



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EL CONSEJO TÉCNICO COMO ESPACIO DE FORMACIÓN  
EN EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA: PILAR  
PARA EL DESARROLLO DE LÍDERES EN LA GESTIÓN  
ESCOLAR.**

**REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
MARÍA DEL PILAR DESENTIS MARTINEZ.**

**DIRECTOR DE REPORTE LABORAL:  
LIC. RODOLFO ESPARZA MÁRQUEZ.**



Ciudad Universitaria, D.F.

Octubre, 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
1. CONTEXTO LABORAL	
1.1 Misión y visión de Educación Especial.....	6
1.2 Historia de Educación Especial.....	6
1.3 Reestructuración de los servicios de Educación Especial.....	17
1.4 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.....	25
1.5 Programa Nacional de Educación 2001-2006.....	26
1.6 Programa de Desarrollo Educativo de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. 2001-2006.....	31
1.7 Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012.....	35
1.8 Programa Sectorial de Educación 2007-2012.....	36
1.9 Programa General de Trabajo Dirección de Educación Especial 2008-2012.....	38
1.10 Visión y misión de la Coordinación #4.....	40
1.11 Contextualización de la Zona IV-1.....	41
1.11.1 Visión, Misión y Código de Ética Zona IV-1.....	42
Organigrama Secretaría de Educación Pública.....	45
2.- MARCO TEÓRICO.	
2.1 Funciones Directivas.....	46
2.1.1 Función de Planeación.....	47
2.1.1.1 Principios.....	48
2.1.2 Función de organización.....	50
2.1.2.1 Principios.....	50
2.1.2.2 Delegación.....	51
2.1.2.3 Comunicación Organizacional.....	52
2.1.2.4 Cultura de la Organización o Cultura Corporativa.....	58
2.1.2.5 Clima de la Organización Escolar y la Calidad Educativa.....	61

2.1.3 Función de Dirección.....	65
2.1.3.1 Cambio de Paradigma.....	67
2.1.3.2. Gestión de Procesos en la Organización.....	71
2.1.3.3 Gestión Escolar.....	76
2.1.4 Función de Control.....	78
2.1.4.1 Control Básico.....	79
2.2 Habilidades Directivas.....	80
2.2.1 Habilidades de dirección de uno mismo.....	80
2.2.2 Habilidades para Interactuar con éxito con otras personas.....	85
2.2.3 Habilidades de Dirección de Personas .....	90

### 3.- DESCRIPCIÓN DE EXPERIENCIA.

3.- Metodología.....	96
3.1 Fase primera Programa de Capacitación	
a Supervisores.....	100
3. 2 Segunda fase de capacitación. Elaboración de talleres.....	107
3.2.1Curso taller Habilidades Directivas I.....	107
3.2.2Curso taller Habilidades Directivas II.....	109
3.2.3 Curso taller Habilidades Directivas III.....	111
3.2.4 Curso taller Habilidades Directivas IV.....	122
3.2.5 Curso taller Formación de Líderes en la Gestión Escolar.....	129
3.3 Tercera fase Programa de capacitación de zona	
a servicios .....	132
3.4 Resultados del programa de capacitación a directores de la	
Coordinación Regional 4.....	169
3.5 Resultados del programa de capacitación directores zona IV-1.....	172
4.-Conclusiones.....	178
Referencias Bibliográficas.....	183
Anexos.....	186

## INTRODUCCIÓN.

El presente reporte tiene como propósito destacar la importancia de trabajar en la formación de líderes en la gestión escolar, condición necesaria, para hacer realidad en las escuelas públicas de Educación Básica los planteamientos de la política educativa de nuestro país.

Aquí se describe el trabajo realizado por el equipo de supervisores ,a lo largo de siete años, en el Consejo Técnico de la Coordinación Regional de Operación de Servicios de Educación Especial # 4, bajo la responsabilidad de la maestra: Virginia Margarita Trejo Olalde.

El trabajo de la maestra consistió en comunicar y convocar al grupo de supervisores, a su cargo a sumarse al esfuerzo de capacitación interna y de proyección hacia los directores de los Centros de Atención Múltiple (CAM) y las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular(USAER) , para formarnos en el ejercicio de la función directiva; tarea por demás importante ya que en el contexto donde trabajamos, al momento de aceptar el cargo, no contamos con un curso de inducción que nos oriente sobre nuestro quehacer, quedando a nuestra intuición y criterio personal la forma de conducirnos.

Esta experiencia de trabajo permitió vivenciar la transformación de un grupo de personas, reunidas por una función en común: la supervisión escolar, al desarrollo de un equipo de trabajo colaborativo, que posibilitó la mejora de la calidad de los servicios educativos que ofertamos, mediante propuestas de trabajo basadas en aspectos teóricos y prácticos Todo esto fue posible realizarlo, siguiendo el camino trazado por nuestra líder.

Para ello tuvimos que animarnos a dejar de lado nuestros prejuicios sobre la disciplina de la administración y aprender a mirarla como nuestra aliada, en el desarrollo de la tarea encomendada. Quién mejor que esta disciplina cuyo objeto de estudio son las organizaciones y el desarrollo de la persona a través de éstas.

En el apartado de contexto laboral se hace un breve recorrido sobre la historia de Educación Especial en nuestro país, con la intención de ubicar su misión. Destacando los esfuerzos de grupos de profesionales, entre ellos médicos, para hacer realidad el derecho a la educación de las personas con discapacidad. Y como este nivel educativo, atendiendo a las políticas internacionales y nacionales, ha tenido que reestructurar los modelos de atención puestos en práctica para dar atención a esta población. En un principio, se basó en el modelo de carácter asistencial, posteriormente se dio una atención terapéutica. En la actualidad, en respuesta a las políticas educativas internacionales y nacionales se realiza con base en el modelo de educación inclusiva cuya intención es la creación de escuelas para todos. Se hace una revisión general de la política educativa del sexenio pasado y el actual con la intención de ubicar en los planes operativos las funciones que me toca desempeñar desde el lugar que me encuentro en la estructura organizacional. El perfil que el estado demanda de los supervisores, destaca entre sus funciones la capacitación a los directivos, tema de este trabajo.

En el marco teórico se describe en que consiste cada una de las cuatro funciones directivas: Planeación, organización, dirección y control, así como el desarrollo de habilidades directivas de carácter conceptual, técnico, humanísticas y de diseño, para el ejercicio de la gestión escolar.

En el recorrido que se hace de cada una de estas funciones y las temáticas relacionadas con cada una de ellas, se pone de manifiesto la importancia del capital humano, piedra angular del desarrollo de las instituciones y objeto de estudio de la psicología.

Saber conducir, escuchar, guiar, motivar, delegar, administrar el tiempo, tomar decisiones, etc. Sólo se logra a través del encuentro cotidiano con las personas que forman parte de la institución, buscando siempre el equilibrio entre las demandas institucionales y las personales.

Conocer en que consisten las funciones directivas, permite al director escolar saber cuales son los factores o procesos de la organización, que es necesario estar atentos a su desarrollo, pero no es suficiente para lograr el cambio institucional hacia la mejora. Para ello se requiere el desarrollo de habilidades directivas y que como tales involucran el desarrollo de habilidades de pensamiento en donde se ponen en juego conocimientos que se reflejan en las acciones que se desarrollan en la interacción con el otro y con uno mismo .y que permiten resolver situaciones de diverso orden, aspectos que me permitieron poner en práctica tópicos propios de la psicología como son : cultura organizacional, cambio de actitud, liderazgo, motivación, negociación, trabajo en equipo, toma de decisión, manejo de conflictos, etc.

El capítulo sobre la descripción de la experiencia , hace referencia a las tres fases del programa de capacitación que desarrollamos y cómo a través de éste se pudo concretar el diseño y conducción de cinco talleres que sirvieron de apoyo para la formación del equipo de supervisores, pues nos dieron la posibilidad de concretar a través de situaciones didácticas, los elementos teóricos y prácticos adquiridos en el Consejo Técnico y en el hacer cotidiano de cada una de las zonas de supervisión y poder ofrecerlo a los directivos como pretexto para la reflexión individual y colectiva sobre las áreas de mejora de los servicios a su cargo.

Para concluir se exponen los resultados obtenidos con este programa de capacitación, y los relacionados con la gestión de los planes anuales de la zona a mi cargo, de los ciclos escolares 2006-2007 y 2007-2008.

Finalmente se exponen las conclusiones de este trabajo.

