PLANTEADOS



3.4 Proyecto.

Título: " Taller para el diseño y elaboración de los elementos de la Superestructura".

Este proyecto irá enfocado a la implantación de un taller, el cual tiene como características el reunir personas para una determinada práctica, enseñanza o investigación, distinguiéndose por el acopio y uso de material especializado acorde con el tema. Además se hace presente el activismo, la investigación operativa, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo.

3.4.1 Objetivos

- Revisar y analizar los puntos que establece actualmente la Superestructura en la Institución
- Reelaborar los puntos que se establecerán y contendrán en la Superestructura
- Planear y definir la ubicación de estos elementos

3.4.2 Sector Institucional al que se dirige

El taller que se plantea para la elaboración y diseño de la superestructura estará dirigido a los Directivos y al Consejo Técnico, los cuales son tomados en cuenta por las autoridades de la institución para algunas de las decisiones que se llevan a cabo, en las actividades académicas. Ante esto, se propone que estas personas, participen en la reformulación de los puntos que definirán a la superestructura.

3.4.3 Fases de Intervención

- FASE I. Sensibilización

Esta primera fase se caracterizará, porque se tome conciencia de la importancia que tiene y que establece la Filosofía Institucional, Objetivos Educativos, Misión, Visión, Modelo Pedagógico y Modelo Educativo, considerando la precisión y la claridad con que se expresa.

- FASE II. Operatividad

La ejecución de esta fase, consistirá en realizar el plan de actividades como parte de la implantación del taller (Ver Anexo I). Este taller tendrá como fin, revisar y valorar los elementos de la Superestructura, dando pie para reformular y reorganizar las características que contendrán estos elementos.

- FASE III. Concreción

En relación a esta última fase, se concretará en las decisiones finales para crear los elementos que componen la superestructura de la Institución, para que de esta manera, se llegue al diseño y la proyección de estos elementos

3.4.4 Instrumentos a utilizar

El espacio destinado para operar el taller, será en la misma Institución de la Secundaria del Instituto Acatitlan, en la sala de juntas, o algún otro espacio que asignen los propios directivos. Propiamente se buscara que este espacio sea propio para facilitar la concentración y el análisis, para la construcción del producto que se espera al final del taller.

En cuanto a la persona o personas que impartan el curso, se propone que sea el Director General, quien dirija este taller, ya que al conocer los objetivos esenciales que operarán la Institución, y por ser el responsable principal de dirigir la Institución, le permitirá guiar la dirección que tomara la gestión del proyecto escolar.

El tiempo que se destinará para impartir el taller, será en el momento que se haya concluido las actividades escolares, es decir, en el tiempo que la Institución haya finalizado las actividades del ciclo escolar actual, el cual será en los primeros días del mes de julio.

3.4.5 Evaluación del Proyecto

- *Viabilidad*

El taller que se propone como alternativa para la reformulación de la filosofía, objetivos educativos, misión, visión (superestructura), tomamos en cuenta las fechas y los horarios, que la Institución asigna para llevar a cabo el plan de trabajo para el ciclo escolar que empezará y es por esto que lo que se propone se ajusta a sus actividades.

El hecho de ponerlo en marcha, en el mes de julio, valoramos que es el tiempo apropiado para reorganizar los elementos de la filosofía institucional, en el cual ya se concluyeron las actividades escolares. Además también es en la misma Institución, el lugar donde se asigna para preparar los trabajos para el siguiente ciclo escolar.

Por otro lado, al ser un paso primordial y fundamental para reorganizar la base de la institución (superestructura) y la razón de ser de la misma, se considera el tiempo necesario para iniciar con los demás proyectos, creemos que éste es un proyecto básico, como consecución de los siguientes proyectos y por la misma razón, se presta para realizar alguna reestructuración del mismo, antes de iniciar con los demás proyectos, sino llegase a cumplir con los objetivos que se esperan.

- *Validación*

Al ser un proceso de reflexión, la evaluación es conveniente en la implantación de un taller como una parte de un programa, este taller es en sí mismo producto de la detección de necesidades, vinculadas a la filosofía institucional y procurando alcanzar los objetivos estipulados.

Asimismo, como proyecto, se gestiona posibles soluciones a la reformulación de los elementos de la superestructura de la Institución y que son la parte primordial para orientar los procesos y los resultados de esto, es lo que habilita ser eficaz. También el taller ofrece contenidos, técnicas y métodos encaminados a un mismo fin, en el que se consideran la organización y la comunicación para realizarlo, variables que reflejaron debilidad en la institución.

La mejora en los ejes que plantea la filosofía institucional es de considerar se, ya que resulta beneficioso que se conozcan y que de esa manera se apropien todos los integrantes de estos puntos y los conciban resultando provechoso para la propia institución.

- *Evaluación (del proceso y los resultados)*

El hecho de poner en marcha este taller, implica aprovecharlo de una forma adecuada y seguir lo que se propone para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del taller. A su vez planteamos que se haga una evaluación al final de cada fase a fin de relacionarlas con los objetivos y específicos que se establecieron en cada sesión del plan de actividades.

Las fases que se contemplan para este taller son de sensibilización, operatividad y concreción. En la primera fase, como ya se mencionó anteriormente, se pretende tomar conciencia de las ventajas que conllevaría el reestructurar la superestructura de la institución, como parte medular de la misma, la cual se valorará de acuerdo al grado de participación e interés de los miembros para concurrir a este trabajo.

En la segunda fase y tercer fase, se instaura la operatividad y la concreción de los contenidos de cada fase y además, al final de cada sesión, se considera una evaluación de lo que se trabajo, incitando a los participantes a realizar una revisión detallada y el análisis del mismo. La evaluación que se plantea al final de cada sesión, no debe dejar de lado, el hecho de algún desajuste al momento de llevarlo a la práctica, momento en el que el coordinador de este proyecto, debe estar alerta a que se consigan los objetivos.

El cómo se vaya desarrollando el proceso del taller y de sus fases, dependerá en conseguir o no, tales objetivos. Asimismo, se debe estar conciente de los cambios que pueden surgir al momento de ejecutarlo y valorar las razones reales por las cuales debe modificarse para agregar nuevas situaciones para obtener lo que se pretende.

Al hablar de la evaluación de los resultados, y de manera general, creemos que se podrá hacer por medio de un instrumento de evaluación final, que permita vislumbrar si los fines para este taller corresponden a los objetivos que se plantearon, saber si antes de instaurar el taller se había hecho esta labor para obtener resultados, si facilitó la corrección de las necesidades detectadas, o tal vez, si quedó igual o restableció.

Resulta entonces, fundamental estar al tanto de 3 puntos elementales para tomar en cuenta la evaluación del taller, siendo así, nos referimos a los temas, los procedimientos y las condiciones en que se impartió el mismo. Esto se puede aplicar por medio de algún cuestionario o encuesta a todos los partícipes, al terminar en este taller.

- Informe

Las necesidades presentadas respecto a la filosofía institucional, entendemos que son como una base que emana la esencia que se aplica en los procesos de la Institución y de sus integrantes. Para esto la implementación del taller es respuesta a las necesidades que se manifestaron en esta área, para lo cual creemos que la evaluación del mismo debe ser constante, el revisar y tomar en cuenta a las personas involucradas para su realización es primordial, así como de los objetivos, metas y fines educativos que la institución desee.

En el proceso del taller la comunicación e información es un medio indispensable para que todas las actividades se efectúen de forma coordinada y también es necesario que exista una relación entre los niveles que hay en la institución, de superiores a inferiores o según se establezcan las relaciones entre las áreas y las personas. Por otro lado, el considerar las capacidades y habilidades de

los responsables para generar y crear la comunicación e información del proceso y los resultados del taller.

Así, las informaciones habladas o escritas que se hagan en relación al taller deben ser precisas y claras, de tal modo que las palabras digan exacta y objetivamente lo que se quiere decir, se deben emplear términos sencillos que ejemplifiquen las ideas que se acordaron. El realizar un informe, considerar algo importante, que contemple lo antes mencionando y que sea dirigido a las personas que participaron en el taller, y posteriormente a las demás personas externas a la labor de este taller (administrativos y docentes), por lo misma razón, se sugiere al coordinador de este proyecto tome en cuenta la responsabilidad que tiene a su cargo de comunicar e informar la evolución del taller.

El informe debe contener el margen de credibilidad que merece la comunicación e información que proporciona, y de no caer en confusiones y contradicciones en los receptores.

3.5 Proyecto.

Título: "Curso de capacitación a los elementos que integran la filosofía Institucional"

En este proyecto, se sugiere que se implemente a través de un curso, el cual facilitará el dar a conocer e impartir los contenidos temáticos de las diversas áreas y elementos de la Institución, dirigido a ciertas personas y en un determinado tiempo, además de la planeación de cada una de los aspectos específicos contenidas en el curso.

3.5.1 Objetivos

- El personal de la Institución (administrativos y docentes) se interese por conocer los componentes y elementos de la Institución (Superestructura, Estructura e Infraestructura).
- El personal de la Institución ubique e identifique los elementos que integran los componentes de la Institución.
- El personal de la Institución relacione y reconozca estos elementos, con los que contempla el modelo pedagógico y educativo de la Institución.

3.5.2 Sector Institucional al que se dirige

El Curso de capacitación hacia los componentes y elementos que integran la Secundaria del Instituto Acatitlan, estará dirigido a algunos integrantes del personal administrativo y que no forman parte del Consejo Técnico, además del personal docente, a fin de que conozcan los puntos que contemplan los elementos de la superestructura.

3.5.3 Fases de Intervención

- FASE I. Sensibilización.

Esta primera fase, se caracterizará por estimular al personal de la Institución (administrativos y docentes) a conocer el valor de los contenidos del curso, y principalmente, identificar los componentes y elementos que forman parte de una Institución Educativa.

- FASE II. Operatividad.

En esta segunda fase, se llevará a cabo la implementación del curso para conocer e identificar los elementos de los componentes de la Institución, es decir, se trabajará en la ubicación y conceptualización, de cada uno de estos. Para llevar a cabo la orientación de los elementos, se propone trabajar por medio de las guías de sesión que integran el curso (Ver Anexo II), y efectuar esta fase como parte de la propuesta.

- FASE III. Concreción

La tercera fase, se especializará en hacer una recapitulación de los elementos y componentes que se trataron en la fase anterior y relacionarlos con los que son propiamente de la Institución, haciendo énfasis en los elementos de la Superestructura y en la identificación y apropiación de los modelos pedagógico y educativo de la escuela.

3.5.4 Instrumentos a utilizar

El espacio destinado para operar el curso de capacitación, será en alguna de las salas o aulas de la Secundaria del Instituto Acatitlan, o que asignen los propios directivos. Propiamente se buscará que este espacio sea amplio para crear el ambiente idóneo para el curso.

En cuanto a la persona o personas que impartan el curso, se propone que sea el Director General y/o el Director Técnico, ya que al conocer los objetivos

esenciales que operarán la Institución, y por ser los responsables de dirigir la Institución, son ellos los que conocen mejor el rumbo que se tomará para gestionar las actividades.

El tiempo que se destinará para impartir el curso, será cuando regrese el personal de vacaciones, siendo antes de iniciar el nuevo ciclo escolar, es decir, en el tiempo que la Institución destina para otorgar capacitación al personal, el cual será en los primeros días del mes de agosto. Esto se ilustrará mejor en el siguiente cronograma.

3.5.5 Evaluación del Proyecto

- Viabilidad

La puesta en marcha del curso de capacitación para dar a conocer los componentes de la institución, hace énfasis y tiene como antecedente la reestructuración de la filosofía institucional, de sus objetivos, metas y fines se estiman en tiempos y horarios flexibles para realizarlo. Las actividades que se expresan en el curso son factibles y específicas, que no contienen un horario cargado para esto.

El comienzo del curso pensamos que es oportuno, ya que coincide en las fechas que la institución fija para montar los planes de trabajo que servirán en el nuevo ciclo escolar, siendo esto en la primera semana de agosto. Conjuntamente lo que se pretende es motivar a los administrativos y docentes a conocer la naturaleza de la superestructura.

El lugar que se propone realizarlo, es en una de las salas de la misma institución que cuente con los recursos adecuados para impartirlo, y que de ese modo, se compartan los elementos que compone la institución pertenecientes a la filosofía institucional y sus objetivos educativos con el fin de clarificar la superestructura, tanto directivos, administrativos y docentes en la aprehensión de los fines y metas.

- *Validación*

El curso de capacitación es de mucha utilidad porque permite brindar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen funciones en su labor, y en el que se establece aspectos específicos de enseñanza, planificando la estructura de las actividades a seguir. El curso que se propone es para dar a conocer los componentes de la superestructura y que formará parte de la vida cotidiana de la Institución y sus particularidades que la distinguen de las demás instituciones.

El curso de capacitación es beneficioso para facilitar la planificación, ejecución y evaluación de las acciones a seguir con objetivos específicos de, compuesto de técnicas y procedimientos; además el curso, es una experiencia de enseñanza – aprendizaje, debido a que se dan conceptos básicos que antes de la implementación de un curso no se sabían y después de él se procura que los distinguan.

Las ventajas que plantea el curso de capacitación, ayudarían a estar al tanto de los elementos y componentes de la institución, así como también de lo que compete fundamentalmente a la estructura, como parte medular en los procesos que debe realizar la institución.