## 1.- CONTEXTO LABORAL

La Coordinación Regional de Operación de Servicios de Educación Especial # 4 en el Distrito Federal de la que depende la zona de Supervisión 1V -1 en donde se realizó este trabajo, forma parte de la estructura organizativa de la Dirección de Educación Especial y ésta a su vez de la Secretaría de Educación Pública. (Figura#1 Organigrama Secretaria de Educación Pública p 45)

### 1.1 Misión de Educación Especial.

“Institución Educativa Inclusiva que brinda con equidad e igualdad de oportunidades educativas , servicios escolarizados, de formación laboral y de apoyo a la educación básica para niños, niñas y jóvenes que presentan discapacidad, necesidades educativas especiales y aptitudes sobresalientes”.Dirección de Educación Especial (DEE, 2008 p .25)

### Visión

“Somos una institución pública que atiende profesionalmente a la diversidad, a los padres de familia y docentes de la educación básica, para la transformación de los servicios educativos hacia una gestión inclusiva”. (DEE, 2008 p.25)

### 1.2 Historia de Educación Especial en México.

Para dar atención a los alumnos con discapacidad y necesidades educativas especiales, la educación especial en nuestro país, a lo largo de su historia ha transitado por tres modelos de atención: El modelo asistencial, el modelo terapéutico y actualmente el modelo educativo.

El modelo asistencial surge del ámbito médico, cuando a estas personas con discapacidad se les consideraba “idiotas” y por lo tanto no educables. Por su parte las familias de estas personas optaban por encerrarlos en sus casas, evitando así el estigma social que esto implicaba.

La primera iniciativa para brindar atención educativa a estos alumnos con requerimientos educativos en México corresponde a Don Benito Juárez quién en 1867 fundó la Escuela Nacional de Sordos y en 1870 se fundó la Escuela Nacional de Ciegos.

En el periodo comprendido de 1919 a 1927 comenzaron a funcionar grupos de capacitación y experimentación pedagógica para atención de deficiente mentales en la Universidad Nacional Autónoma de México.

En 1914 el doctor José de Jesús González comenzó a organizar una escuela para débiles mentales en la ciudad de León Guanajuato .En 1932 tuvo la satisfacción de asistir a la primera escuela modelo en la ciudad de México, en el local anexo a la policlínica No 2 del Distrito Federal.

El doctor Santamarina y el maestro Lauro Aguirre comprendieron la necesidad de implantar en México técnicas educativas actualizadas, reorganizando la sección de higiene escolar dependiente de Educación Pública, convirtiéndola en departamento de psicopedagogía e higiene Escolar.

En 1935 el doctor Roberto Solís Quiroga planteó al entonces ministro de Educación Pública, licenciado Ignacio García Téllez, la necesidad de institucionalizar en nuestro país la educación especial. Como resultado de esta iniciativa se incluyó en la Ley Orgánica de Educación un apartado referente a la protección de los deficientes mentales por parte del estado. El mismo año se creó el Instituto Médico Pedagógico dirigido por él, para atender a alumnos deficientes mentales, a quienes después de los esfuerzos pioneros de devolverles a éstas su dignidad como personas, surge el interés científico por entender que pasa dentro de ellos y habilitar sus procesos de pensamiento y funciones mentales superiores, con la intención de poder integrarlos a la sociedad.

En 1941 el entonces Ministro de Educación, licenciado Octavio Véjar Vázquez interesado por la experiencia de la escuela antes citadas y accediendo a una petición del doctor Solís Quiroga propuso la creación de una escuela de especialización de maestros de educación especial.

La ley reformulada entró en vigencia el 7 de junio de 1943 abriendo sus puertas, bajo la dirección del doctor Solís Quiroga, la escuela de formación docente, para maestros de educación especial en el mismo local que el Instituto Médico Pedagógico.

En 1959 el entonces oficial mayor de la SEP, profesor Manuel López Dávila creó la Oficina de Coordinación de Educación Especial a cargo de la profesora Odalmira Mayagoitia .Esta oficina se abocó a la atención temprana de los niños deficientes mentales. Como resultado de estas orientaciones se fundaron las escuelas Primarias de Perfeccionamiento 1 y 2, en 1960 y la Escuela de Perfeccionamiento 3 y 4 en 1961.

En 1964 comenzó a funcionar el Centro de Cooperación No 2 para recibir aquellos casos que por sus características no podrían ingresar a las Escuelas de Perfeccionamiento .Durante su gestión logró la apertura de 10 escuelas en el D.F .y 12 en el interior del país.

“la larga secuencia de esfuerzos por consolidar un sistema educativo para las personas con requerimientos de educación especial alcanzó su culminación con el decreto de fecha 18 de diciembre de 1970, por el cual se ordena la creación de la Dirección General de Educación Especial. Más que un acto administrativo, este hecho representó un cambio de actitud del Estado hacia la atención de este tipo de educandos. El decreto establecía que la Dirección General de Educación Especial, dependiente de la Subsecretaría de Educación Básica correspondía organizar, dirigir, desarrollar, administrar y vigilar el sistema federal de educación de estas personas y la formación de maestros especialistas.” Dirección General de Educación Especial (DGEE, 1985 p. 9 y 10).

De 1979 a 1988 se hizo cargo de la Dirección General de Educación Especial la doctora Margarita Gómez Palacio. Durante su gestión se extendió la creación de Coordinaciones en los estados, hasta abarcar la totalidad del país. En noviembre de 1980 y de acuerdo con las políticas de la Secretaría de Educación Pública, se desconcentra en las delegaciones generales la operación de los servicios, las coordinaciones de educación especial se reestructuran convirtiéndose en jefaturas de departamento.

Con el reconocimiento del derecho a la educación que todo ciudadano tiene, se demanda el trabajo curricular con estos alumnos, lo que da inicio a la búsqueda de los medios necesarios para poder ofrecerlos a los alumnos con discapacidad y requerimientos especiales.

Los servicios que ofrecía la Dirección de Educación Especial, se clasificaban en dos grandes grupos, según las necesidades de atención que requerían los alumnos del sistema.

El primer grupo abarcaba los servicios escolarizados de Educación Especial indispensables para la integración y normalización de estos niños. Las áreas que comprendía eran: Deficiencia mental, trastornos de audición y lenguaje, impedimentos motores y trastornos visuales. La atención se brindaba en escuelas de educación especial, centros de rehabilitación y educación especial y centros de capacitación de educación Especial. En la tabla 1 se describe como en la década de los años setenta los grupos se clasificaban por etapa y nivel

En la tabla 2 se describe el plan curricular que se ofrecía a estos alumnos, organizado en siete áreas y éstas a su vez en subáreas que iban aumentando su grado de dificultad. En la tabla 2 se describe el plan curricular que se ofrecía a estos alumnos, organizado en siete áreas y éstas a su vez en subáreas que iban aumentando su grado de dificultad.

Tabla 1 Clasificación de grupos por etapa y nivel.

Álvarez, Arias, Garza, González, Pérez, Sevilla, Torres, 1998.p. 239)

Etapa	Nivel	Programa
I Etapa	1er Nivel	Programa de preescolar.
	2º Nivel	Programa de Preescolar.
II Etapa	1er Nivel	Programa de preescolar.
	2º Nivel	Programa de primer año.
III Etapa	1er Nivel	Programa de 2º grado.
	2º Nivel	Programa de 2º grado
	3er Nivel	Programa de 3º grado
	4º Nivel.	Programa de 3º grado

Tabla 2 Plan curricular de los servicios escolarizados de Educación Especial..(Álvarez et. Al p 240-242).

Áreas	Nombre	Subáreas.
1	Protección de la salud y mejoramiento físico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Higiene personal</li> <li>2. Higiene de la nutrición</li> <li>3. Saneamiento del ambiente e higiene social.</li> <li>4. Prevención de las enfermedades.</li> <li>5. Prevención de accidentes.</li> <li>6. Primeros auxilios.</li> </ol>
II	Conocimiento del medio y aprovechamiento de	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación del medio geográfico.</li> <li>2. Estudio regional.</li> <li>3. Conservación y aprovechamiento</li> </ol>

Áreas	Nombre	Subáreas.
	los recursos naturales	de los recursos naturales.
III	Adaptación a la vida social.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La vida del niño en el hogar.</li> <li>2. La vida del niño en la escuela</li> <li>3. La vida del niño en la comunidad.</li> <li>4. Comprensión de los hechos cívicos, históricos y su importancia para la vida actual.</li> </ol>
IV	Educación física especial.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Juegos libres</li> <li>2. Ejercicios de orden.</li> <li>3. Juegos organizados.</li> <li>4. Gimnasia rítmica.</li> <li>5. Gimnasia correctiva.</li> <li>6. Gimnasia compensatoria.</li> <li>7. Enseñanza de fundamentos deportivos.</li> <li>8. Encuentros y competencias.</li> </ol>
V	Actividades complementarias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades musicales.</li> <li>2. Actividades de Tipo literario.</li> <li>3. Dibujo y pintura</li> <li>4. Modelado</li> <li>5. Actividades de la vida cotidiana.</li> </ol>
VI	Adquisición de los elementos de la cultura.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. lenguaje.</li> <li>2. Aritmética y geometría.</li> </ol>
VII	Actividades preocupacionales y ocupacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciación a la coordinación motriz</li> <li>2. Manualidades.</li> <li>3. Iniciación al taller.</li> <li>4. Talleres.</li> </ol>

En la tabla 3 se describe la reestructuración de la organización de grupos de los servicios escolarizados que la Dirección de Educación Especial realizó en

1980 ,tomando como criterio la edad cronológica de los menores para ubicarlos en el nivel y programa educativo correspondiente

TABLA 3 Organización de grupos. .(Álvarez, 1998.p. 240-242).