- *Evaluación (del proceso y los resultados)*

El implementar el curso, requiere de una temporalidad la cual ya se enunció que fuese al iniciar el mes de agosto. Este curso de capacitación es para dar a conocer la filosofía institucional como parte de la superestructura, y se propone con la intención de brindar de una manera organizada y precisa, tanto objetivos cómo métodos, para el proceso del curso y que puedan las personas aprovecharlo de forma inmediata.

Esto sin olvidar que lo que se plantea, se ajuste a las necesidades, posibilidades y exigencias de los participantes; justamente, este proyecto es origen de lo antes mencionado, en el que debe crearse en cada fase y al final del mismo, una evaluación continua, ya sea para verificar si se pasa a la siguiente

fase, o a su final, pasar a otro nivel. De esta manera, los participantes en el curso no pueden descartar nada, con el fin de conseguir los objetivos.

El curso, contiene fases que caracterizan los sucesos que forman parte del mismo, estas fases son de sensibilización, operatividad y concreción. En la fase de sensibilización, se proyecta la constitución de los elementos que se tratarán y cuáles son las finalidades de éste. La primera fase, se evaluará de acuerdo al grado de participación e interés de los miembros para colaborar en el desarrollo del curso.

En la segunda fase se ubica la operatividad, y en la tercer fase se caracteriza por la concreción de los temas que se vieron en cada fase, asimismo al final de cada guía de sesión, se formula una evaluación de lo que se trabajo, exhortando a los participantes a analizar cada uno de los aspectos ya vistos. Las guías de sesión que se disponen para el curso lleva un orden en las acciones a seguir, en los contenidos y su relación con los objetivos específicos que se establecieron.

Así, el desajuste de algún aspecto en el desarrollo del curso, al momento de llevarlo a la práctica, el instructor de este curso debe estar alerta a que se logren los objetivos y acciones que se formulan, igualmente, el estar conciente de los variaciones que pueden surgir al momento de ejecutarlo. Si por alguna circunstancia, que no se lograsen los objetivos, se procederá entonces, a valorar esas situaciones por las cuales debe modificarse para agregar nuevas condiciones y conceptos al curso, sin tener que desviarse de las necesidades requeridas.

La evaluación de los resultados y de la totalidad del curso, consideramos que se puede hacer a través de un instrumento de evaluación final, que permita apreciar que tanto se cubrieron las necesidades, si correspondieron a los objetivos; es decir, se trata de saber si con el establecimiento del curso, se favoreció la corrección de las necesidades detectadas y a la par con los objetivos.

El instrumento de evaluación que pudiera servir para la evaluación de todo el curso, refiriéndonos a los métodos, contenidos y las condiciones en que se impartió el mismo, aplicándose a través de algún cuestionario o encuesta a todos

los participantes, o aplicar algún instrumento que permita saber si los resultados fueron satisfactorios al concluir con el curso.

En la evaluación final, se debe instaurar una comparación de sus conocimientos antes y después del curso; analizar el estado en que se encontraban las concepciones básicas que se distinguieron, cómo están antes y cómo estarán después del curso.

- Informe

En cuanto a la necesidad de dar a conocer la filosofía institucional, a los miembros de la institución, creemos que es básico que se distingan las conceptualizaciones que envuelven a la Institución y a sus integrantes. La ejecución del curso de capacitación es producto de la detección de necesidades en este sentido, siendo necesaria la evaluación del mismo, y que se dispone la constancia, en revisar y tomar en cuenta las expectativas del curso y de las personas, así como de los objetivos, metas y fines educativos que la institución desee en relación al curso.

Durante el lapso que dure el curso de capacitación, será indispensable la comunicación e información para que las actividades se desarrollen coordinadamente y también es necesario que exista una organización en las relaciones entre los niveles superiores, intermedios o inferiores que hay en la institución. Así, es preciso realizar un informe que integre lo antes mencionando a fin de dirigirlo a las personas que participen en el curso (administrativos y docentes) y después a alumnos y comunidad externa.

Las informaciones habladas o escritas que se hagan respecto al curso de capacitación deben ser precisas y claras, de tal modo que las palabras expresen correcta y objetivamente lo que se quiere decir, se deben manejar palabras simples que expliquen las ideas que se pactaron. Se sugiere al coordinador de este proyecto concientizarse de la tarea que tiene que desempeñar y el margen de credibilidad que logra comunicando e informando para evitar caer en desconciertos y discrepancias en los participantes.

Por otra parte, se sugiere que a partir de este curso, se considere en crear un curso de inducción dirigido a los nuevos integrantes que ingresen a ella, teniendo como fin el introducirlos a lo que es la institución, que se de a conocer los datos esenciales de ella, su infraestructura, integrantes (directivos, administrativos y docentes), áreas, etc, y posteriormente brindar los elementos que constituyen la filosofía institucional.

3.6 Proyecto.

Titulo : " Proyecto para implantar y comunicar la estructura organizacional".

Este proyecto irá enfocado a la precisión de los procesos de organización y comunicación, en el aspecto formal, el cual tiene como características, reunir a todo el personal para estipular la estructuración de las posiciones y funciones de cada miembro en las instituciones.

3.6.1 Objetivos

- Involucrar al personal de la Institución para establecer las posiciones y sus respectivas funciones en el organigrama.
- El personal ubique las posiciones y funciones que contiene el organigrama
- A través de la comunicación y el se organice la estructura organizacional y académica para su ejecución.

3.6.2 Sector Institucional al que se dirige

El proyecto que se propone para comunicar e implantar la estructura organizacional, estará dirigido a los Directivos, Administrativos y Docentes, con el fin de diseñar y dar a conocer los elementos que contempla la estructura organizacional (posiciones y funciones) para el funcionamiento de las diversas áreas que se tienen.

3.6.3 Fases de Intervención

- FASE I. Sensibilización

En la primera fase, se reflexionará acerca de la trascendencia que tiene la comunicación y la organización, en el establecimiento de la estructura organizacional, como parte de la eficiencia y eficacia en las ejecuciones que cada uno de los miembros debiera tener.

- FASE II. Operatividad

La segunda fase, se caracterizará por implantar el plan de trabajo como parte de este proyecto (Ver Anexo III) y dar orden al instaurar la estructura organizacional; para realizar esta organización se comunicará y organizará, los objetivos que se pretenden alcanzar dentro de un marco formal y definido que dirijan las actividades en la Institución.

- FASE III. Concreción

En esta tercera fase, se ubicará por realizar una síntesis de los puntos que se determinaron en las dos fases anteriores, a fin de relacionarlas e integrarlas con las acciones que la Institución espera obtener y ofrecer un buen servicio educativo.

3.6.4 Instrumentos a utilizar

El espacio destinado para operar el plan de trabajo de este proyecto, será en la Secundaria del Instituto Acatitlan, en algunas de las salas o aulas de esta Institución, o algún otro espacio que asignen los propios directivos. Convenientemente se buscará que este espacio sea amplio para facilitar las actividades para realizar el plan de trabajo.

En cuanto a la persona o personas que se encargue de la puesta en marcha del plan de trabajo, se propone que sea el Director General y/o el Director Técnico, ya que al conocer las objetivos que se aplicarán la Institución, y por ser el responsable o los responsables de dirigir la Institución, permitirá guiar la dirección que tomara la organización y comunicación de las actividades de cada uno de los miembros.

El tiempo que se destinará para la labor de este proyecto, será en el mes de agosto (8 y 11), justo al término del curso de capacitación y antes que inicien las actividades escolares.

3.6.5 Evaluación del Proyecto

- *Viabilidad*

El cumplimiento de este proyecto, tanto en espacio y tiempo, son aptos para realizar el plan de trabajo que se plantea para establecer los procesos de organización y comunicación en la institución, el hacer énfasis en el cómo ordenar estos procesos que constituyen las funciones de los miembros y posiciones en la estructura organizacional. Los contenidos y las actividades que se señalan en el plan de trabajo son posibles y concretas, expresando una temporalidad para esto.

El arranque del plan de trabajo, pensamos que está ajustado a las fechas que la institución fija para articular los planes de trabajo que utilizarán en el nuevo ciclo escolar, siendo a finales de la primera semana de agosto e inicio de la segunda. Conjuntamente lo que se pretende es motivar a los directivos, administrativos y docentes a ordenar la estructura organizacional la cual guiará los procesos que se realicen.

El lugar que se propone realizarlo, es en una de las salas de la misma institución que cuente con los recursos adecuados para trabajar en este proyecto, y que de ese modo, se analicen y compartan los elementos que componen la estructura y sus políticas a través de la comunicación e información que ayude a coordinar los procesos y eficientarlos.

- *Validación*

El programa que se fija como propuesta de intervención, se compone de proyectos, uno de ellos es este, concerniente a la estructura organizacional, de la misma manera el contexto y la institución se relacionan instaurando la garantía en sus recursos, procesos y resultados; tanto los programas como los proyectos contienen actividades organizadas con una itinerarios estipulados a fin de conseguir objetivos, seguido por una tarea a lograr, en el que también se habla de la gestión financiera para llevarlos a cabo.

Resulta útil gestionar un proyecto, debido a que con su creación, se pretende dar solución y responder a las necesidades reales las cuales requieren de

atención. Por otro lado, los programas y proyectos ayudan a facilitar la comunicación e información sobre las acciones que se ejerzan ante las faltas o ausencias que generen problemáticas; a su vez, también ofrecen la orientación en los procesos que haga la institución y reconocerlos.

En el caso del proyecto que se presenta, no requiere una financiación excedida, sino de la disposición y colaboración de las personas que participen en él para efectuarlo. La elaboración de planes, proyectos y programas, permiten disponer de patrones de análisis para legitimar las actuaciones individuales y colectivas de los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad escolar.

- *Evaluación (del proceso y los resultados)*

El colaborar con la realización del plan de trabajo, supone beneficiarse de la utilidad que este tiene para lograr propósitos y considerar las formas en que se organizarán, y tomar en cuenta las necesidades que se manifiestan en algún sector o área de la institución; además ofrece de la misma manera, la forma más adecuada para comunicar las disposiciones y prevenciones que se tomarán al respecto.

Ante esto, es imprescindible que se efectúe la evaluación de cada una de las actividades que presenta el plan de trabajo para la estructura de la institución. A su vez planteamos que se haga una evaluación al final de cada fase a fin de relacionarlas con los objetivos y específicos que se establecieron en cada apartado del plan de actividades.

Las fases que se contemplan para este plan de trabajo son igualmente como en el taller y el curso, siendo estas: sensibilización, operatividad y concreción. En la fase I, se preocupará en valorar los procesos de comunicación y organización en la implantación de la estructura de la institución, como parte central de la estructura organizacional, la cual se apreciará de acuerdo al grado de participación e interés de los miembros para apoyar en este trabajo.

La segunda fase, está identificada por la operatividad, es decir, la ejecución del plan de trabajo, y en la tercer fase, se sitúa la concreción, en la que se hace una recapitulación de los puntos que se trabajaron en cada fase. La evaluación en

cada fase, es significativo, ya que servirá para conocer si se provocó los efectos deseados, y si los objetivos específicos en cada apartado, incitaron a los resultados que se esperaban. Para esto, es importante que los participantes y el coordinador de este plan de trabajo vayan revisando e informando el grado de correspondencia de lo que ya se menciona.

De la misma manera, la evaluación de cada apartado y de cada fase debe de considerar las contingencias que pudiesen ocurrir por cualquier circunstancia al trabajar en este proyecto, siendo el momento apropiado en el que el coordinador y los participantes, deben estar atentos a que se consigan los objetivos específicos. El desenvolvimiento del proyecto y de sus fases, dependerá del esfuerzo en conseguir o no, los propósitos para lo que fue creado. Asimismo, se debe estar conciente de los cambios introducidos, por las cuales se modificaría el mismo, para aumentar su eficacia.

Al hablar de la evaluación global de este proyecto, pensamos que se podrá hacer a través de un instrumento de evaluación final, que permita detectar si los participantes dominan los propósitos del proyecto, y también para observar la adecuación que tuvo el plan de trabajo correspondiente a los objetivos que se plantearon. Así, la evaluación permitirá saber si se utilizó correctamente el contenido del plan de trabajo, saber cuáles son las actitudes que tuvieron los participantes en el proceso de este trabajo, pero sobre todo conocer si fue suficiente este plan para cubrir las necesidades de este proyecto.

- Informe

El eje principal que se manejara en este proyecto, es respecto a la necesidad de establecer la estructura organizacional y comunicarla a todos los integrantes de la institución, como mencionamos anteriormente, consideramos que es una parte fundamental para el correcto funcionamiento de los procesos en la institución. El cumplimiento del plan de trabajo forma parte de la alternativa de solución a las necesidades en esta área, siendo elemental cumplir la evaluación del mismo, y de ser una constante para analizar las atenciones que deben cubrirse con el plan de trabajo, así como de sus propósitos.

Se debe tomar en cuenta lo importante que es la realización de programas, proyectos y planes, ya que a la institución misma, le servirá como base en la experiencia y práctica de ellos, así como también para crear más, con elementos sistematizados y ajustados a las necesidades reales que emanan de la comunidad escolar, y no como producto de una simple ocurrencia.