Nivel	Etapa	Grados	Edad cronológica	Programa.
Preescolar.	1ª Etapa	1er grado 2º grado.	4.5 años a 7.5 años.	Programa preescolar. Programa preescolar
Primaria.	II Etapa	1er grado 2º grado	7 a 11 años.	Programa preescolar. Programa preescolar.
Primaria.	III Etapa.	3 er grado 4º grado	10 a 13 años	Programa de 1er año Programa de 2º año.
Primaria	IV Etapa	5º grado 6º grado	11 a 16 años.	Programa de 3er año. Programa de 3er año.

Los contenidos del programa se agrupaban en cuatro áreas:

- **Independencia personal:** Hábitos de aseo, alimentación, vestido, desplazamiento en la comunidad, etc.
- **Comunicación:** lecto-escritura y matemáticas
- **Socialización:** ciencias naturales, historia y civismo.
- **Ocupación:** taller de manualidades y taller de actividades prácticas.

Los Centros de Capacitación para el trabajo fueron instituciones que se crearon para ofrecer a los adolescentes con discapacidad intelectual el aprendizaje de técnicas de trabajo, hábitos y habilidades que les permitan realizar una actividad productiva al egresar.

Sus antecedentes parten del interés de algunos maestros del instituto médico pedagógico, quienes trataban de incorporar a los alumnos más capaces a talleres comunes de producción en donde pudieran trabajar.

Para ubicar a los alumnos en un taller se tomaban en cuenta los conocimientos adquiridos así como las habilidades y destrezas. Los talleres diseñados para hombres fueron: Encuadernación, imprenta carpintería, herrería y zapatería. Para mujeres, corte y confección, tejido y cocina.

Desde el inicio se trabajaban jornadas de 8 horas conforme lo marca la ley federal del trabajo. Los primeros instructores fueron técnicos en el oficio que habían sido informados sobre las características del deficiente mental, para que pudieran atender a los alumnos con las técnicas de trabajo más adecuadas para su enseñanza y aprendizaje.

Al ingresar se integraba al alumno al grupo vocacional en donde se le mostraban las técnicas básicas de los diferentes oficios de centro, para que después de un año mínimo, se le pudiera canalizar al taller que más se adaptará a sus capacidades.

En cada grupo se trabajaba una hora diaria en los conocimientos académicos específicos, mínimos indispensables para el taller.

Estos centros de capacitación para el trabajo, también forman parte de los ahora llamados Centros de Atención Múltiple. En términos generales han conservado su estructura de funcionamiento, destacando el aprendizaje de competencias básicas, genéricas y específicas,

- *Competencias Básicas:* tienen que ver con el aprendizaje de los conocimientos generales necesarios para el taller: Lectura, escritura, operaciones básicas, sistemas de medición, etc.
- *Competencias Genéricas:* Pretenden la formación de actitudes para el trabajo: responsabilidad, puntualidad, manejo de autoridad, trabajo en equipo, etc.
- *Competencias Específicas:* Son todas aquellas relacionadas con los conocimientos, herramientas y procedimientos propios del oficio.

La segunda modalidad de atención, incluía a personas cuya necesidad de educación especial era complementaria al proceso educativo regular. Este grupo comprendía las áreas de problemas de aprendizaje, lenguaje y conducta, la atención se brindaba en Unidades de Grupos Integrados, Centros Psicopedagógicos y Centros de Rehabilitación y Educación Especial.

En la gestión de la doctora Margarita Gómez Palacios, a través de su trabajo de investigación y desarrollo del servicio de Grupos Integrados A y B, es en

donde se ve reflejada su preocupación por ofrecer a los alumnos con dificultades en el aprendizaje, la posibilidad de quedar incluidos dentro del Sistema Educativo Nacional .

EL Grupo Integrado A tenía la encomienda de asegurar que los alumnos de 1er grado accedieran al aprendizaje del código escrito y el concepto de número, poniendo en práctica la metodología de enseñanza producto de su investigación con niños mexicanos.

El Grupo integrado B tenía la tarea de poder brindar a los alumnos que iban acumulando un retraso escolar, los apoyos adicionales que los alumnos requerían, en la misma escuela y con ello se pretendía evitar tanto el rezago educativo y por ende la deserción escolar.

“En este periodo, los fines específicos de la Educación Especial eran:

- Capacitar al individuo con requerimientos de educación especial para realizarse como una persona autónoma posibilitando su interacción y participación en su medio social, para que pueda disfrutar de una vida plena.
- Actuar preventivamente en la comunidad y sobre el individuo desde su gestación y a lo largo de toda la vida para lograr el máximo de su evolución psicoeducativa.
- Aplicar programas adicionales para desarrollar, corregir o compensar las deficiencias o alteraciones específicas que los afecten.
- Elaborar guías curriculares para la independencia personal, la comunicación, la socialización, el trabajo y el tiempo libre.
- Incentivar la aceptación de las personas con requerimientos de educación especial, por parte del medio social, haciendo progresivamente vigentes los principios de “normalización” e “integración” (DGEE 1985 p.19-20).

*Normas de Educación Especial:*

- Basarse en las posibilidades del alumno, más que en sus limitaciones.
  - Individualizar la educación.
  - Promover la “normalización” es un principio que recalca la importancia para las personas con requerimientos de educación especial, de vivir en condiciones consideradas “normales”, tanto como sea posible.
- 
- Integrar la educación especial y la educación regular. Según el grado y la naturaleza de las limitaciones, existen diversos recursos, que responden a una relación inversa entre limitación y la integración, a menor limitación mayor integración.

De acuerdo con este principio la integración debe realizarse en diversos niveles:

- 1) En el aula regular, con ayuda de un maestro auxiliar que preste su asistencia directa o colabore con el maestro transmitiéndole estrategias y técnicas adicionales.
- 2) En el aula regular, con asistencia pedagógica o terapéutica (fonoaudiología, psicoterapia y otros) en turno opuesto.
- 3) Organizando grupos pequeños para reconstruir aprendizajes, con duración distinta, con vistas a reintegrarlos al grupo regular.
- 4) En clases especiales en la escuela regular.
- 5) En escuelas especiales.
- 6) En el hogar, hospitales, etc.

Con base en lo anterior se desprende que desde su origen la Educación Especial ha luchado por lograr la inclusión de estos alumnos a la sociedad,

desarrollando en ellos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitieran dicha incorporación.

En su gestión (1988-1989), al frente de la Dirección General de Educación Especial el profesor Salvador Valdéz Cárdenas favoreció el incremento de personal para la atención y funcionamiento del programa de investigación para el aprendizaje de la lecto escritura (IPALE).

El maestro Humberto Galeana Romano ocupó la dirección de la Dirección General de Educación Especial de julio de 1989 a noviembre de 1992 .En su gestión le correspondió iniciar el proyecto de integración educativa a partir de 1990, en que se inició el proceso de manera experimental en la República Mexicana, creando los Centros de Orientación y Entrenamiento que dieron origen a las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER).

En 1992 el lic. Eliseo Guajardo Ramos asume la dirección de la Dirección de Educación Especial, estableciendo el Proyecto General de Educación Especial, reorientando los servicios de Educación Especial en respuesta a las políticas tanto internacionales como nacionales de asegurar el derecho a la educación de todos los niños

### 1.3 Dos eventos a nivel internacional marcan la pauta para la transformación de los servicios de Educación Especial:

1.-Con base en los acuerdos establecidos por la UNESCO en el Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje y en la Declaración Mundial Sobre Educación Para Todos celebrada en Jomtiém Tailandia, en marzo de 1990, los países miembros, de los que México forma parte, organizaron y desarrollaron una serie de Seminarios Regionales, con la finalidad de analizar los cambios necesarios para favorecer el enfoque de la educación integradora, definiendo los principios, políticas y prácticas para atender a la población con necesidades educativas especiales “La educación especial deja de entenderse como una educación distinta para alumnos

diferentes para transformarse en el conjunto de medios personales y materiales puestos a disposición del sistema educativo para que puedan responder satisfactoriamente a las necesidades particulares de los alumnos.”(Guajardo, E. 1997 p. 6).

Los resultados de dichos seminarios en los que México participó en Venezuela en 1992 dieron como producto que a través de la UNESCO se emitieran las primeras conclusiones de las iniciativas a considerar para propiciar los avances de la integración educativa de, los alumnos con necesidades educativas especiales (n.e.e) a las escuelas regulares. Formulando recomendaciones dentro las cuales destacan las siguientes:

- Reafirmar el derecho a la Educación a través de una legislación adecuada, desarrollo de políticas que garanticen la integración gradual al sistema regular de los alumnos con necesidades educativas especiales.
- Fortalecer el Sistema Educativo para que la planificación incluya a todos los sectores de la población. diseñando la estrategia de ampliación de cobertura, considerando el mejoramiento cualitativo.
- Adecuar las estructuras administrativas de la educación para el logro de la coordinación intrasectorial e institucional.
- Transformar progresivamente los servicios de Educación Especial como apoyo a la Educación Regular.
- Fomentar el intercambio de experiencias entre los países para conocer el avance de la integración educativa difundiendo los logros y problemáticas encontradas, así como las estrategias empleadas.

- Establecer currículos flexibles y sistemas de evaluación viables en respuesta a la población con necesidades educativas especiales.
- Capacitar y procurar la formación del magisterio para la atención pedagógica de los alumnos.

2) la Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales, realizada en Salamanca España en 1994. Reunió a 92 países, incluido México. La finalidad fue promover los cambios fundamentales de la política para favorecer el enfoque de la educación integradora.

Durante la conferencia se aprobó la Declaración de Salamanca de Principios Política y Práctica para las Necesidades Educativas Especiales y un Marco de Acción. El producto fue un consenso mundial sobre las orientaciones acerca de los cambios e innovaciones que fortalecen el principio de integración y el reconocimiento de la necesidad de actuar con miras a lograr una escuela para todos, escuelas que celebren las diferencias, respalden el aprendizaje y respondan a las necesidades educativas de los alumnos.

De las consideraciones y proclamaciones de la declaración destacan las siguientes:

- Compromiso con la educación para todos, reconociendo la necesidad y urgencia de impartir enseñanza a todos los niños y jóvenes con necesidades educativas especiales dentro del ámbito de la escuela regular.
- Reconocimiento del derecho fundamental a la educación para todos los niños de ambos sexos y la oportunidad de alcanzar y mantener un nivel aceptable de conocimientos, de acuerdo a las características, intereses , capacidades y necesidades de aprendizaje de cada niño, así como el diseño y aplicación de los sistemas y programas educativos que consideren dichas características y necesidades y el derecho de las personas con necesidades educativas especiales al acceso a las

escuelas regulares, así como su integración a una pedagogía centrada en el niño, capaz de satisfacer esas necesidades

- Orientación Integradora de las escuelas regulares, puesto que representan el medio más eficaz para combatir las actitudes discriminatorias, crear comunidades de acogida para construir una sociedad integradora ,lograr una educación para todos, propiciar una educación efectiva para la mayoría de los niños y ajustar la relación costo eficiencia del sistema educativo.
- Dar la más alta prioridad al presupuesto, políticas y legislación que favorezcan los procesos de atención, integración educativa, social y laboral de las personas con necesidades educativas especiales.
- Creación de los mecanismos descentralizados y participativos de planificación, supervisión y evaluación.

Derivado de estos compromisos, en cuanto a la política educativa nacional se realizó lo siguiente:

En mayo de 1992 se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Mediante el cual se profundiza y puntualiza la reestructuración del Sistema Educativo Nacional con el propósito central de elevar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen, estableciendo los ejes de política a seguir.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, obliga al estado a garantizar el derecho de todo individuo a recibir educación. Esta premisa se vio enriquecida con la modificación al artículo 3º constitucional y la ley Federal de Educación que fue sustituida por la Ley General de Educación (1993)

Mediante lo anterior, se preserva la obligatoriedad del estado a impartir educación laica y gratuita. Se amplía la obligatoriedad a la Educación Secundaria, así como a la Educación Preescolar.

En la Ley General de Educación, en el caso específico de la Educación Especial, por primera vez en su historia se le da el reconocimiento legal de su existencia, así como su definición y orientación:

Artículo 39 “En el sistema educativo nacional queda comprendida la educación inicial, la educación especial y la educación para adultos “y el Artículo 41: “La educación especial está destinada a individuos con discapacidades transitorias o definitivas, así como a aquéllos con aptitudes sobresalientes. Procurará atender a los educandos de manera adecuada a sus propias condiciones con equidad social.

Tratándose de menores de edad con discapacidades, esta educación propiciará su integración a los planteles de educación básica regular. Para quienes no logren esa integración, esta educación procurará la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje para la autónoma convivencia social y productiva.

Esta educación incluye orientación a los padres o tutores, así como también a los maestros y personal de escuelas de educación básica regular que integran a alumnos con necesidades especiales de educación “(Ley General de Educación, 1993, p. 48)

Para dar cumplimiento a los preceptos establecidos en los documentos que norman nuestra política educativa nacional, la Dirección de Educación Especial elaboró el Proyecto General para la Educación Especial en México los puntos esenciales de su contenido se destacan a continuación:

- Terminar con un sistema de educación paralelo:  
Además de ser éticamente inaceptable, resulta inadecuado para  
posibilitar las condiciones de operar bajo la nueva concepción de

calidad educativa y procurar una mayor cobertura a la población con necesidades educativas especiales.

- Asumir la condición de modalidad de educación básica:  
Requiere de un programa institucional que permita las equivalencias por los niveles educativos de educación preescolar, primaria y secundaria, abandonando así su condición segregadora.
- Operar bajo criterios de la nueva concepción de calidad educativa:  
Se refiere a relevancia, cobertura, eficiencia y equidad. Atención a la demanda bajo los criterios básicos de ningún tipo de exclusión de género, etnia, territorio, clase social, necesidades educativas especiales, etc.
- Operar con el modelo educativo: No se trata de cancelar los servicios de educación especial, incorporando de manera automática a la población con necesidades educativas especiales a las escuelas de educación regular. Se tiene que transitar desde el modelo terapéutico al modelo educativo, pero sin dejar de considerar el terapéutico y en su caso asistencial definiendo los ámbitos de acción y responsabilidad de los diversos sectores involucrados en la atención de las personas con discapacidad.
  
- Establecer una gama de opciones para la Integración Educativa:  
Se pretende cumplir con el derecho de estos alumnos al acceso irrestricto a los ambientes más normalizados posibles, bajo programas de apoyo y seguimiento, tanto para los alumnos como para los maestros y padres de familia,
- Procurar la concertación interinstitucional.

- Tomando en consideración lo anterior en 1993 se inició la reorientación del funcionamiento operativo de los servicios de Educación Especial, los cuales se han transformado tanto en su estructura como en la oferta educativa que brindan a la población con necesidades educativas especiales. En la tabla 4 se plantean los esquemas de los servicios que antes de la reorientación ofrecía la Dirección de Educación Especial y como se ofertan actualmente:

TABLA 4 Reorientación Operativa de los Servicios de Educación Especial (DEE, 1993.p. 10 -11).

ESQUEMA ANTERIOR	ESQUEMA ACTUAL
Centro de Orientación Evaluación y Canalización	Unidad de Orientación al Público.
Unidad de Grupos Integrados A y B. Centro de Orientación para la Integración Educativa. Centro Psicopedagógico. Unidad de Atención Capacidades Sobresalientes.	Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER).
Centro de Intervención Temprana. Escuela de Educación Especial. Centro de Capacitación de Educación Especial.	Centro de Atención Múltiple.(CAM)

A partir de la reorganización de los servicios de Educación Especial, los CAM , atienden en el mismo centro escolar a alumnos con diferentes tipos de discapacidad y se demanda que se trabaje con ellos el Plan y Programas de Preescolar y Primaria Regular, haciendo las adecuaciones curriculares pertinentes.

A partir de las demandas internacionales de asegurar educación para todos y la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de los alumnos, así como los mandatos constitucionales de nuestro país, en 1993 empieza a operar La USAER

La estructura de dichas unidades está constituida por un director, una secretaria, dos maestros de apoyo por cada una de las escuelas que atiende la USAER, psicólogo, trabajador social, maestro de lenguaje y un maestro especialista en las diferentes discapacidades.

Como servicio de apoyo, la forma de operación consiste en proporcionar a la escuela los apoyos adicionales y /o diferentes que los alumnos requirieran para no ver afectado su proceso de aprendizaje.

Estos apoyos tienen que ver con: Orientaciones a los maestros para adecuar el proceso de enseñanza a los requerimientos de los alumnos que presentan mayores dificultades, participación con los maestros al interior de las aulas en el procesos de enseñanza – aprendizaje; proporcionar a los alumnos atención en pequeños grupos, en espacios escolares fuera del aula, para fortalecer sus procesos de aprendizaje, así como la orientación a padres de familia para el apoyo de sus hijos.

Cada director tiene a su cargo entre 4 y 5 escuelas primarias y por cada una de estas escuelas, dependiendo de la matricula que atienden, se incorporan una o dos maestras de apoyo, las cuales permanecen en la escuela primaria, cubriendo todo su horario, los cinco días de la semana.

El equipo de apoyo o paradocente: psicólogo, trabajador social, especialista de lenguaje o en alguna discapacidad, trabajan de manera itinerante, esto es, asisten a cada una de las escuelas que atiende la unidad una vez por semana, apoyando desde su especialidad a la comprensión y atención de los

requerimientos especiales que los alumnos necesitan para el logro de sus aprendizajes.