Asimismo, el plan de trabajo, requiere esencialmente la comunicación e información con el fin de que las acciones a seguir, incrementen satisfacer las necesidades de una forma coordinada, sin olvidar el tomar nota de los acontecimientos en el proceso del plan de trabajo. La organización de las relaciones entre los niveles superiores, intermedios o inferiores que hay en la institución, solicitan hacer un informe que considere elementos ya mencionados, y destinarlo a las personas que participen en el plan (directivos, administrativos y docentes) y después a la comunidad externa.

Los informes que se hagan, ya sea hablados o escritos en relación al plan de trabajo, deben ser conveniente y puntual, de tal forma, que las palabras expresen apropiada y justamente lo que se quiere decir, se deben manejar un lenguaje sencillo que expongan las ideas que se trataron. Se recomienda al coordinador de este proyecto valorar el cuidado que debe cumplir y el margen de credibilidad que adquiere comunicando e informando para impedir las confusiones e inconformidades en los participantes.

3.7 Proyecto.

Título : "Proyecto de organización en las relaciones laborales y personales a través de la comunicación".

Este proyecto estará encaminado al desarrollo de un plan de trabajo, en el que se precisan objetivos fundamentales que se requieren de todo el personal de la necesidades y que se adopten e integren a las necesidades requeridas, proporcionando respuestas satisfactorias a la comunidad escolar .

3.7.1 Objetivos

- El personal de la Institución desarrolle sus propios esquemas de comunicación y organización, como parte de su desenvolvimiento
- Se expresen las necesidades requeridas en materia de comunicación a fin de mejorar las relaciones laborales y personales en la Institución.

3.7.2 Sector Institucional al que se dirige

El plan de trabajo que forma parte de este proyecto para la mejora de las relaciones laborales y personales, estará dirigido a los Directivos, Administrativos y Docentes, debido a que son las personas involucradas en estas necesidades y procesos de organización y comunicación. De esta manera, se propone que estas personas, instauren compromisos en su labor y tenga apertura en la comunicación y convivencia.

3.7.3 Fases de Intervención

- FASE I. Sensibilización

La primera de estas fases, se referirá a la toma de conciencia en la participación para el trabajo en grupo y alcanzar los objetivos, metas y fines de la Institución, a través del diálogo entre sus miembros.

- FASE II. Operatividad

La puesta en marcha de esta fase, se llevará a cabo por medio de un plan de trabajo, para este proyecto (Ver Anexo IV). Este plan de trabajo tendrá como fin acordar los objetivos institucionales y de establecer la integración y participación en las diversas actividades, institucionales, académicas, etc.

- FASE III. Concreción

En relación a esta última fase, se concretará en los convenios finales para crear los elementos idóneos que componen las redes de relaciones en la comunicación, para que de esta manera, se facilite el trabajo colaborativo de todos los miembros de la Institución.

3.7.4 Instrumentos a utilizar

El espacio para dar marcha a éste plan de trabajo, será en la misma Institución, en alguna de las salas con las que cuenta la Secundaria, o algún otro espacio que asignen los propios directivos, pudiendo ser informal. Lógicamente se buscará que éste espacio sea amplio y cómodo para facilitar la reflexión y el análisis, en la estructuración de las redes de comunicación entre el personal.

En cuanto a la persona o personas que impartan el curso, se propone que sea la Coordinadora Académica, quien conduzca este proyecto, ya que al ser, punto intermedio para establecer comunicación entre directivos y docentes, por lo que le permitirá encauzar la dirección que tomarán las redes de comunicación.

El tiempo que se destinará para impartir el taller, será en el mes de agosto (12 y 13), justo al término del anterior proyecto, y antes de iniciar las actividades escolares.

3.7.5 Evaluación del Proyecto

- *Viabilidad*

La consecución de este proyecto, de los horarios que se propusieron, son pertinentes para formar el plan de trabajo que se sugiere para organizar las relaciones laborales y personales en la institución, el hacer énfasis en el papel que juega la comunicación en las funciones y posiciones de los miembros y como repercute en la motivación y satisfacción de ellos. Los contenidos y las actividades que se señalan en el plan de trabajo son operables ya que facilitan la precisión, en fechas establecidas.

El carácter que incita a operar el plan de trabajo, consideramos que está adaptado a las fechas que la institución fija para articular los planes de trabajo que utilizarán en el nuevo ciclo escolar, además de contemplar este mismo propósito de la institución en mejorar e integrar las relaciones entre los miembros; siendo en la segunda semana de agosto.

Al igual que los horarios, el lugar que se propone para realizar el proyecto, es en una de las salas de la misma institución o en algún otro lugar que quiera asignar la institución que cuente con el ambiente adecuado, y que de ese manera, se profundice en las relaciones que se crean al interactuar directivos, administrativos y docentes y el rol que desempeña la comunicación y su efectividad.

- *Validación*

El proyecto que se fija como alternativa de solución, es en relación a la relación entre el contexto y la propia institución, y la influencia que ejerce en sus miembros; los proyectos contiene ventajas para fijar propósitos, intenciones y formas de organizar el trabajo, creando compromisos entre los miembros de la comunidad escolar y que se pueden dirigir a cierto sector o ámbito, definiendo los puntos que generaron problemáticas de este proyecto.

La labor de este proyecto, es primordial en esta institución y de cualquier otra, debido a que su creación, es respuesta a las necesidades que se

encontraron en este sector. los programas, proyectos y planes ayudan a contribuir en la información, en la orientación de los procesos y en comunicar sobre el proyecto y sus resultados.

En el caso del proyecto que se presenta, no requiere de una inversión desmandada, sino más bien la demanda o los requerimientos, van encaminados a la participación y colaboración de las personas que participen en él, para desarrollarlo. La elaboración de planes, proyectos y programas, permiten disponer de patrones de análisis para legitimar las actuaciones individuales y colectivas de los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad escolar.

Un proyecto, comprende el diseño intencionado para construir algo, prevé la operación del mismo y suele expresar las razones y estrategias que lo orientarán, así como los recursos que emplearán para determinarlo.

- *Evaluación (del proceso y los resultados)*

El emprender la práctica del plan de trabajo, supone apoyar y mejorar las relaciones entre los miembros de la institución, para lograr esos propósitos, tomando en cuenta las faltas o ausencias que se detectaron en alguna parte o área de la institución; aparte de ofrecer, de la misma forma, el comunicar los acuerdos y convenios que se tomarán en relación a la interacción de los miembros de la comunidad escolar.

De este modo, la evaluación de un proyecto y de su proceso, tiene la tarea de determinar si se ha logrado con los propósitos para lo que fue creado. La evaluación del plan de trabajo considera si los elementos de cada apartado y cada fase, funcionan o no en la forma esperada; de la misma manera, la evaluación de cada apartado y de cada fase debe de verificar las eventualidades que pudiesen pasar, surgidas por alguna circunstancia al llevarlo a la práctica en este proyecto, siendo el momento oportuno para que la coordinadora y los participantes, tengan atención para que se alcancen los propósitos.

Las fases que forman el plan de trabajo son de sensibilización, operatividad y concreción. En la primera fase, se abordarán las situaciones en materia de comunicación y organización en la creación de las relaciones entre los miembros

de la institución, como parte central del clima organizacional, el cual impera en la colaboración e interés para apoyar la labor en la institución.

La segunda fase, ubica la operatividad del plan de trabajo, y la tercer a fase, la concreción de los cuestiones que se promovieron en cada fase. Las tres fases que se mencionaron anteriormente, requieren de la evaluación en cada fase, ya que servirá en la reflexión de los resultados deseados, de los objetivos que se plantearon para cada apartado, y comprometiendo el obtener los beneficios anhelados. Para esto, es importante que los participantes y el coordinador de este plan de trabajo vayan tomando en cuenta cada acción que se cumpla e informando los efectos de este .

El desarrollo que tenga el proyecto y sus fases, dependerá del esfuerzo en conseguir o no, los propósitos para lo que fue creado y de obtener resultados satisfactorios. De la misma forma, se debe estar conciente de los cambios que se produjesen durante el proceso del plan de trabajo y ser causa para modificar algunos elementos que lleven a su eficacia, sin perder de vista, el propósito central de este proyecto.

En relación a la evaluación final de este proyecto, concebimos que es factible hacerla a través de un instrumento, que permita averiguar si los participantes dominan los propósitos del proyecto, e igualmente observar que tan adecuadas fueron las actividades que contuvo el plan de trabajo respecto a los objetivos que se proyectaron. En consecuencia, la evaluación final, conformará estar al tanto del uso adecuado del plan de trabajo, saber cuáles son las actitudes que tuvieron los participantes en el proceso de este trabajo, el grado de participación, pero principalmente distinguir y comunicar si fue suficiente este plan para cubrir las necesidades del proyecto.

- *Informe*

La necesidad de interrelacionarse como persona con los demás y como empleado en la labor de una organización, sabemos que resulta esencial, conocer cuáles son las actuaciones que se desempeñarán, y las concepciones que envuelven los procesos de organización y comunicación en la Institución; dependiendo de los

responsables para generar estos procesos. La práctica del proyecto es interés por resolver las necesidades en este sentido, siendo oportuna la evaluación del mismo, siendo necesario una continua revisión de las actividades, tomando parecer a las expectativas que surjan del plan de trabajo y las personas que les beneficiaría, y precisamente de los propósitos.

Un plan de trabajo, así como de cualquier otra actividad, implica forzosamente comunicar e informar para que las tareas diseñadas en el plan, se desenvuelvan ordenadamente, así como también, es necesario que haya una conexión en las relaciones entre los niveles superiores, intermedios o inferiores que hay en la institución. De esta manera, es pertinente preparar un informe que contenga lo antes mencionando, y enviarlo a las personas que participen en el plan de trabajo y después a la comunidad externa.

Los informes hablados o escritos que se hagan respecto al plan de trabajo, deben ser concisos y comprensibles, de tal modo que las expresiones sean adecuadas en lo que se quiere decir, se deben manejar palabras claras que expliquen los asuntos que se convinieron. Se encarga al coordinador de este proyecto comprometerse en la labor que demanda este proyecto y crear un margen de credibilidad para comunicar e informar, además de los beneficios que obtiene de esto, evitarse caer en desconciertos y desuniones en los participantes.

3.8 Proyecto.

Título: "Proyecto para determinar las prácticas de comunicación formal e informal".

Este proyecto se enfocará a contribuir por medio de un plan de trabajo, a coordinar y ordenar los tipos de comunicación que se ejecutan en la Institución y en los que se involucra el personal. Este plan tiene como característica el laborar de acuerdo a objetivos que deben basarse en necesidades reales y llevar a cabo actividades que respondan a éstas, de una manera eficaz.

3.8.1 Objetivos

- El personal de la Institución proponga y delinee canales de comunicación
- Reelaborar los puntos que se establecerán y contendrán la comunicación formal e informal, determinando sus límites
- Se analice las posibles estrategias de comunicación que ayude a mejorar su convivencia en la Institución

3.8.2 Sector Institucional al que se dirige

El plan de trabajo que se presenta para este proyecto, para organizar y definir la comunicación formal e informal, estará dirigido a Directivos, Administrativos y Docentes, los cuales son tomados en cuenta debido a que son las personas involucradas en estas necesidades de la institución. Ante esto, se propone que estas personas, participen en puntualizar los tipos de comunicación a fin lograr un equilibrio a favor de la convivencia.

3.8.3 Fases de Intervención

- FASE I. Sensibilización

En la primera fase, se concienciará sobre las ventajas que tiene el formar y instituir los márgenes al momento de comunicarse el personal y que repercute tanto en las relaciones laborales como las personales y en los que es necesario tener extremo atención y cuidado para no deteriorar estas relaciones.

- FASE II. Operatividad

La implementación de la segunda fase, radicará en el hecho de realizar el plan de trabajo como parte de este proyecto (Ver Anexo V). Este plan tendrá como fin, revisar y valorar los márgenes de la comunicación formal e informal, dando pie para instituir e implantar las particularidades que contendrán estos tipos de comunicación.

- FASE III. Concreción

En relación a esta última fase, se fijará las decisiones y acuerdos finales para crear los elementos que compondrán los tipos de comunicación en la Institución, para que de esta manera, se llegue a la proyección de estos elementos.

3.8.4 Instrumentos a utilizar

El espacio destinado para operar el plan de trabajo para este proyecto, será en la misma Institución, en alguna de las salas de la Secundaria, o algún otro espacio que asignen los propios directivos. Para esto, se buscará que el espacio sea adecuado para proporcionar el análisis para la cimentación de los canales y estrategias que se esperan obtener al final del plan de trabajo.

En cuanto a la persona o personas que impartan el curso, se propone que sea el Director Técnico y algún representante de los docentes y que escojan los propios docentes, para coordinar este proyecto, ya que son las personas que

conocen y pueden acercarse más a las necesidades de docentes, administrativos y directivos.

El tiempo que se destinará para laborar en el plan de trabajo, será en el momento que se haya concluido el anterior proyecto, es decir, en el mes de agosto (14 y 15) antes de iniciar las actividades escolares.

3.8.5 Evaluación del Proyecto

- *Viabilidad*

La satisfacción de este proyecto, requiere de varias circunstancias que sean favorables en su desarrollo, como por ejemplo, los horarios que se sugirieren para el plan de trabajo con el fin de distinguir y esclarecer los tipos de comunicación, ya sea formal e informal, que surgen a partir de la comunicación e información que se haga en la institución; siendo pertinentes los días para trabajar en el proyecto, precisamente porque es el tiempo que la institución dedica a la elaboración de sus planes escolares.