En sus inicios, fue difícil su operación por la falta de sensibilidad de los equipos docentes y directivos de la primaria para la aceptación de alumnos con necesidades educativas especiales, por considerar que eran alumnos que requerían ser atendidos en otros espacios educativos, sin cuestionarse sobre la implicación o no que pudiera tener su actuación docente en el surgimiento de la necesidad educativa especial.

Por otra parte, el trabajo docente se ha caracterizado por ser solitario, por lo que la presencia de un extraño en el aula, no siempre fue aceptado, se tenía que luchar, personal de USAER y personal de primaria, para encontrar las maneras de interactuar en beneficio de los alumnos sin sentirse ambas partes cuestionadas, vigiladas o menospreciadas en sus competencias profesionales.

La Licenciada Patricia Sánchez Regalado (2001) es la actual directora de Educación Especial, quién con apego a las políticas internacionales y Nacionales continúa trabajando para el logro de la inclusión educativa, con fundamento en las políticas expresadas en los siguientes documentos:

#### 1.4 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

#### 4.12 La revolución educativa.

En este documento se plantea que la educación es factor de progreso y fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo. Repercute en la calidad de vida, en la equidad social, en las normas y prácticas de la convivencia humana, en la vitalidad de los sistemas democráticos y en los estándares del bienestar material de las naciones, influye en el desarrollo afectivo, cívico y social y en la capacidad y creatividad de las personas y de las comunidades.

La equidad social y educativa y el mayor acceso al conocimientos son, por tanto, dos retos entrelazados para potenciar la inteligencia colectiva de México, que hay que enfrentar fomentando el aprendizaje permanente de todos, si se aspira a asegurar el avance nacional sin perder la cohesión social en torno a los valores y las costumbres que caracterizan positivamente a la nación.

Hacer de México un país volcado a la educación implica lograr que la educación sea valorada como un bien público y en consecuencia que la sociedad mexicana toda se comprometa con su funcionamiento y progreso. Esto requiere contar con un ambiente propicio para la educación -sus contenidos y procesos, sus actores y organizaciones, sus normas y resultados y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla.

En concordancia y como resultado de esta visión, *el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo es hacer de la educación el gran proyecto nacional*. Lograrlo implica contar programas, proyectos y acciones que permitan tener:

- *Educación para todos.*

Implica llevar los servicios educativos a todos los mexicanos, incluye tomar en cuenta la pluralidad cultural, étnica y lingüística del país para eliminar el rezago de la educación indígena, siempre con respeto a sus culturas.

Implica incorporar a la educación preescolar a todos los niños en esa edad: asegurar que completen su educación secundaria todos los niños

y jóvenes que hoy están en las aulas. Abrir oportunidades en la educación media y superior para alcanzar coberturas más próximas a las de nuestros principales socios comerciales.

- *Educación de calidad.*

Significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social y deportivo-, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencia del mundo del trabajo.

- *Educación de Vanguardia*

La explosión del conocimiento y el acelerado paso hacia una sociedad y una economía basadas y estructuradas en torno a él, obliga a repensar los propósitos del sistema educativo y a reconsiderar la organización social con miras al aprendizaje y al aprovechamiento del conocimiento por toda la sociedad. El avance y la penetración de las nuevas tecnologías lleva a reflexionar no sólo sobre cómo las usamos mejor para educar sino incluso a repensar los procesos y los contenidos mismos de la educación y a considerar cuáles tecnologías incorporar cuándo y a que ritmo.

### 1.5 Programa Nacional de Educación 2001-2006

El enfoque educativo para el siglo XXI precisa que en 2025, la educación mexicana será:

- *Equitativa y con buena calidad*, porque asegurará igualdad de oportunidades de ingreso, de permanencia y logro. El Sistema Educativo Nacional ya no producirá rezago, el preexistente se habrá reducido y su atención será permanente, con enfoques eficaces de capacitación para la vida y el trabajo.

- *Pertinente:* Porque responderá a las necesidades de la persona y a los requerimientos del desarrollo nacional, atendiendo a la pluralidad de circunstancias de los educandos, con una oferta creativa de opciones y una gama rica y diversificada de programas e instituciones.
- *Incluyente:* Porque atenderá la diversidad cultural, regional, étnica y lingüística del país, viendo la riqueza de la unidad nacional como suma de diferencias y no como uniformidad.
- *Formativa:* En sentido integral porque conjuntará propósitos científicos y tecnológicos con una concepción de humanismo para nuestro tiempo. mas allá de la alfabetización tradicional, incluirá el dominio de conocimientos básicos en matemáticas, ciencias y tecnología, cultura física y deportiva y la formación cívica, ética y estética. Cada tipo educativo permitirá dominar conocimientos pertinentes, códigos culturales, habilidades de pensamiento, competencias para el trabajo y una sólida formación valoral y ciudadana para garantizar la educación permanente y desarrollar la capacidad y el gusto por aprender.

### 1.2.1 *Visión de la Educación Básica Nacional en el aula, la escuela y la gestión nacional al 2025.*

#### *La educación básica que queremos.*

La educación básica nacional estará dirigida a que la relación que se establece entre el maestro y sus alumnos propicie el desarrollo de las competencias fundamentales del conocimiento y el deseo de saber, faculte al educando a continuar aprendiendo por su cuenta de manera sistemática y autodirigida. La búsqueda del conocimientos debe convertirse en una práctica cotidiana, en la forma natural de enfrentar los retos que presenta la vida, en un recurso para continuar desarrollándose siempre.

Entre las competencias cognoscitivas fundamentales que es preciso que adquieran los alumnos en el tránsito por la educación básica destacan las habilidades comunicativas básicas: Leer, escribir, hablar y escuchar; el desarrollo del pensamiento lógico y la creatividad, así como la asimilación de conocimientos que les permitan comprender el mundo natural y social, su evolución y su dinámica. Ejercer plenamente sus capacidades de expresión mediante diversos recursos del arte, a creatividad y la cultura-y que desarrollen su sensibilidad y sentido estético.

También habrá de propiciar la formación de las personas en su trato con las demás, en la solidaridad y el compromiso con los que menos tienen. Los educandos han de desarrollar las actitudes y disposiciones necesarias para ejercer una ciudadanía competente y responsable para sentar con ello las bases de la auténtica vida democrática, sustentada en la valoración y el respeto a las diferencias culturales, sostenida sobre una cultura de la legalidad, de participación y compromiso en la vida pública, respetuosa de los derechos de los demás y el activismo a favor de la justicia.

#### *Las prácticas educativas en el aula y en la escuela.*

Las prácticas educativas en el salón de clases estarán centradas en el aprendizaje y dirigidas a respetar la dignidad de los niños y jóvenes para encausarlos a practicar ellos mismos un trato respetuoso y tolerante con los demás. Facultarán o limitarán su autoestima y modelarán el comportamiento que habrán de seguir en su vida adulta.

En su práctica cotidiana en el salón de clases, el maestro estará atento a las desigualdades sociales y las diferencias culturales y brindará un trato adecuado a cada uno de los niños y jóvenes bajo su cuidado para garantizar que todos puedan alcanzar resultados educativos equivalentes. Contribuirá a dirimir los conflictos sin actuar injustamente, ayudará a los niños y jóvenes a entender las diferencias que existen entre individuos y grupos y combatir la discriminación y favorecer la solidaridad y a brindar apoyo a quienes están en situación de desventaja.

El trabajo del maestro en el aula y en la escuela responderá a las diferencias en los ritmos y necesidades de aprendizaje de los educandos El ambiente en el aula favorecerá la atención diferenciada y la variedad de formas de aprendizaje posibles.

*Perfil deseado del Profesional de la Educación Básica:*

- Tener un dominio cabal de su materia.
- Autonomía profesional que le permita tomar decisiones informadas
- Comprometerse con los resultados de su acción docente, evaluarla críticamente,
- trabajar en colectivo con sus colegas.
- Manejar su propia actualización permanente,
- Organizar el trabajo docente con variedad de estrategias didácticas que respondan a las necesidades des los educandos.
- Valorará la función educativa de la familia y promoverá el establecimiento de relaciones de colaboración con las madres, los padres y la comunidad.
- 

*Hacia una nueva escuela pública.*

- Habrá de funcionar regularmente, la jornada escolar se destinará de manera óptima al aprendizaje.
- Contará con los servicios y recursos necesarios y suficientes para el desarrollo de las actividades que le son propias.
- La comunidad escolar tendrá capacidad de gestión ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y suficiente de los materiales, recursos e infraestructura necesarios para su operación regular.
- Constituirá una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los que se habrá llegado por consenso, estilos de trabajo articulados y congruentes, así como propósitos y reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar.

- La escuela diseñará y pondrá en marcha medidas específicas para remontar las dificultades, atender la diversidad y brindar el apoyo necesario a los alumnos en riesgo de fracaso escolar.

Para lograr esto es preciso que exista eficaz colaboración profesional entre los docentes, al igual que entre estos y el personal directivo y de apoyo (incluyendo la supervisión y los asesores técnico pedagógicos).

- El conjunto de los profesores y directivos de la escuela asumirá la responsabilidad de los resultados educativos alcanzados en el transcurso del ciclo escolar y rendirá cuentas a los beneficiarios del servicio (alumnos y padres) por el desempeño de la escuela en su conjunto.
- El interés y el derecho de los padres y madres a participar en la tarea educativa será reconocido y aprovechado por la escuela.
- El ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del director es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela. Se encargará de promover la colaboración profesional de los profesores; de fomentar la participación activa y responsable de los padres y madres de familia; de propiciar el dialogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados de la educación ,de estimular el buen desempeño de los maestros y que se alcancen las metas que se ha trazado la escuela; de generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica, el aprecio por la diversidad y a la cultura de la legalidad. Y la conservación de la calidad del ambiente y los recursos naturales.

1.6 Programa de Desarrollo Educativo de la Subsecretaria de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001- 2006.

De acuerdo al diagnóstico de los servicios educativos del Distrito Federal se plantean 4 ejes de acción par este programa:

A) *Escuelas de Calidad:*

La meta a alcanzar es que los centros educativos en el Distrito Federal respondan a los criterios de una escuela de calidad, es decir:

“Una escuela que asuma de manera colectiva, la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus alumnos y se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Una comunidad educativa que garantice la adquisición, por parte de los educandos, de las habilidades, competencias y actitudes necesarias para participar en el trabajo productivo, ejercer una ciudadanía responsable y continuar aprendiendo a lo largo de la vida”

Objetivos y acciones del Programa de Desarrollo Educativo de la Subsecretaria de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001- 2006.

*Objetivo 1 Propiciar los elementos necesarios para que cada escuela cree su propio proyecto escolar.*

Acciones.

- Fortalecer y ampliar las funciones del director y de los supervisores para fomentar el liderazgo y las capacidades de decisión.
- Reorientar las tareas de los equipos técnicos pedagógicos.
- Reducir de manera drástica las demandas de información a las escuelas y limitar al mínimo eventos ceremoniales.

- Ampliar el modelo de escuelas de tiempo completo.
- Crear un programa de incentivos para innovación del proyecto escolar.
- Mejorar la infraestructura y equipamientos escolares, incluidas bibliotecas.

*Objetivo 2 Fortalecer competencias y habilidades de los docentes.*

Acciones

- Revitalizar las Escuelas Normales a partir de proyectos académicos Innovadores que fomenten el uso de nuevas tecnologías.
- Replantear la actualización del magisterio para hacerla pertinente y adecuada a la realidad laboral de los profesores.
- Crear vínculos con instituciones de nivel superior para apoyar la formación de docentes de educación básica, así como la de formadores de maestros.

*Objetivo 3 Implantar una cultura de evaluación.*

Acciones.

- Impulsar la evaluación sumativa y formativa de los alumnos.
- Fortalecer la evaluación de los docentes.
- Promover la evaluación de la gestión directiva.
- Fomentar la evaluación del centro escolar.
- Incentivar la participación de la comunidad en los procesos de evaluación.

B) Cobertura con equidad:

*Objetivo 1: Asegurar la igualdad de acceso, a la educación de todos los educandos del sistema.*

*Objetivo 2: Garantizar la permanencia de todos los educandos en el sistema Educativo.*

*Objetivo 3: Propiciar las condiciones para el éxito escolar, lo cual habrá de reflejarse en el incremento en la eficiencia terminal .*

Acciones para el logro de los tres objetivos:

- Rediseñar, articular y focalizar los programas compensatorios.
- Replantear los lineamientos de operación del programa de becas.
- Desarrollo de actividades interinstitucionales dirigidas a atender las necesidades de la población vulnerable.
- Elaborar diagnósticos de las características de los grupos que integran la población vulnerable para diseñar políticas que correspondan a sus necesidades.

C) Participación Social y vinculación Institucional.

Objetivo 1: alentar prácticas que fortalezcan los vínculos entre las Escuelas, los padres de familia y la sociedad., para hacer realidad la premisa de que la educación es asunto de todos.

Objetivo 2: ampliar la modalidad de participación de los padres de familia en la toma de decisiones sobre los asuntos que afectan la vida escolar .

Objetivo 3: complementar el financiamiento de la educación con aportaciones del sector privado, es deseable una mayor vinculación entre éste y las escuelas par acercar a los alumnos al mundo del trabajo.

Objetivo 4: Fortalecer las actividades extraescolares, aprovechando la basta oferta cultural de la Ciudad de México.

Acciones.

- Adecuar las modalidades de participación de los padres de familia de tal forma que sean útiles para el buen funcionamiento de los centros escolares y viables para un entorno urbano de la complejidad del Distrito Federal.

- Fomentar la comunicación permanente entre padres y maestros que permita a los primeros brindar un mejor apoyo a sus hijos en las tareas escolares.
- Concertar convenios de colaboración con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales.
- Suscribir convenios de colaboración con museos, instituciones artísticas, de educación superior y centros de investigación.

D) Administración al servicio de la escuela:

Objetivo 1: Orientar los procesos administrativos en función de los propósitos educativos .

Objetivo 2: Realizar la planeación adecuada de los servicios educativos para una mejor asignación de recursos.

Objetivo 3: Evaluar y difundir los resultados del desempeño administrativo.

Acciones.

- Subordinar la administración al servicio de la escuela para establecer un diálogo ordenado y sustantivo con la autoridad.
- Ampliar la capacidad de autogestión de los centros escolares y asignar de manera eficiente los recursos materiales, humanos y financieros.
- Distribuir racional y oportunamente la matrícula educativa acompañándola de la asignación correspondiente de personal docente en los planteles.

- Rediseñar la administración del personal y capacitar al mismo para ofrecer servicios de calidad y trato digno.
  - Crear un sistema nacional de indicadores sobre cobertura, calidad y eficiencia de los servicios para la toma de decisiones. A través de este mecanismo será posible rendir cuentas a la sociedad de manera ordenada y sistemática.
- 
- Acercar los servicios a los usuarios a través de un proceso de desconcentración que se realice de manera ordenada y gradual.

### 1.7 Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012

El desarrollo humano sustentable como principio rector del Plan Nacional de Desarrollo asume que “El propósito del desarrollo consiste en crear una atmósfera en que todos puedan aumentar sus capacidades y las oportunidades puedan ampliarse para las generaciones presentes y futuras. Considera a las personas, sus derechos y la ampliación de sus capacidades como la columna vertebral para la toma de decisiones y la definición de las políticas públicas.

La estrategia integral propuesta en este plan permite avanzar hacia el Desarrollo Humano Sustentable. El estado de derecho y la seguridad son indispensables para que los ciudadanos puedan disfrutar del fruto de su esfuerzo y se genere además un ambiente propicio para la inversión y una mayor creación de empleos que permitan a los individuos elevar sus niveles de bienestar económico.

La igualdad de oportunidades educativas, profesionales y de salud son necesarias para que todos los mexicanos puedan vivir mejor y participar plenamente en las actividades productivas. Para que el desarrollo planteado sea sustentable requiere la protección del patrimonio natural del país y el compromiso con el bienestar de las generaciones futuras.

El Desarrollo Humano Sustentable parte del principio de que el bien común es producto del esfuerzo solidario de los integrantes de la sociedad y del apoyo del Estado, siempre que el objeto de la acción pública sea propiciar el perfeccionamiento de las capacidades humanas, así como su realización libre y responsable.

Eje 3 Igualdad de oportunidades.

Cada mexicano sin importar su lugar de origen y el ingreso económico de sus padres debe tener acceso a genuinas oportunidades de formación o de realización. Esa es la esencia de la igualdad de oportunidades y sólo mediante ella puede verificarse la ampliación de capacidades y mejoramiento de las condiciones de vida de aquellos que más lo requieren. El Desarrollo Humano Sustentable encuentra en dichos procesos la base personal, familiar y comunitaria de su realización social.

Una educación de calidad debe formar a los alumnos con los niveles de destrezas, habilidades, conocimientos y técnicas que demanda el mercado de trabajo. Debe también promover la capacidad de manejar afectos y emociones y ser formadora en valores. De esta manera, los niños y los jóvenes tendrán una formación y una fortaleza personal que les permita enfrentar y no caer en los problemas de fenómenos como las drogas, las adicciones y la cultura de la violencia.

Se trata de formar ciudadanos perseverantes, éticos y con capacidades suficientes para integrarse al mercado de trabajo y para participar libre y responsablemente en nuestra democracia mediante el cultivo de valores como la libertad, la justicia y la capacidad de diálogo.

## 1.8 Programa Sectorial de Educación 2007-2012.

### *Objetivo 1*

Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren sus niveles de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

### *Objetivo 2*

Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.