El plan de trabajo contiene actividades y contenidos que se especifican y que además son realizables, porque facilitan la claridad en mejorar e integrar las relaciones entre los miembros, siendo conjuntamente un propósito de la institución para este periodo; siendo en la segunda semana de agosto.

Respecto al lugar que se propone para realizar el proyecto, puede ser en una de las salas de la institución o en algún otro lugar que se quiera situar, procurando mantener el ambiente apropiado, y las condiciones, para reflexionar más valor o menos a la comunicación formal e informal y las consecuencias que trae en las relaciones que se crean al interactuar directivos, administrativos y docentes y el ambiente que se genera en la institución con estas prácticas.

- *Validación*

Regularmente, en educación escolar, se establece un proyecto como alternativa de solución, ante un determinado problema en alguna área y que está dirigido a un sector de la comunidad escolar; los proyectos resultan beneficiosos

para puntualizar propósitos, fines y maneras de emprender el trabajo, a fin de establecer compromisos entre los miembros de la comunidad escolar y ayudar a esa problemática surgida.

La tarea que plantea este proyecto, es básico en esta institución y en cualquier otra institución en la que se presentan las interrelaciones entre sus miembros, y en el que se instaure la formalidad e informalidad en la comunicación como parte de su uso. La creación y diseño de un proyecto, es respuesta a las necesidades que se hallaron en algún sector de la institución para informar, orientar los procedimientos y comunicarlos.

La consecución del proyecto que se presenta, no solicita una inversión financiera excedida, sino más bien los requerimientos, van enfocados a la implicación y contribución de los miembros que participen en él, para realizarlo. Así, los proyectos reconocen el disponer de esquemas de análisis para justificar los actos individuales y colectivos de directivos, docentes y demás miembros de la comunidad escolar.

Un proyecto, como ya se mencionó, engloba el diseño intencionado para fundar algo, asimismo anticipa el ejercicio del mismo y suele enunciar los motivos y destrezas que lo colocarán de acuerdo a los propósitos que se pretenden alcanzar, así como los medios que se utilizarán para fijarlo.

- *Evaluación (del proceso y los resultados)*

La puesta en marcha del plan de trabajo, requiere el compromiso para mejorar las relaciones entre los miembros de la institución, y lograr los propósitos específicos como parte de las dificultades que acarrearán el no distinguir los límites de la formalidad e informalidad en la comunicación; el plan de trabajo para este proyecto pretende brindar acciones concretas que conlleven a buscar y establecer acuerdos que se tomarán en relación a la temática.

Como sabemos, la evaluación de un proyecto y de su proceso, procede a la preocupación constante y ordenada de la acción a determinar, por medio de la recopilación de datos e información, para valorar si se ha logrado con los propósitos para lo que fue organizado. La evaluación del proyecto, considera cada

uno de los elementos que tienen los apartados en el plan de trabajo y también de las tres fases, para verificar si desempeñan o no en los objetivos planteados.

Justamente, la evaluación de cada actividad y de cada fase debe comparar si se llevó a la practica tal y como se diseño el plan, tomando en cuenta las sucesos derivados por alguna circunstancia que amerite el modificar o agregar alguna categoría que apoye al perfeccionamiento del plan de trabajo, hallando el momento oportuno para que los participantes realicen ese cambio y se asuma el compromiso para conseguir los propósitos.

Al igual que en los anteriores proyectos, las fases que componen este plan de trabajo son de sensibilización, operatividad y concreción. En la fase I, se incitará a sensibilizar el peso que se le da a la comunicación formal e informal, en la interrelación que establecen las personas en la institución, lo cual dependerá de la satisfacción de necesidades y motivaciones de los miembros para apoyar el rendimiento del trabajo.

La operatividad, representa la segunda fase, en la cual se ubica la realización del plan de trabajo, y la concreción, se localiza en la tercera fase en la que se hace un análisis de las actividades y del proceso que llevó el plan de trabajo. Por lo mismo, se propone hacer la evaluación por cada fase, y por cada actividad a fin de conocer la correspondencia que tiene los objetivos planteados y los resultados obtenidos, y si provocaron los efectos deseados. Es substancial que tanto el coordinador como los participantes verifiquen ésta relación e informen el grado de correspondencia.

El avance del plan de trabajo y el de sus fases, dependerá del uso que se le de para aplicarlo tal y cómo se diseño, de comprometerse a lograr o no, los propósitos para lo que fue creado. Sin embargo, es importante evaluarlo porque a veces cambian por distintas razones, es decir, no podemos hacer caso omiso a los cambios que se pudieran introducir debido a alguna contingencia por las cuales se modificaría el mismo, y mejorarlo.

Por otro lado, la evaluación de la eficacia en este proyecto, creemos que es fundamental, para otorgar un valor a la actividad que desempeñó el plan de trabajo y que se puede hacer por medio de un instrumento de evaluación, como

las encuestas, que reconocen el grado que poseen los participantes los propósitos del proyecto; del mismo modo, tal instrumento de evaluación final, permite conocer que tan adecuado y beneficioso resultó el plan de trabajo.

De esta manera, la evaluación permitirá saber si se manejó correctamente el plan de trabajo, estar al tanto de cuáles son las condiciones, los modos y las formas que se establecieron y que tuvieron los participantes en el proceso de este trabajo. Con mayor razón, resulta conocer si fue suficiente este plan para cubrir las necesidades de este proyecto.

- Informe

El atender las necesidades en materia de comunicación formal e informal y de este proyecto, para implantar los límites que corresponderían mantener, con el fin de evitar el desequilibrio en estas y que perturba los procesos que emplean, la institución y en la que se involucran los miembros, consideramos que es elemental que se determinen los límites que los rodean.

En tanto se establezcan los horarios y las fechas para aplicar el plan de trabajo, sabemos que son un requisito trascendental, la comunicación e información que se lleven a cabo, en el acoplamiento y ordenamiento de las prácticas, contemplando la necesidad en organizar las relaciones que crean los niveles superiores, intermedios o inferiores que hay en la institución.

La implantación del plan de trabajo es producto de las insuficiencias en el equilibrio entre la formalidad e informalidad de la comunicación, siendo útil la evaluación del mismo, ya que esta dispone del empeño para analizar y valorar las atenciones que hay que cubrir con los propósitos del proyecto, así como también lo que la institución desee en relación al plan.

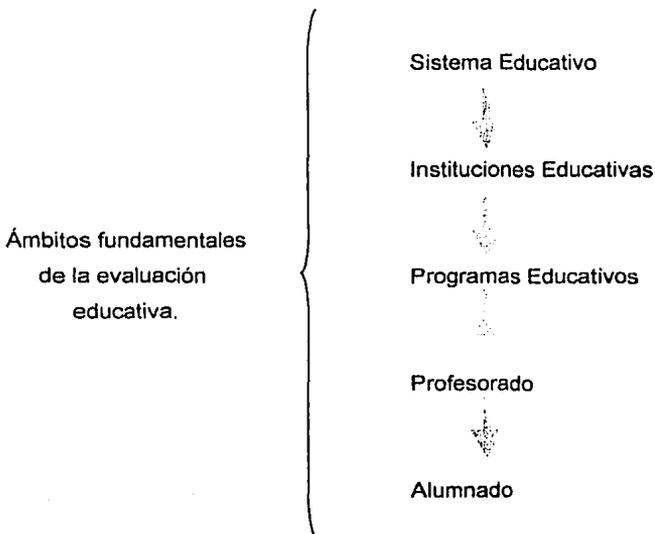
Resulta entonces, formar un informe, que entienda lo antes mencionando y dirigirlo a las personas que participen en el plan de trabajo (directivos, administrativos y docentes), para que posteriormente se difunda a la comunidad externa. Este informe o informes, hablados o escritos, que se efectúen en correspondencia al plan de trabajo deben ser concretas y perceptibles, con el fin de que las palabras pronuncien correctamente lo que se quiere decir, se deben

tocar palabras sencillas, sin rebuscamientos, que expongan las ideas que se trataron.

Se sugiere a los encargados de este proyecto emprender el trabajo con seriedad y compromiso y cuidar la credibilidad que se adquiere comunicando e informando adecuadamente, para evitar caer en desorganizaciones y desigualdades en los participantes.

3.9 Supuestos Teóricos de la Evaluación del Programa

La evaluación en el ámbito educativo es un proceso de reflexión sobre los hechos y la realidad, sobre la práctica y que se ocupa de favorecer cambios, que transformen esa realidad. Al ser sistemática, trata de penetrar en los componentes y elementos de una Institución Escolar, en las ejecuciones que se dan ellas, dirigido por ejemplo, a las acciones de los sujetos, a las intervenciones de los docentes, al funcionamiento institucional o de las aplicaciones en la realidad de otros sistemas que estén relacionados al acto educativo. (Mateo Andrés, 1999: 568)



De esta manera, la evaluación es entendida como un mecanismo regular, como una guía para describir, valorar y reorientar la acción de los agentes que operan en el marco de una realidad educativa específica. Entendiendo por agente

evaluativo, como aquel sujeto o entidad encargados de la gestión de los procesos evaluativos.

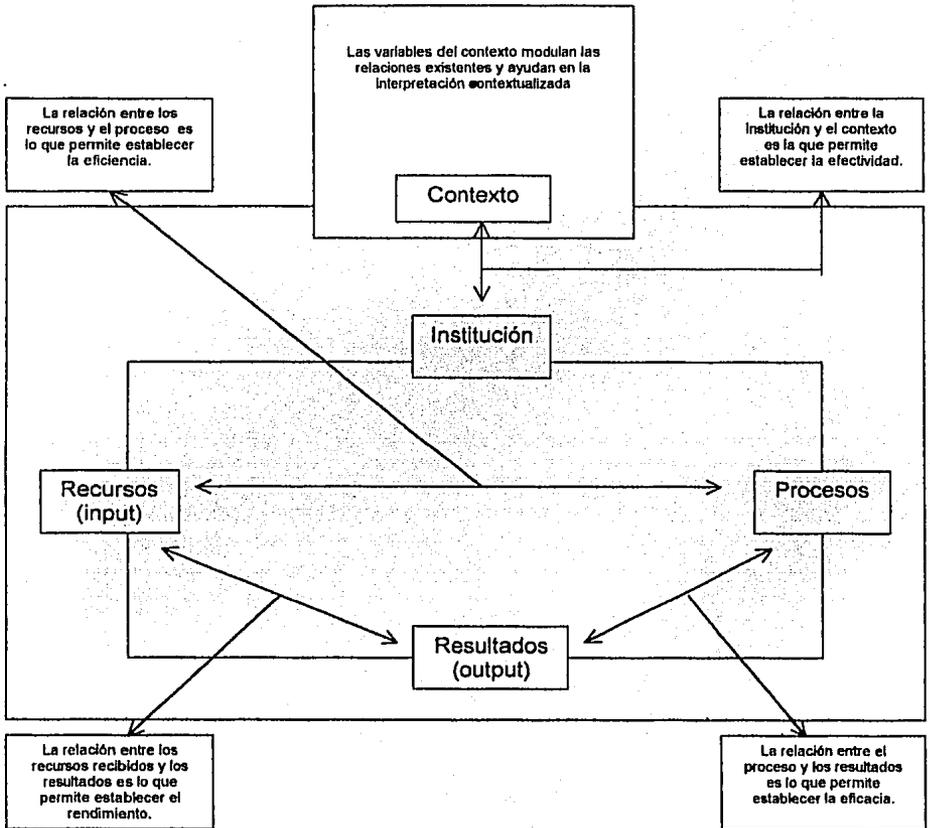
Además, la evaluación también participa en la construcción de conocimientos axiológicos, ofreciendo visiones reales y profundas de las problemáticas de la comunicación institucional, retomando así, para la creación e implantación de una cultura evaluativa. Es importante que la evaluación no sea vista como control, como algo impuesto para regular el acto educativo por medio de la ejecución del poder político; aunque de igual manera es importante la normatividad adecuada que sirva finalmente para complementar la cultura evaluativa.

Así, la misión es mantener el equilibrio entre estos dos para posibilitar la organización y el mantenimiento de las expectativas sociales e individuales, lo cual puede gestionarse, a través del marco de un modelo evaluativo, que permita ser un instrumento racional y racionalizador, para lograr un sistema justo y eficiente que relacione la evaluación y el control.

La evaluación consiste entonces, en un proceso de construcción de valores, que han de ser asumidos e integrados en la cultura de la persona, de la comunidad escolar y de la Institución, a fin de que se optimice las acciones de la realidad evaluada para favorecer el cambio en profundidad (E. G. Guba y Y. S. Lincoln, 1990).

En relación a los modelos de evaluación, el modelo teórico de mayor aplicación en la evaluación de los sistemas es el conocido como CIPP (contexto, input, proceso, producto) de D. L. Stufflebeam y E. G. Guba, la utilidad que se le da a este modelo es que proporciona un sistema de relaciones entre estas cuatro tipos de variables, como expone Mateo Andrés, en el siguiente diagrama:

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL



Si tomamos en cuenta que una institución escolar, se comporta como un sistema, que se integra de componentes y elementos que interaccionan, proyectándose sobre objetivos que los caracterice y los determine. Esto anterior, da origen, para conocer sobre el sistema que forman y que deriva el conjunto de esos partes.

Asimismo, la educación es el objetivo que tiene una escuela y que persigue constantemente a través de modelos o enfoques, por medio de los cuales se llega al conocimiento sobre sus planteamientos teóricos, los componentes y elementos y sus interrelaciones, la estructura, las líneas funcionales por las que logra sus objetivos inmediatos, la metodología, sus alcance y limitaciones que se deben evaluar.

De tal forma, D. L. Stufflebeam y otros autores han clasificado los modelos partiendo de los enfoques de G. F. Madaus, M. S. Criven y el propio D. L. Stufflebeam, encontrando lo siguiente:

- los modelo centrados en los resultados: tienen en cuenta, la evaluación sobre indicadores de carácter social.
- Los modelos centrados en la eficacia de los procedimientos: tratan acerca de los estudios del papel del director y el profesorado sobre la eficiencia y el clima institucional.
- Los modelos causales: comprenden modelos culturales y modelos centrados en la evaluación del cambio.

En relación a este trabajo, la intención es acercarse a los modelos de análisis interno de la institución educativa y centrarse en la gestión y dirección, la dirección de la dinámica didáctica del aula y, de manera especial, el clima institucional con la expresión de las percepciones, expectativas, actitudes, juicios y procesos de solución de conflicto y los mecanismos de comunicación y participación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Considerar los cambios y transformaciones que se han dado en las instituciones educativas, como los métodos de enseñanza, las perspectivas que se pretenden lograr, los enfoques en torno a la educación, los contenidos, etc., sabemos que van innovando los aspectos educativos día a día, en un intento por coadyuvarlos y mejorarlos. Dentro de estas innovaciones que se han desarrollado y que seguirán en un futuro, se han visto y se ven motivados, a reflexionar en las necesidades que requieren cubrirse, pero sin dejar de considerar que también son influidas por factores económicos, políticos y sociales.

Siendo el objeto fundamental de las escuelas, como instituciones educativas, la educación y sus procesos, a lo largo de la historia han cumplido un rol distinto; en las sociedades actuales, las escuelas desempeñan el rol del espacio o lugar, donde las personas asisten y se encuentran con actividades altamente sociales. Estas actividades, sostienen intercambios e interacciones a nivel personal y laboral, en las que las personas se comunican e informan, en cualquiera de estos ámbitos.

La asistencia de las personas a una institución escolar, es originada como producto de las motivaciones, que surgen por distinta índole, en las que destacamos la idiosincrasia, la personalidad, los valores, las capacidades y habilidades que las personas presentan al momento de interactuar. De esta manera, los objetivos individuales, así como lo antes mencionado, van conformando y creando el ambiente que prevalecerá en una institución escolar, dando paso al clima organizacional.

Así, la institución escolar, para algunos resulta un lugar agradable donde se reflejan sus aspiraciones y expectativas en diversos aspectos, para otros resulta durante el proceso de estancia por este lugar, un lugar que en que se envolvió de malas experiencias y que afectan su desarrollo cognitivo y social; es importante tomar en cuenta, el papel que desempeña la enseñanza secundaria, al igual que las personas que constituyen la autoridad en ella y en los alumnos, y que en algunas situaciones olvidamos que con esto, obtenemos una influencia

privilegiada, y al mismo tiempo de responsabilidad en los alumnos, contemplando el cuidado que debiéramos tener en los aspectos que caracterizan la adolescencia.

Dentro de los objetivos que se plantea una institución escolar, debe de tomar en cuenta, los objetivos individuales y los propios que la comunidad requiere y a la que la institución pretende ofrecer sus servicios educativos. Asimismo, la gestión que haga una institución en los programas, los planes y proyectos escolares, la currícula, los procedimientos a ejecutar, la cooperación, colaboración e integración de los mismos y de sus miembros, dan sentido al acto educativo y a su desarrollo.

No olvidemos que todo programa, proyecto o plan educativo, además de la política que subyace a estos, deben reflejar los valores sociales y la condición que caracteriza a la institución y su comunidad, no visto como un requisito, sino como una necesidad y forma de vida. La evaluación de estos, debe ser una constante, de los procesos y de los resultados para dar cuenta de lo que precede, como por ejemplo aumentar la significatividad de los contenidos que se imparten.

Por otro lado, la comunicación como medio para estructurar los procesos de organización, en cualquier institución escolar, debe ser primordial y específica, cuidando su claridad, para lograr establecer buenas relaciones, ya que recordemos que contienen un alto valor socioeducativo. La creación e instauración de los procesos de comunicación y organización, nos permiten enlazar los componentes y elementos que forman parte de una institución escolar.

La institución escolar a la que hacemos referencia, se centra en las relaciones que crean los responsables e involucrados de la educación y enseñanza en ella; para esto se sugiere, que se consideren estos dos aspectos primordiales que requieren de atención, la comunicación y la organización, la creación de acuerdos, de códigos comunes para los procesos de los dos aspectos mencionados, de la asignación de tareas, respetando esas normas o acuerdos a los que alcancen.

A pesar de que se den procesos de comunicación y organización, en un intento por estructurarlos, no garantiza que sean suficientes o eficientes para

cubrir las necesidades reales de la comunidad escolar, la institución debe tomar en cuenta que se debe analizar las acciones que se pongan en marcha, y si es necesario transformarlas y mejorarlas. En este caso, una necesidad elemental en la institución es la reestructuración de sus procesos, componentes y elementos, lo cual le apoyará en sus distintas áreas, pero sobre todo, la estructuración del área académica, recordando que es una parte básica de una escuela.

La labor conjunta de directivos, administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, logran la coordinación de sus acciones y su compromiso con ellas, sin descartar que esto implica intercambios recíprocos, en la cada uno, ofrece algo significativo, y no caer en relaciones de un solo sentido, ya que distaría del enfoque constructivista que se pretende implantar. Estar atentos en la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, es una premisa fundamental que no se puede simular por largo tiempo.

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

164

BIBLIOGRAFÍA

- Bartoli, Anne (1992) La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Editorial Piados
- Batanez Palomares, Luis (1996) Investigación y diagnóstico en educación: una perspectiva psicopedagógica. Málaga: Ediciones Aljibe
- Benveniste, Emile et al. (1993) Problemas de lingüística general I. México: Editorial Siglo XXI
- Bustillos de Núñez, Graciela et al. (1996) Técnicas participativas para la educación popular - Tomo I. México: Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C.
- Cruz Feliu, Jaume (1986) Teorías del aprendizaje y tecnología de la enseñanza. México: Editorial Trillas
- Delors, Jacques (1996) La educación encierra un tesoro. España: Santillana Ediciones UNESCO
- Díaz Barriga Arceq et al. (2001) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México: Editorial McGrawHill
- Enciclopedia Ciencias de la Educación (2000), Colombia: Ediciones Euroméxico S.A. de C.V.
- Enciclopedia General de la Educación – Tomo I y II. (2001), Barcelona: Editorial Océano

- Enciclopedia Práctica de Pedagogía – Tomo II.(1998), Barcelona: Editorial Planeta
- Enciclopedia de la Psicopedagogía. (2000), Barcelona: Grupo Editorial Océano
- Fernández Collado, Carlos (1980) La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas
- Fernández Collado, Carlos (1986) La comunicación humana. Ciencia Social. México: Editorial McGrawHill
- Fernández Collado, Carlos (1996) Comunicación II. México: Editorial McGrawHill
- Florez Ochoa, Rafael (1994) Hacia una pedagogía del conocimiento. Colombia: Editorial McGrawHill
- Fragoso Franco, David (2002) Significados de la comunicación institucional: Análisis de las expresiones y representaciones en directivos, jefes y empleados de la Universidad Anahuac, sobre los términos, procesos organizativos y usos de la comunicación, Tesis de Maestría. México: Centro Avanzado de Comunicación
- Galindo Cáceres, Jesús (coord.) (1998) Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México: Addison Wesley Longman
- Goldhaber, Gerald M. (1984) Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana

- Johansen Bertoglio, Oscar (1982) Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales. México: Editorial Limusa
- Hernández Sampieri, Roberto et al. (1998) Metodología de la investigación. México: Editorial McGrawHill
- León Rubio, José María et al. (1998) Psicología social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos. Madrid: Editorial McGrawHill
- Martín Serrano, Manuel (1993) Teorías de la comunicación, epistemología y análisis de la referencia. México: ENEP Acatlán
- Martínez De Velasco, Alberto (1998) Comunicación organizacional práctica. México: Editorial Trillas
- Meuly Ruiz, René (2000) Caminos de la orientación. Historia, conceptualización y práctica de la orientación educativa en la escuela secundaria. México: UPN
- Molina, Alicia (1985) Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. México: SEP – Ediciones El Caballito
- Muriel, María Luisa y Rhotá (1980) Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones humanas. Ecuador: Editora Andina
- Not, Luis (2000) Las pedagogías del conocimiento. México – Colombia: Fondo de Cultura Económica
- Pascale, Weil (1992) La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión. Buenos Aires: Editorial Paidós

- Piccini, Mabel et al. (reimp. 2000) Introducción a la pedagogía de la comunicación. México: Editorial Trillas: UAM
- Ramos Padilla, Carlos (1991) La comunicación: un punto de vista organizacional. México: Editorial Trillas
- Santos Guerra, Miguel Ángel (1994) Entre bastidores: El lado oculto de la organización escolar. Málaga: Ediciones Aljibe
- Savater, Fernando (1997) El valor de educar. Barcelona: Editorial Ariel
- Serrano, Rafael et al. (2001) La organización habitable. México: Fecha Publicidad, S.A. de C.V.
- Stufflebeam, Daniel et al. (1987) Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica, Temas de educación. España: Editorial Piados
- Torres Lima, Héctor (1994) La comunicación educativa: objeto de estudio y áreas de trabajo, Tesis. México: UNAM

HEMEROGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

169

HEMEROGRAFÍA

- Charles Creel, Mercedes (1989) " El salón de clases vista desde el punto de vista de la comunicación " *Revista Perfiles Educativos*
- Frago Franco, David (1998) " La comunicación en el salón de clases " *Cuadernos del colegio de educación y comunicación*, 2 (1), 77 -88
- Ferreiro Gravié, Ramón (2002) " El constructivismo social, nueva forma de aprender y enseñar " *Revista Educación 2001*, (84), 50 - 53.
- García Castillo, Karla (2002) " Consideraciones en torno al currículum " *Revista Paedagogium*, 3 (14), 25 - 29.
- Guillén Niemeyer, Benito (2002) " Notas sobre metodología del diseño curricular " *Revista Paedagogium*, 3 (14), 6 - 10.
- Torres Lima, Héctor Jesús (1998) " Caracterización de la comunicación educativa " *Cuadernos del colegio de educación y comunicación*, 2 (1), 55 - 76
- Fraga Armenta, Venus (1998) " El papel de la comunicación educativa dentro de la sociedad compleja " *Cuadernos del colegio de educación y comunicación*, 2 (1), 40 -54

ANEXOS

ANEXO I

172

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

PLAN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO	DURACIÓN HRS.	FECHA DEL			AL			LUGAR EN QUE SE REALIZA
TALLER PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA SUPERESTRUCTURA.	3 HRS.						INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA	
		DIA	MES	AÑO	DIA	MES		AÑO

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUACIÓN	DURACIÓN
El participante realizará una revisión de los puntos que integran la Superestructura de la Institución a fin de analizar la estructuración que tiene.	El instructor invitará a los participantes a realizar un análisis de los elementos de la superestructura a fin de reorganizarlos de manera precisa.	Documentos que señalen la filosofía, los objetivos educativos, misión y visión.	Al final de la sesión, tanto el instructor como el participante, expresarán sus expectativas a fin de valorar sobre la importancia de estos elementos.	20 "
	El participante revisará los documentos que contemplan la filosofía, los objetivos educativos, la misión y visión a fin de distinguir los puntos esenciales que constituyen la superestructura de la Institución			30 "
	Se utilizará la técnica didáctica "discusión de gabinete" (Ver Anexo 1.1) con el fin de exponer y precisar cuales son los puntos que constituyen la superestructura de la Institución			50 "
	El participante trazará un esquema donde considere y enliste los puntos primordiales que contempla la filosofía, objetivos educativos, misión y visión de la Institución.			40 "
				30 "
				20 "

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

173

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

PLAN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO	DURACIÓN HRS.	FECHA DEL			AL			LUGAR EN QUE SE REALIZA
TALLER PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA SUPERESTRUCTURA.	3 HRS.							INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA
		DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO	

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUACIÓN	DURACIÓN
El participante tomará conciencia de los principios de la filosofía institucional a fin de reorganizar y proponer los fundamentos de ésta.	El instructor hablará de los principios que deben considerarse en la Superestructura de la Institución a fin de que el participante tenga ideas para colaborar en el establecimiento de los mismos	Diapositivas que contengan los principios que deben integrarse en los elementos de la superestructura.	Al final de la sesión, todos los integrantes del taller dialogaran sobre los principios que contendrán en la Superestructura a fin de constituir la filosofía institucional.	45 "
	Los participantes reflexionarán acerca de los puntos que se mencionaron y anotarlos en tarjetas a fin de que se vaya integrando la filosofía, objetivos educativos, misión y visión de la Institución.	Tarjetas en blanco.		30 "
	Se aplicará la técnica didáctica "las estatuas"			25 "
	(Ver anexo 1.2) con el fin de manifestar las ideas de cada uno de los integrantes del taller,			40 "
	para la estructuración de la Superestructura. Tanto el instructor como el participante, participarán en la técnica didáctica " el papelógrafo " (Ver Anexo 1.3) a fin de enlistar y reunir la información ya planteada.			40 "