### *Objetivo 3*

Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar las competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.

### *Objetivo 4*

Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de las actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.

### *Objetivo 5*

Ofrecer servicios educativos de calidad par formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

## Objetivo 6

Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

Tabla 5 Programa General de Trabajo de la Dirección de Educación Especial. 20008-2012.

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
1.- Fortalecer los procesos de gestión escolar e institucional como elementos que permitan la transformación de los servicios educativos.	1.1 Planeación estratégica con enfoque inclusivo en todas las instancias de la Dirección de Educación Especial. 1.2 Fortalecimiento de la cultura escolar como elemento que sustente la filosofía de la Educación Inclusiva. 1.3 Cobertura y atención a la demanda (población vulnerable) 1.4 Procesos administrativos de calidad que aseguren el funcionamiento de los servicios educativos, 1.5 Evaluación y rendición de cuentas sobre la gestión escolar e institucional.	1.1.1 Planeación con orientación inclusiva. 1.1.2 Creación de culturas, políticas y prácticas inclusivas. 1.1.3 Análisis de atención a la demanda 1.1.4 Registro de población vulnerable. 1.1.5 Optimización de recursos. 1.1.6 Rendición de cuentas.
2.- Desarrollar programas y estrategias específicas para la atención educativa de la población que presenta discapacidad, necesidades educativas especiales y aptitudes	2.1 Actualización del modelo de atención de CAM básico y CAM laboral, USAER, Unidades de Orientación al Público (UOP) y Centros de Recursos de Información y Orientación (CRIO).	2.1.1 Atención Educativa desde el Modelo Social. 2.2.1 Atención a la discapacidad 2.3.1 Atención a las Necesidades Educativas

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
sobresalientes.	<p>2.2 Diseño de programas con estrategias didácticas diferenciadas para la atención educativa de la discapacidad (Visual, auditiva, motriz, e intelectual) en CAM y USAER, así como una propuesta de intervención para multideficiencias.</p> <p>2.3 Diseño de programas específicos para fortalecer la atención de las Necesidades Educativas Especiales (NEE) y Capacidades y Aptitudes Sobresalientes (CAS) en la escuela regular a partir del trabajo de la USAER.</p> <p>2.4 Difusión y utilización del lenguaje de señas mexicanas y el Sistema Braille como estrategias de accesibilidad y comunicación.</p> <p>2.5 Fortalecimiento de los programas transversales de apoyo al desarrollo de currículum (Programa Escuelas de Calidad, Programa Nacional de Lectura, Programa de Educación Intercultural Bilingüe, Contra la Violencia Eduquemos para la Paz .Programa Educativo de Prevención Escolar (PEPE), Desarrollo de las Inteligencias a través del Arte (DIA).</p> <p>2.6 Evaluación y seguimiento de los programas y estrategias para la atención de la población atendida.</p>	<p>Especiales y a las capacidades y Aptitudes Sobresalientes.</p> <p>2.4.1 Barreras para el aprendizaje y la participación.</p> <p>2.5.1 Programas Transversales.</p> <p>2.6.1 Evaluación y Retroalimentación.</p>
3.- Promover la formación permanente de los docentes, directivos, asesores técnicos y apoyos administrativos como un elemento de mejora para la atención educativa que se brinda en los servicios de Educación Especial	<p>3.1 Inducción al servicio educativo, que permita construir identidad y pertenencia a la Educación Especial.</p> <p>3.2 Formación permanente con procesos de actualización y capacitación que fortalezcan el desarrollo de competencias y capacidades del personal docente, directivo y administrativo.</p> <p>3.3 Oferta Educativa de formación permanente acorde a las necesidades de la población atendida que presentan discapacidad, necesidades educativas especiales y aptitudes sobresalientes en el marco de la educación inclusiva.</p> <p>3.4 Vinculación e intercambio académico.</p> <p>3.5 Mecanismos de seguimiento,</p>	<p>3.1.1. Inducción al servicio de Educación Especial.</p> <p>3.2.1. Fortalecimiento de la función.</p> <p>3.3.3 Programa integral de formación permanente.</p> <p>3.4.1 Red de consultoría y asesoría pedagógica</p> <p>3.5.1, Seguimiento y retroalimentación.</p>

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
	evaluación y retroalimentación.	
4.-Fomentar la participación social y vinculación institucional de manera más eficiente en los procesos educativos.	4.1 Apoyo y orientación a las familias. 4.2 Fortalecimiento a la inclusión educativa de los alumnos con discapacidad y NEE en la escuela regular. 4.3 Vinculación Institucional e intersectorial con la Educación Especial. 4.4 Seguimiento de la participación social y vinculación institucional.	4.1.1 Trabajo con padres de familia. 4.2.1 Desarrollo de escuelas inclusivas. 4.2.2. Vinculación con niveles y modalidades de Educación Básica. 4.3.1 Redes con organizaciones de la sociedad civil. 4.3.3 Políticas Públicas. 4.4.1 Seguimiento y monitoreo.

Tomando como referencia la política educativa internacional y nacional, El presente trabajo se realizó en la Coordinación Regional de Operación de Servicios de Educación Especial # 4 en el Distrito Federal, perteneciente a la Dirección de Educación especial cuya visión y misión fueron las siguientes:

1.10 Visión de la Coordinación Regional de Operación de Servicios de Educación Especial # 4 en e D.F.

Somos una organización líder en la gestión escolar de los servicios de Educación Especial; los servicios que ofrece responden a los principios de equidad y pertinencia, con equidad, respeto, responsabilidad y honestidad.

*Misión de la Coordinación Regional de Operación de Servicios de Educación Especial # 4 en e D:F.*

Servicio de Educación Especial que impulsa programas de fortalecimiento de la función directiva, social, cultural y simplificación administrativa. Distribución equitativa de recursos humanos, materiales y de equipo .Favoreciendo la organización y funcionamiento de los servicios en dónde los resultados educativos son evidencia de calidad en Álvaro Obregón, Cuajimalpa y Magdalena Contreras.

La atención de los servicios de educación que le corresponden se encuentra distribuida conforme a la tabla 6

Tabla 6 Distribución de los Servicios de Educación Especial de la Coordinación # 4.

Delegación	Zona(s)	CAM	USAER
Álvaro Obregón	6	6	33
Cuajimalpa	1	1	7
Magdalena Contreras.	1	1	6
Totales.	8	8	46

#### 1.11 Contextualización zona IV-1

La ubicación geográfica de la zona IV-1 es en la delegación Álvaro Obregón, en la calle de Antigo Camino a Acapulco # 128 col progreso Tizapan. Los servicios de CAM y USAER a su cargo se describen en la tabla 7

Tabla 7 Servicios de la Zona IV-1.

Servicio	Nivel	Alumnos atendidos.	Ubicación geográfica.
CAM # 6	Servicio escolarizado atiende el nivel de Preescolar y primaria.	Alumnos con discapacidad intelectual, motora, auditiva, autismo.	Antigo Camino a Acapulco #128 col progreso tizapan
CEPI	Servicio escolarizado ,		Calle de Mimosa

	escuela particular Atiende nivel preescolar, primaria y capacitación laboral.	Alumnos con discapacidad intelectual	Col Olivar de los Padres.
CAM 94	Servicio escolarizado atiende la modalidad de capacitación laboral.	Alumnos con discapacidad intelectual, auditiva, motora, autismo.	Antiguo camino a Acapulco # 128 col Progreso Tizapan.

UNIDADES DE SERVICIOS DE APOYO A LA EDUCACIÓN REGULAR  
(USAER) Servicios de apoyo.

Servicio	Turno	Escuelas primarias que atiende.	Ubicación geográfica
USAER 22	MAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carmen Serdan.</li> <li>➤ Onofre Meléndez.</li> <li>➤ Madre Mexicana.</li> <li>➤ Cenobia García.</li> </ul>	San Bartolo Ameyalco y Santa Rosa Delegación Álvaro Obregón
USAER 37	Vesp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carmen Serdan.</li> <li>➤ Onofre Meléndez.</li> </ul>	San Bartolo Ameyalco.
USAER 42	MAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aurelio Hidalgo.</li> <li>➤ Efraín Huerta.</li> <li>➤ Rabindranath Tagore.</li> </ul>	La Era y Torres de Potrero.
USAER 43	Vesp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aurelio Hidalgo.</li> <li>➤ Efraín Huerta.</li> <li>➤ Rabindranath Tagore.</li> </ul>	La Era y Torres de Potrero.

*Visión Zona IV-1*

La zona de supervisión IV-1 somos un grupo de profesionales de la educación honestos y comprometidos al trabajo en equipo, que se responsabiliza de su práctica educativa, capaz de modificarla e innovarla, a partir de la interacción con el colegiado de cada uno de los servicios.