177

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

PLAN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO	DURACIÓN HRS.	FECHA DEL			AL			LUGAR EN QUE SE REALIZA
		DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
TALLER PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA SUPERESTRUCTURA.	3 HRS.							INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUACIÓN	DURACIÓN	
El participante definirá los puntos que establecerán la filosofía institucional a fin de preparar la formulación final de estos.	El instructor aplicará al inicio de la sesión, la técnica didáctica " puro cuento " (Ver Anexo 1.4) a fin de preparar los términos que formarán parte de la filosofía institucional.	Documentos que contemplen los datos que se han recopilado para la filosofía institucional. Hojas, lápices y colores.	Al final de la sesión, todos expondrán y revisarán sus diseños a fin de que todos participen para los puntos finales de la filosofía institucional.	45 "	
	El instructor invitará a los participantes a discutir las ideas que se tienen para planear de la filosofía institucional a través de la aplicación de la técnica didáctica " lluvia de ideas" (Ver Anexo 1.5).			30 "	
	Tanto el instructor como el participante dialogarán acerca de la planeación que se ha hecho de la filosofía institucional y proseguir en el diseño de la misma, a fin de quedar implantada.				30 "
	De igual modo, se elaborará el diseño de la misma, utilizando hojas, lápices y colores y dividiéndose en pequeños equipos a fin de realizar varias propuestas				45 "

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

175

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

PLAN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO	DURACIÓN HRS.	FECHA DEL			AL			LUGAR EN QUE SE REALIZA
TALLER PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA SUPERESTRUCTURA.	3 HRS.							INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA
		DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO	

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUACIÓN	DURACIÓN
El participante considerará los aspectos del modelo pedagógico y del modelo educativo de la institución a fin de reconstruir la filosofía institucional	El instructor mostrará por medio de acetatos los puntos que comprende un modelo pedagógico y un modelo educativo, distribuyendo copias de estos para cada uno, a fin de que los participantes ubiquen estos modelos.	Acetatos que contengan los puntos de un modelo pedagógico y un modelo educativo, además de juegos de copias de este material.	Al final de la sesión, se revisarán y discutirán todos los elementos conclusivos a fin de dar pie al diseño final de la filosofía institucional.	30 "
	El participante realizará un cuadro comparativo, donde anote y considere las diferencias entre estos modelos con el fin de discutir sobre estas.	Hojas y lápices.		45 "
	Tanto el instructor como el participante examinarán la composición que se contempla en los modelos pedagógico y educativo de la institución a fin de señalar los puntos que los integran.	Documentos que contengan las propuestas que se habían hecho para el diseño en la sesión anterior.		30 "
	De la misma forma, se elaborarán las modificaciones que sean necesarias para que se lleve a cabo su ejecución, como parte de la identidad de la Institución.			45 "

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

176

NOMBRE:	DISCUSION DE GABINETE
OBJETIVO:	Llegar a conclusiones concretas e inmediatas de un problema determinado. Ejercitar en la toma de decisiones a partir de hechos concretos.
TIEMPO:	
MATERIAL:	
DESCRIPCIÓN:	<p>Se prepara de antemano un documento, donde se plantea el problema. Se reparte al conjunto de participantes y se da tiempo para que puedan investigar consultar o analizar (Puede ser de 1/2 hora o de 2 a 3 horas, dependiendo del tema). En la sesión de gabinete un participante designado por el grupo o por el coordinador, será el "presidente" del gabinete, y es el que dirige la sesión. Se debe nombrar a un secretario que vaya anotando los acuerdos. Para iniciar la sesión, el que está conduciendo la reunión, plantea el problema, expone los distintos aspectos que cree conveniente discutir y da su opinión sobre las posibles soluciones que él ve para el problema. Luego el resto de los miembros exponen su opinión sobre el problema y la propuesta de solución hecha por el "presidente" del gabinete. Se abre una discusión general, esta debe realizarse tomando en cuenta la información recogida por todos y las opiniones dadas. Las opiniones deben estar sustentadas en la información concreta que se ha recogido. Se fija un tiempo para cada intervención y para la discusión general. Agotado el debate, se pasa a la redacción de los acuerdos y las decisiones tomadas, que las anota el secretario.</p>

NOMBRE:	LAS ESTATUAS
OBJETIVO:	Permite expresar la idea colectiva que un grupo tiene sobre un tema.
TIEMPO:	
MATERIAL:	
DESCRIPCIÓN:	<p> Se trata de poner a un grupo de compañeros en determinadas posiciones, para que nos trasmitan un mensaje. Esta técnica se caracteriza porque todos los asistentes participan en su elaboración. Es la elaboración colectiva de una figura con varias personas; que representa un tema a través de la actuación muda y sin movimiento. Lo único que se necesita es tener elegido el tema. Generalmente, los temas que vamos a representar son más bien ideas que tenemos (conceptos) o la forma como entendemos temas más generales, como diagnósticos, para iniciar el estudio de un tema, para ver una parte de un tema, para ver qué entendemos de un tema, al finalizar su estudio. Primero se tiene que escoger un tema. El coordinador pide a algún compañero que ponga en estatuas su idea del tema. El compañero llama a algunos del grupo (los que necesite) y los coloca en las posiciones que él crea representar mejor su idea del tema y explica por qué los puso así. La persona que coordina pide a los otros participantes opinen, y si hay alguien que quisiera añadir o cambiar algo de la figura. Se pide nuevamente si hay alguien que quiera cambiar o añadir algo más a la figura. Sale otro compañero que añade otros elementos y explica por qué lo hace, se pueden agregar gestos o posiciones; y así asta que todos esten de acuerdo. Se inicia entonces la discusión, igual que en las otras técnicas, analizando el por qué de la figura. </p>

NOMBRE:	EL PAPELOGRAFO
OBJETIVO:	Permite tener a la vista y dejar escritas ideas, opiniones o acuerdos de un grupo, de forma resumida y ordenada.
TIEMPO:	
MATERIAL:	Papeles grandes, marcadores (si es posible de diferentes colores).
DESCRIPCIÓN:	<p>Se escribe en los papeles ordenadamente y con letra grande los acuerdos a que ha llegado un grupo en la discusión de cualquier tema. Se utiliza para trabajar en grupos donde cada grupo elabora un papelógrafo para presentar en plenario. El papelografo es un instrumento muy útil porque permite que todo lo que se ha ido discutiendo a lo largo de una jornada de capacitación quede por escrito y los participantes puedan retomar a los elementos o síntesis que se han ido haciendo. El papelógrafo puede utilizarse en cualquier fase del taller, es solamente un instrumento, elaborado colectivamente que permite recoger por escrito lo central de la reflexiones del grupo. Todos tienen que trabajar en grupos. después se tiene que exponer en plenario. Se le pide al grupo, después de haber aplicado cualquier otra técnica o dinámica específica, para analizar un tema, que cada grupo o el plenario haga un papelógrafo con las conclusiones que al respecto se han sacado de la discusión. Se puede utilizar también para planificar trabajos.</p>

NOMBRE:	PURO CUENTO
OBJETIVO:	Evaluar el dominio que los participantes tienen de un tema. Permite precisar conclusiones y afirmaciones de forma colectiva.
TIEMPO:	
MATERIAL:	Papel y lápiz.
DESCRIPCIÓN:	<p>El coordinador prepara un "cuento" o una "charla", el cual contiene fallas en cuanto a utilización de conceptos o de interpretación del tema que se ha venido tratando. Luego lo lee lentamente en voz alta. Todos los participantes están sentados. Cuando encuentran algo que creen que es falso se levantan. La persona que coordina pregunta a los que se pusieron de pie por qué creen que es falso, y también a quienes se quedaron sentados por qué creen que es verdadero. Es más conveniente aplicarla hacia el final de la jornada de capacitación, donde ya los participantes dominan el tema. También como una forma para motivar la profundización en la discusión del tema que se ha tratado. El texto puede sacarse en mimeógrafo y darle a cada participante una copia para que vaya subrayando errores. Cada participante anota lo que cree que está incorrecto. Luego se discute lo que se ha subrayado. Cada uno debe fundamentar por qué cree que eso es incorrecto y todos opinan al respecto. Al final se obtiene una conclusión general, o una nueva redacción. Los que coordinan preparan una serie de "afirmaciones", unas falsas y otras verdaderas. Estas afirmaciones pueden ser elaboradas a partir de lo que los participantes han dicho en el transcurso del taller.</p>

NOMBRE:	LLUVIA DE IDEAS
OBJETIVO:	Promover la participación activa de todos los miembros del taller y obtener en poco tiempo las opiniones de todos los integrantes.
TIEMPO:	30 minutos.
MATERIAL:	Pizarrón y gises.
DESCRIPCIÓN:	El instructor pedirá que los participantes expresen sus ideas respecto al tema que se va a tratar. Los participantes expresarán sus ideas las veces que sean necesaria durante un lapso de 10 minutos, durante los siguientes 10 minutos el instructor guiará la sesión para llegar a un consenso de los diferentes puntos de vista de los participantes. Para finalizar esta técnica, se les darán 10 minutos más para llegar a una conclusión del tema.

ANEXO II

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

GUIA DE SESION	FECHA DE ELABORACIÓN		
I. Bienvenida al curso de capacitación y a los componentes de una Institución Escolar			
	DIA	MES	AÑO

NOMBRE DEL CURSO	DURACION HRS.	FECHA DEL			AL			LUGAR EN QUE SE REALIZA
CURSO DE CAPACITACIÓN A LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL	2 1/2 HRS.							INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA
		DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	

OBJETIVO PARTICULAR	El participante ampliará su visión acerca de la estructuración de los componentes de una Institución Escolar
----------------------------	--

CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUACIÓN	DURACIÓN	
					T	P
Binevenida a los participantes por parte del instructor e integración grupal	El participante: Comprenderá la importancia de trabajar en grupo y de conocer los contenidos del curso	El instructor sensibilizará a los participantes a colaborar en grupo con el fin de integrarse y participar en el curso. Además señalará cuál es la finalidad del curso. El instructor utilizará la técnica de animación " baile de presentación" (Ver Anexo 2.1) a fin de integrar al grupo y facilitar la participación en las actividades. El participante participará en las actividades con el fin de conocer e integrarse	Acetatos que contengan la información de los elementos de la superestructura, estructura e infraestructura de una Institución Escolar.	Al final de la sesión se llevará, la técnica didáctica " la ley del mar " (Ver Anexo 2.2) con el fin de reafirmar los contenidos expuestos.	30 "	30 "
Componentes de una Institución Escolar	Distinguirá cuáles son los componentes de una Institución Escolar a fin de reconocer el orden que estos tienen	El instructor explicará los elementos que integran la superestructura, estructura e infraestructura de una Institución Escolar a través de una exposición apoyada en la utilización de acetatos que contengan esta información. El participante trazará un esquema donde enliste y considere estos elementos.			30 "	30 "

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

GUIA DE SESION II. Superestructura, estructura e infraestructura de la Institución	FECHA DE ELABORACIÓN		
	DIA	MES	AÑO

NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN HRS.	FECHA DEL			AL			LUGAR EN QUE SE REALIZA
CURSO DE CAPACITACIÓN A LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL	2 1/2 HRS.	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	INSTITUTO ACATILAN SECUNDARIA

OBJETIVO PARTICULAR
El participante analizará la estructuración de los componentes de la Institución a fin de identificar cada uno de ellos.

CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUACIÓN	DURACIÓN	
					T	P
Elementos de la superestructura, estructura e infraestructura de la Institución	El participante: Reconocerá los elementos de una Institución Escolar a fin de relacionarlos con los de la Institución	El instructor explicará la composición de la superestructura, estructura e infraestructura de la Institución a través de hojas de rotafolio que contengan estos puntos.	Hojas de rotafolio que contengan la información de los elementos de la superestructura, estructura e infraestructura de la Institución. Diapositivas y documentos que contengan la filosofía, objetivos educativos, misión y visión de la Institución.	Al final de la sesión el instructor invitará a los participantes a revisar el contenido ya visto por medio de la técnica didáctica "banco de preguntas y respuestas" (Ver Anexo 2.4).	30 "	
		El participante anotará los componentes de la institución en el esquema que realizó la sesión anterior a fin de relacionar con lo que se ha expuesto.			20 "	
		El instructor señalará la filosofía, objetivos educativos, misión y visión de la Institución por medio de diapositivas y entregará posteriormente a los participantes los documentos que los contengan.			30 "	
		El participante analizará estos elementos a fin de conocerlos.			10 "	
		El instructor utilizará la técnica didáctica " cornilos " (Ver Anexo 2.3) a fin de comentar los puntos que contempla la superestructura de la Institución			30 "	

FAJILLA DE ORIGEN
 INSTITUTO ACATILAN
 TESIS CON

184

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

GUIA DE SESION	FECHA DE ELABORACIÓN		
III. Elementos de la Filosofía Institucional			
	DIA	MES	AÑO

NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN HRS.	FECHA DEL			AL			LUGAR EN QUE SE REALIZA
CURSO DE CAPACITACIÓN A LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL	2 1/2 HRS.							INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA
		DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	

OBJETIVO PARTICULAR
 El participante recordará los elementos de la superestructura de la Institución a fin de ubicarlos con su modelo pedagógico y educativo.

CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUACIÓN	DURACIÓN	
					T	P
Elementos de la filosofía institucional.	El participante: Recordará los elementos de la filosofía, objetivos educativos, misión y visión de la Institución a fin de identificar cada uno de ellos.	El instructor aplicará al iniciar la sesión la técnica didáctica "lotería" (Ver Anexo 2.5) con el fin de reafirmar los puntos que contempla la superestructura de la Institución. El instructor explicará por medio del pizarrón la relación existente entre estos elementos y los modelos pedagógico y educativo, con el fin de inducirlos a estos conceptos. El participante analizará la relación entre los elementos de la superestructura con lo que son el modelo pedagógico y educativo.	Pizarrón y gises	Al final de la sesión se realizará la técnica didáctica " en río revuelto ganancia de pescadores" (Ver Anexo 2.6) con el fin de reafirmar los contenidos expuestos.	30 "	30 "
					30 "	30 "
Características del modelo pedagógico y el modelo educativo.	Conocerá los conceptos de modelo pedagógico y modelo educativo a fin de distinguir las singularidades de cada uno.	El instructor dará a conocer las características que puntualizan un modelo pedagógico y un modelo educativo por medio de acetatos, a fin de que los participantes los diferencien. El participante diseñará un mapa conceptual por cada modelo (pedagógico y educativo) a fin de clasificar sus características.	Acetatos que contengan la información acerca de modelo pedagógico y educativo.		40 "	20 "

FALTA DE ORIGEN

185

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

GUIA DE SESION IV. Integración de la Filosofía Institucional	FECHA DE ELABORACIÓN		
	DIA	MES	AÑO

NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN HRS.	FECHA DEL			AL			LUGAR EN QUE SE REALIZA
CURSO DE CAPACITACIÓN A LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL	2 1/2 HRS.	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA

OBJETIVO PARTICULAR

CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUACIÓN	DURACIÓN	
					T	P
Modelo Pedagógico y Modelo Educativo de la Institución	El participante: Destacará la importancia de articular los puntos que deben contener la filosofía de la institución con el fin de corresponder en conjunto.	Tanto el instructor como el participante estimarán los elementos que contienen un modelo pedagógico y un modelo educativo con el fin de relacionarlos con la cotidianidad de la Institución. Utilizarán la técnica didáctica "el sociodrama" (Ver Anexo 2.7) a fin de tener en cuenta las actitudes que se tienen ante una situación determinada en la Institución. De igual modo, emplearán la técnica didáctica "la doble rueda" (Ver Anexo 2.8) con el fin de analizar los ejes bajo los cuales se efectuará los propios modelos de la Institución. El instructor animará a los participantes a plasmar en hojas de papel y construir un documento que contenga los puntos antes acordados con el fin de quedar formalizados y ser un marco de referencia en la Institución.	Copias que contienen la información sobre los modelos y que se entregaron en la sesión anterior. Hojas de papel y lápices.	Al final de la sesión se emitirán juicios acerca de los contenidos del curso con el fin de fortalecer los contenidos expuestos.	20 "	30 " 30 " 30 " 40 "

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

186

NOMBRE:	BAILE DE PRESENTACIÓN
OBJETIVO:	Conocerse a partir de actividades afines, objetivos comunes o intereses específicos.
TIEMPO:	
MATERIAL:	Una hoja de papel para cada participante, lápices, alfileres o maskin tape, algo para hacer ruido: radio, casseeite, tambor o un par de cucharas.
DESCRIPCIÓN:	Se plantea una pregunta específica como por ejemplo: ¿Qué es lo que más le gusta del trabajo que realiza?, la respuesta debe ser breve. En el papel cada uno escribe su nombre y la respuesta a la pregunta que se dió y se prende con un maskin o alfileres en el pecho o en la espalda. Se pone la música y al ritmo de ésta se baila, dando tiempo para ir encontrando compañeros que tengan respuestas semejantes o iguales a las propias. Conforme se van encontrando compañeros con respuestas afines se van cogiendo del brazo y se continúa bailando y buscando nuevos compañeros que puedan integrar al grupo. Cuando la música para, se ve cuántos grupos se han formado; si hay muchas personas solas, se da una segunda oportunidad para que todos encuentren a su grupo. Una vez que la mayoría se haya formado en grupos, se para la música. Se da un corto tiempo para que intercambien entre sí el porqué de la respuesta de sus tarjetas; luego el grupo expone el plenario en base a qué afinidad se conformó, cuál es la idea del grupo sobre el tema (por ejemplo, porqué eso es lo que más les gusta de su trabajo, etc.) y el nombre de sus integrantes. Los compañeros que están solos exponen igualmente su respuesta.

NOMBRE:	LA LEY DEL MAR
OBJETIVO:	Analizar los puntos que contemplan los componentes de un sistema, y la interrelación de estos.
TIEMPO:	
MATERIAL:	Cartulinas, tijeras y marcadores
DESCRIPCIÓN:	Los coordinadores de la técnica hacen un listado de los puntos que contemplan los componentes de una Institución Escolar. Una vez hecho el listo se anota en los peces de la siguiente manera: se recortan peces de 3 tamaños; en los grandes se anotan los elementos de la superestructura; en los medianos se anotan los elementos de la estructura, y en los pequeños los de la infraestructura. Para pescar se sigue el mismo procedimiento de la Técnica "En río revuelto ganancia de pescadores". Una vez terminada la pesca, los coordinadores han dibujado 3 círculos de la siguiente manera: Superestructura en el círculo exterior, Estructura en el círculo de en medio, e Infraestructura en el del interior; y explican el sentido de cada uno de ellas. Cada participante colocará cada uno de los pescados en el círculo que considere el correcto, diciendo el por qué lo ha colocado en determinado círculo; el resto de los participantes deben de estar de acuerdo en la ubicación de cada pescado. Una vez colocados todos los peces, se dividen los participantes en 3 grupos, cada grupo analizará uno de los círculos con mayor detalle y se regresa a plenario para colectivizar los acuerdos de cada grupo y ver la interrelación que se da entre los elementos de una Institución Escolar.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

NOMBRE:	CORRILLOS
OBJETIVO:	Promover la participación activa de todos los miembros del curso, por numeroso que éste sea. Obtener en poco tiempo las opiniones de todos los integrantes del curso. Despertar el interés del auditorio al comenzar un programa. Informarse sobre los intereses del grupo.
TIEMPO:	20 ó 25 minutos para la disposición del carrillo, y 10 minutos para la discusión oral de las conclusiones.
MATERIAL:	Papeletas y plumas.
DESCRIPCIÓN:	Se hace la división del grupo en corrilos y se asigna un número para deshacer las camarillas. Se preparan copias escritas de las preguntas que se van a formular en papeles, al menos una para cada grupo. El grupo comenta su pregunta, y al finalizar el instructor recoge los informes del grupo. El secretario de cada grupo expresará las conclusiones de éste.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

JESUS CON
FALTA DE ORIGEN

NOMBRE:	BANCO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS
OBJETIVO:	Lograr que los participantes, a partir de un trabajo individual y grupal, adquieran conocimientos sobre un tema.
TIEMPO:	30 minutos.
MATERIAL:	Tarjetas, plumas y lápices.
DESCRIPCIÓN:	El instructor pedirá que los participantes elaboren en tarjetas preguntas a las que no pudieron responder a través de la sesión, y además que anoten en tarjetas separadas los puntos que les quedaron claros y que podrían servir para dar respuesta a las preguntas. El instructor toma al azar alguna de las tarjetas que le entregarán y lee en voz la pregunta escrita; invita al grupo a que revise en su tarjetas si tienen alguna que pudiera dar respuesta a la pregunta planteada, si alguno la tiene deberá leer la respuesta que podrá ser complementada y discutida en el grupo a final de la sesión se sacarán conclusiones.

NOMBRE:	LOTERIA
OBJETIVO:	Aclarar dudas, reafirmar el manejo de un tema o evaluar la comprensión del mismo.
TIEMPO:	
MATERIAL:	Láminas de papel o cartones grandes, plumones de colores o lápices.
DESCRIPCIÓN:	Utilizando la mismas reglas del juego de la lotería (o bingo) se preparan láminas o cartones grandes (de 50 x 60 cm) donde se dibujan nueve cuadros. en éstos se combinana los diferentes nombres, palabras o conceptos del tema que se va a tratar, que deben ser seleccionados de antemano por la persona que coordina. Las palabras deben combinarse diferente en cada uno de los cartones. Luego se elaboran una serie de tarjetas con difiniciones o reflexiones, o preguntas que corresponden a una de las palabras que están en los cartones de la lotería. Debe aparecer asimismo una tarjeta por cada palabra que aparece en el cartón. Se forman grupoas, y a cada grupo se le da un cartón, el grupo que lo llene primero gana. Cualquier objeto puede hacer de ficha. La persona que coordina o cualquier otro compañero es el canta (lo lee) las tarjetas. En el grupo todos deben estar deacuerdo si cree que tienen la respues-ta, o no. Una vez que algún grupo llene su cartón se para el juego. se revisa si las preguntas han sido correctas, releiendo las tarjetas. Se hace un breve discusión que permita aclarar las dudas y reafirmar conceptos.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

VALIA DE ORIGEN
1992

NOMBRE:	EN RIO REVUELTO GANANCIA DE PESCADORES
OBJETIVO:	Permitir ordenar y/o clasificar un conjunto de elementos sobre el tema
TIEMPO:	
MATERIAL:	Papel, cuerda delgada o hilo grueso, clips que se doblan en forma de anzuelo, palos. El instructor debe preparar los materiales antes
DESCRIPCIÓN:	Primero, el coordinador debe preparar los peces que se usaran en la técnica, se elaborarán con el papel y formar un arillo en la parte superior, sirviendo éste como un arillo para poder pescarlos con el anzuelo, éstos, se formarán con los palos de madera, la cuerda o hilo grueso y los clips. Además, antes de iniciar la técnica, deben ponerse de acuerdo, el coordinador y los participantes en el tiempo que se empleará en ésta técnica. En cada uno hay que poner por escrito la idea que contendrá cada pez (los componentes de la institución). Se acomodan objetos que sirvan para colocar los peces (sillas, bancos, etc), en forma de círculo, simulando una laguna. Se forman grupos (2 o 3) según el número de participantes, a cada uno se le da un anzuelo, una cuerda con un clip abierto. Se deja en claro que: el equipo que pesca más será el ganador, aquellos que pisen el círculo o saquen un pez con la mano deben regresar toda su pesca. Una vez pesacados todos los peces integrados a un solo ordenamiento o clasificación. Durante este proceso se va discutiendo el por qué del ordenamiento de cada pez en determinado lugar.

NOMBRE:	SOCIODRAMA
OBJETIVO:	Mostrar elementos para el análisis de cualquier tema basándonos en situaciones o hechos de la vida real.
TIEMPO:	
MATERIAL:	
DESCRIPCIÓN:	El sociodrama es una actuación, en la que utilizamos gestos, acciones y palabras. Primero, escogemos un tema: Se debe tener muy claro el tema que se va a presentar y por qué se va hacer en ese momento. Segundo, conversar sobre el tema: Los compañeros que van a hacer el sociodrama dialogan un rato sobre lo que conocen del tema, cómo lo viven y cómo lo entienden. Tercero, se hace la historia o el argumento: se ordenan todos los hechos y situaciones que se han dicho, como va actuar cada compañero, definir los personajes de la historia, ver a quien le toca cada personaje, ver en qué momento tiene que actuar cada uno. Una vez hecha la historia, es bueno hacer un pequeño ensayo, después se pasa a presentar el sociodrama y discutir el tema.

NOMBRE:	LA DOBLE RUEDA
OBJETIVO:	Animación
TIEMPO:	
MATERIAL:	Un lugar amplio, número ilimitado de participantes, Un radio potente o algún material que haga ruido.
DESCRIPCIÓN:	<p>Se divide a los participantes en dos grupos iguales, (si un grupo puede ser de mujeres y otro de hombres, mejor). Se coloca a un grupo formando un círculo tomados de los brazos, mirando hacia fuera del círculo. Se coloca al otro grupo a su alrededor, formando un círculo, tomados de las manos, mirando hacia adentro. Se les pide que cada miembro de la rueda exterior se coloque delante de uno de la rueda interior, que será su pareja y que se fijen bien, en quién es pareja de cada quien. Una vez identificadas las parejas, se les pide que se vuelvan de espaldas y queden nuevamente tomados de las manos unos y de los brazos otros. Se indica que se va a hacer sonar una música (o el ruido de algún instrumento) y mientras suena deberán moverse los círculos hacia su izquierda. (Así cada rueda girará en sentido contrario a la otra), y que cuando pare la música (o el ruido) deberán buscar su pareja, tomarse de las manos y sentarse en el suelo: la última pareja y sale de la rueda. (El coordinador puede interrumpir la música en cualquier momento). Las parejas que salen van formando luego el jurado que determinará qué pareja pierda cada vez. La dinámica continúa sucesivamente hasta que quede una sola al centro, que es la ganadora.</p>

ANEXO III

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
 INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA
 TÍTULO: Proyecto para implantar y comunicar la estructura organizacional.

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Los participantes: Ubicarán los aspectos más esenciales del desempeño laboral a través de una plática introductoria con el fin de realizar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Presentación ✎ Revisión de documentos " folletos, Manual de procedimientos, etc" ✎ Organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entrega de documentos para identificar la organización de la estructura organizacional ▶ Plática introductoria a cargo del responsable para llevar el proyecto ▶ Discutir sobre la importancia de la organización en la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Sala de juntas ✎ Folletos y Manual de procedimientos 	Agosto 8, 2003.	Director General y/o el Director Técnico
A partir de la recopilación e investigación de la estructura, prepararán su conformación para obtener los recursos necesarios en la ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Organización de funciones y tareas ✎ Actividades generales en la Institución ✎ Organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Establecer una conversación acerca de las funciones que son indispensables ▶ Análisis de los perfiles de puesto y valorar cada una de las funciones, en el organigrama ▶ Emplear la técnica didáctica "el organigrama" (Ver Anexo 3.1) y reorientar según las posiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Sala de juntas ✎ Folletos y Manual de procedimientos ✎ Hojas de papel y lápices ✎ Organigrama que se uso en el ciclo concluido 	Agosto 8, 2003.	Director General y/o el Director Técnico

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

196

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
 INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA
 TÍTULO: Proyecto para implantar y comunicar la estructura organizacional.

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Elaborarán el objetivo general, la justificación y el contenido para dar soporte a la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Análisis en la orientación de la estructura ✎ Planeación de la estructura organizacional ✎ Diseño de la misma 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Debatir sobre las modificaciones a las funciones y posiciones en la estructura ▶ Planear conjuntamente las funciones y posiciones que integran la estructura organizacional ▶ Diseñar el documento a partir de la adquisición de los datos 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Sala de juntas 	Agosto 11, 2003.	Director General y/o el Director Técnico
Revisarán la integración del documento final y lo presentarán a fin de concluir con este proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Examinar los elementos de la estructura ✎ Trabajo final 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dialogar sobre la creación de la estructura organizacional ▶ Destacar la influencia de la estructura en todas las áreas de la Institución ▶ Exponer la conformación de este trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Sala de juntas 	Agosto 11, 2003.	Director General y/o el Director Técnico

TESIS CON
 CALLA DE ORIGEN

197

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

198

NOMBRE:	ORGANIGRAMA
OBJETIVO:	Obtener mayor conocimiento y confianza entre los participantes de un grupo.
TIEMPO:	El tiempo que sea necesario.
MATERIAL:	Cartulinas, plumones de colores y pizarrón
DESCRIPCIÓN:	<p>El instructor divide al grupo en equipos, y pide a cada equipo que elija algún tipo para hacer un organigrama del mismo. Los participantes elaboran un organigrama con la obligación de dejar en claro todas las articulaciones necesarias para su eficaz funcionamiento. El método para lograr este objetivo se deja a la iniciativa del grupo. El coordinador pedirá a los equipos que pongan su organigrama en el pizarrón, indicando el nombre o tipo de institución, y los puestos o funciones encerrados en cada casilla. Los participantes pasarán al pizarrón, uno por uno, para inscribirse en la casilla que eligieron; pero no pueden inscribirse en ella hasta que no haya dado al grupo dos motivos para su elección. Así pasarán todos, lo que permitirá que den a conocer al grupo sus aptitudes, sus aspiraciones, sus limitaciones y posibilidades. Al finalizar se sacan las conclusiones.</p>

ANEXO IV

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
 INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA

TÍTULO: Proyecto de organización en las relaciones laborales a través de la comunicación.

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Los participantes: Ubicarán el papel que tiene la comunicación en las relaciones laborales y personales, con el fin de reflexionar sobre su importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Necesidades de comunicación • Actividades laborales 	<ul style="list-style-type: none"> + Plática acerca de la importancia de comunicación en las situaciones cotidianas + Reflexionar acerca de cómo se comunican en la institución para laborar + Investigar sobre modelos y redes de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Un espacio amplio y cómodo, puede ser "abierto" 	Agosto 12, 2003.	Coordinadora Académica
Analizarán los modelos y las redes de comunicación a fin de reconocer sus propios elementos en materia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de Comunicación • Redes de comunicación • Técnicas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> + Revisar documentos que contemplan los modelos y redes de comunicación, posteriormente distinguirlos + Emplear técnicas de comunicación como "el rumor" y "comunicación con preguntas y respuestas" (ver Anexo 4.1 y 4.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Un espacio amplio y cómodo, puede ser "abierto" ☒ Información sobre los modelos y redes de comunicación ☒ Material que se use en las técnicas 	Agosto 12, 2003.	Coordinadora Académica

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

200

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
 INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA

TÍTULO: Proyecto de organización en las relaciones laborales a través de la comunicación.

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Construyan esquemas de comunicación con el fin de organizar la comunicación en las relaciones laborales y personales	Propuestas para comunicarse Creación de la estructura formal de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Plantear diversas propuestas para delimitar su propia red de comunicación e instaurar espacios ⊕ Recopilar la información respecto a la mejora en las relaciones ⊕ Plasmar los datos que contendrá la estructura comunicacional 	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Un espacio amplio y cómodo, puede ser "abierto" ⊖ Hojas de rotafolio y plumones ⊖ papeletas y plumas 	Agosto 13, 2003.	Coordinadora Académica
Implanten un compendio de comunicación para dar respuesta a las necesidades y desempeñar con orden las labores	Compendio de comunicación Recomendaciones finales	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Delinear la integración de un compendio de comunicación ⊕ Verificar la composición del mismo ⊕ Expresar sugerencias y recomendaciones finales para alcanzar una comunicación eficaz en las labores de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Un espacio amplio y cómodo, puede ser "abierto" ⊖ Fichas de trabajo y plumas 	Agosto 13, 2003.	Coordinadora Académica

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

201

NOMBRE:	EL RUMOR
OBJETIVO:	Ver como la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada uno le da.
TIEMPO:	
MATERIAL:	
DESCRIPCIÓN:	<p>Quien coordina prepara un mensaje escrito. Ejemplo: "Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el ciclón se inició el rescate. Se han movlizado miles de personas llevando miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados". Se piden un mínimo de 6 voluntarios, que se numeran. Todos menos el primero salen del sitio donde estén. El resto de los participantes son los testigos del proceso de distorsión, que se da al mensaje; van anotando lo que va variando de la versión inicial. Quien coordina lee el mensaje al No. 1 le comunica al No. 2 lo que le fue leído, sin ayuda de nadie. Así sucesivamente, hasta que pasen todos los compañeros. El último compañero, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba en la pizarra, si es posible. A su vez, el que coordina anotará el mensaje original para comparar.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE:	COMUNICACIÓN CON PREGUNTAS-SIN PREGUNTAS
OBJETIVO:	Analizar la importancia de una comunicación amplia de ambas partes. Analizar la limitación de la comunicación en una sola dirección.
TIEMPO:	
MATERIAL:	Muestras de dibujo (1 copia)
DESCRIPCIÓN:	Se trata de que los participantes dibujen dos series de cuadros, siguiendo las indicaciones que se van dando. El que esté coordinando, o alguien del grupo, vuelto de espaldas a los participantes empieza a explicar cómo dibujar los cuadros de la figura No. 1, sin que el grupo vea el dibujo. Los participantes no pueden hablar ni hacer preguntas a quien está haciendo la explicación. El que coordina debe medir el tiempo que dura esta fase. Concluida la explicación del dibujo No. 1, se repite lo mismo con la figura No. 2 (el dibujo que han hecho de la No. 1 lo guardan) pero el que explica la figura dos lo debe hacer de frente a los participantes, sin hacer gestos. Se permite que hablen y que pregunten (pero no ver el dibujo). No deben copiarse entre ellos. Cada uno confronta los dos dibujos que ha hecho. Quien coordina pone las muestras en la pizarra. Lo que importa es ver la ubicación de los cuadros, no el tamaño, para ver si se ha seguido el orden de los dibujos. Luego se compara el tiempo que tomó el explicar cada figura, y cuál de los dibujos es más preciso, según la ubicación de los cuadros en la muestra.

203

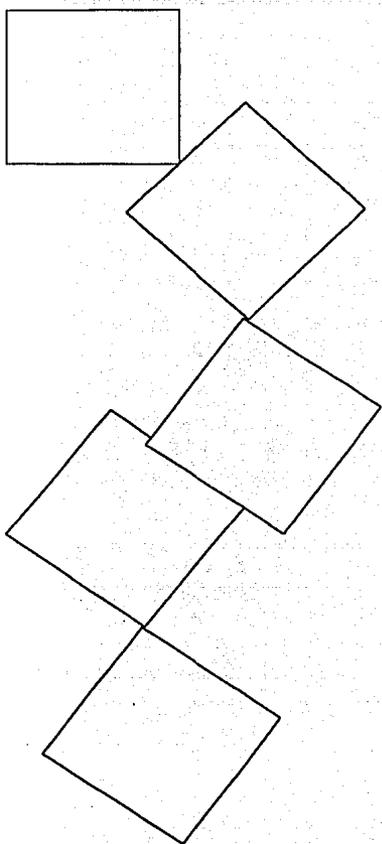


Figura 1

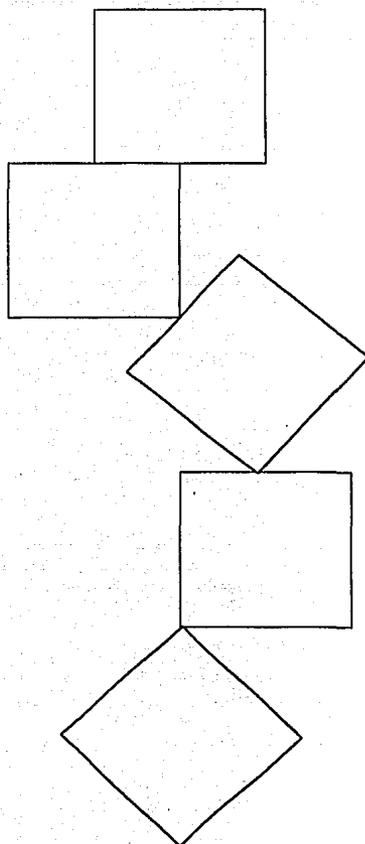


Figura 2

ANEXO V

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
 INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA

TÍTULO: Proyecto para determinar las prácticas de comunicación formal e informal.

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Los participantes: Ubicarán a partir del reconocimiento de conceptos los sucesos que se originan en la comunicación formal e informal	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Presentación ⊙ Revisión de los conceptos de comunicación formal y no formal ⊙ Exposición de las prácticas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ↻ Entablar una conversación sobre comunicación formal e informal ↻ Registrar los aspectos básicos de la comunicación formal e informal ↻ Desglosar y ejemplificar situaciones reales para comunicarse 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Sala de usos múltiples u otra aula apropiada ▼ Información sobre comunicación formal e informal ▼ Láminas de colores y marcadores 	Agosto 14, 2003.	Director Técnico y algún representante de los docentes
Destacarán los alcances y limitaciones de la comunicación formal e informal a fin de precisar el origen de las mismas	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Ventajas y desventajas de la comunicación formal ⊙ Ventajas y desventajas de la comunicación informal ⊙ Principios de la comunicación formal 	<ul style="list-style-type: none"> ↻ Distinguir las aportaciones para formalizar la comunicación ↻ Enunciar las ventajas de la comunicación informal ↻ Diferenciar entre las necesidades personales y las labores en la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sala de usos múltiples u otra aula apropiada ▼ Hojas de rotafolio y marcadores 	Agosto 14, 2003.	Director Técnico y algún representante de los docentes

206

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
 INSTITUTO ACATITLAN SECUNDARIA

TÍTULO: Proyecto para determinar las prácticas de comunicación formal e informal.

PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Señalarán las necesidades personales y las funciones que desempeñarán con el fin de crear propuestas para delinear los límites en la comunicación formal e informal	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Principios de la comunicación informal ☉ Estrategias de comunicación ☉ Canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Discutir acerca del equilibrio entre las necesidades personales y los roles formales que se realizan ☛ Proponer estrategias de comunicación para lograr este equilibrio ☛ Organizar posibles canales de comunicación para efficientarla 	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Sala de usos múltiples u otra aula apropiada ↘ Hojas de colores y plumas ↘ Pizarrón y gises 	Agosto 15, 2003.	Director Técnico y algún representante de los docentes
Trazar situaciones representativas que muestren la práctica formal e informal de comunicación a fin de pactar los principios en estas	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Diseñar los usos en la comunicación ☉ Términos en las prácticas comunicativas 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Ilustrar mediante imágenes y diagramas las prácticas de la comunicación formal e informal ☛ Acordar los límites de cada una de estas ☛ Establecer compromisos para ejecutar los usos, estilos, prácticas personales en la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Sala de usos múltiples u otra aula apropiada ↘ Cartulinas, revistas, tijeras, pegamento y plumones 	Agosto 15, 2003.	Director Técnico y algún representante de los docentes

207