Nuestros valores se definen en el código de ética que se encuentra en la tabla 8

*Misión Zona IV-1*

Somos un servicio de apoyo a la gestión escolar, de los servicios de Educación Especial, quienes trabajamos conjuntamente con los directores en la planeación de las intenciones educativas de sus servicios, su puesta en operación, así como su evaluación permanente, proponiendo estrategias técnico pedagógicas y administrativas que permitan brindar un servicio de calidad

Tabla 8 Código de Ética Zona IV-1

Definición de valor.	Por qué es importante para la zona IV-1	Por lo tanto debemos	Por lo tanto no debemos.
<p><b>COMPROMISO:</b> Hacer lo que tienes que hacer (de acuerdo a la función) convencida de la importancia de la tarea a realizar.</p>	<p>Porque reconoce que el ser humano sólo puede sentirse satisfecho consigo mismo en la medida en que siente que sirve a la sociedad, al desarrollar de manera satisfactoria su trabajo.</p>	<p>Reconocer que la tarea educativa es interdisciplinaria y requiere capacitación continua, por lo que es necesario formarnos el hábito de la investigación , mediante el trabajo en equipo y la autocapacitación con el propósito de dar una mejor respuesta a nuestros alumnos y de esta manera lograr la satisfacción en el trabajo.</p>	<p>Dar por supuesto que todo lo sabemos, evitando así el esfuerzo de la capacitación continúa y caer en la realización de un trabajo rutinario sin motivación a la tarea.</p>
<p><b>TOLERANCIA :</b> Aceptar y aprender de la diferencia al respetar y contrastar nuestros puntos de vista y los de</p>	<p>Porque reconoce que el ser humano sólo es poseedor de su propia verdad y que ésta sólo puede</p>	<p>No perder nuestra capacidad de sorpresa, al reconocer que el punto de vista de otra persona, puede</p>	<p>Perder nuestra capacidad de sorpresa, al suponer que el punto de vista de otra persona en nada</p>

Definición de valor.	Por qué es importante para la zona IV-1	Por lo tanto debemos	Por lo tanto no debemos.
los demás.	enriquecerse en la interacción con el otro.	llevarnos a mirar la realidad que estamos intentando entender, desde una perspectiva distinta a la nuestra y que no habíamos considerado .Esto Implica desarrollar nuestra capacidad de escucha activa y empatía.	puede ayudarnos a la comprensión de un tema que consideramos de nuestro dominio. Permitir que el prejuicio nos impida escuchar con atención los argumentos de otras personas y obligar al otro a que acepte nuestros puntos de vista como verdades absolutas.
<b>HONESTIDAD:</b> Ser congruente en el decir y el actuar	Reconocemos que las fuerzas que nos impulsan a actuar se sobreponen a la imagen que resulta conveniente mostrar, ya que estas fuerzas tienen que ver con nuestro sistema de valores y creencias.	Reconocer qué acciones son buenas y distinguirlas de las malas: nos lo dice nuestro pensamiento y nuestro corazón. La honestidad consiste en vivir y expresar esa conciencia en cada momento. No mantener nada oculto, dar importancia a la verdad, ser transparentes para nuestros semejantes, no escondernos nada a nosotros, ni a las demás personas.	Dejar de hacer caso a nuestro pensamiento y nuestro corazón. No ser transparentes para nuestros semejantes, no escondernos nada a nosotros, ni a las demás personas. Querer apropiarnos de algo que no hemos conseguido o que le pertenece a otro.

Definición de valor.	Por qué es importante para la zona IV-1	Por lo tanto debemos	Por lo tanto no debemos.
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumplir eficaz y eficientemente las tareas que corresponden a nuestra tarea educativa.</p>	<p>Implica el ejercicio del autogobierno que conlleva someter la voluntad para llevar a cabo el esfuerzo sostenido que involucra el cumplimiento de nuestra tarea, poniendo en marcha las mejores estrategias con que contamos.</p>	<p>Debemos llevar a cabo nuestras funciones de manera eficiente, sin pérdida de tiempo y recursos, lo que implica no dejar las tareas para el último momento. En su realización debemos siempre estar alertas a que las estrategias o actividades que estamos realizando nos conduzcan al propósito que esperamos lograr y si no fuera el caso, inmediatamente hacer los ajustes pertinentes.</p>	<p>Dejar de llevar a cabo nuestras funciones de manera eficiente, sin importarnos la pérdida de tiempo y recursos, dejando la realización de las tareas encomendadas para el último momento. En su realización debemos evitar hacer trabajos de forma mecánica, sin cuestionarnos la razón de ser de las mismas, es decir, en que sentido contribuyen al logro del objetivo propuesto.</p>

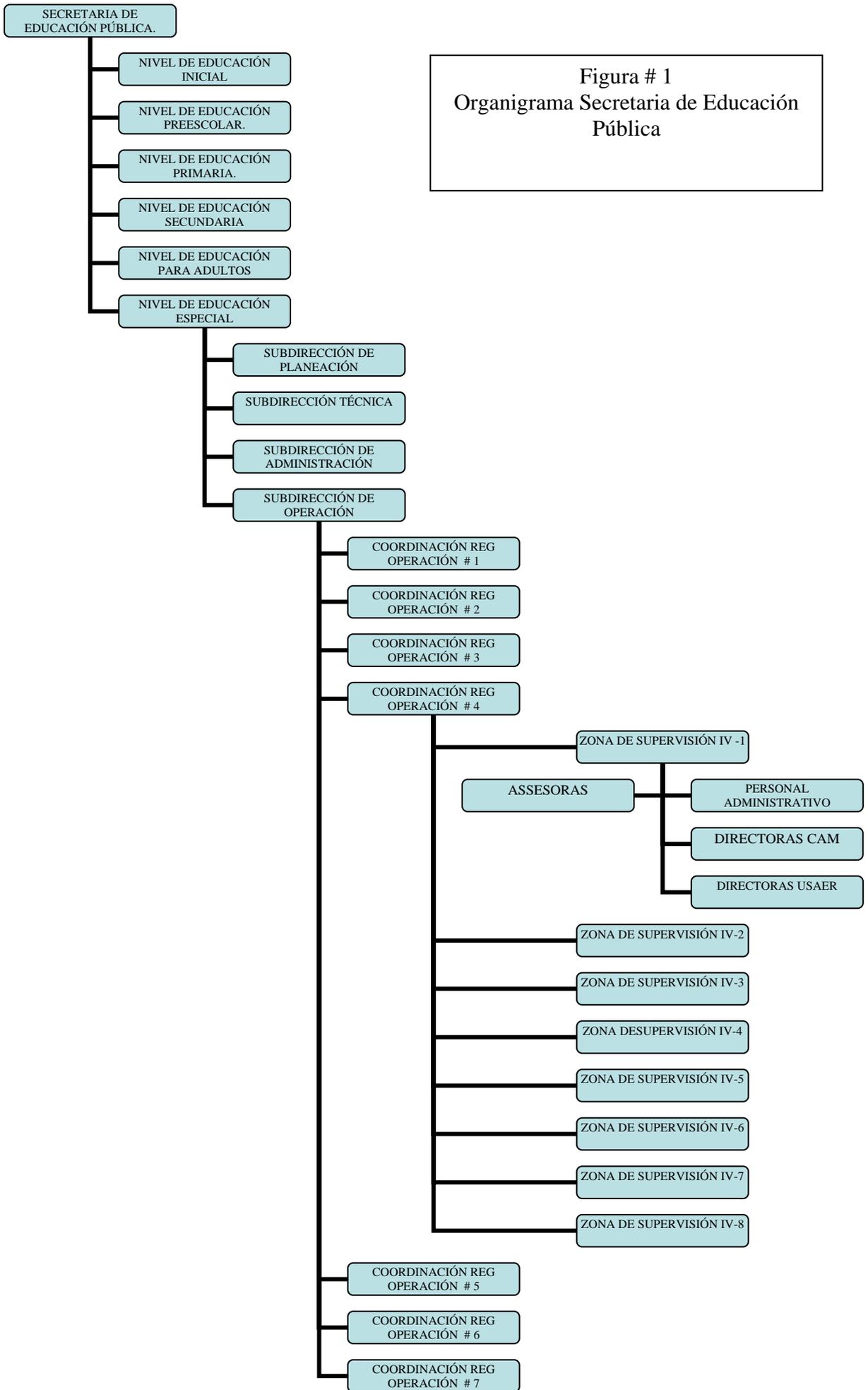


Figura # 1  
Organigrama Secretaria de Educación Pública



## **2.- MARCO TEÓRICO.**

### 2.1 Funciones Directivas.

El doctor Luis Gámez Jiménez (citado por González, M. 2000. p 15) define la administración como “Un medio a través del cual el hombre encuentra los principios, las técnicas y procedimientos que le permiten alcanzar la cooperatividad del hombre para el servicio del hombre y por tanto un medio eficaz para satisfacer sus múltiples necesidades”. En función de lo anterior podemos considerar que la administración es una actividad social cuyas metas buscan el bienestar de la comunidad y esto se logra mediante esfuerzos organizados de un grupo.

La actividad administrativa ha adquirido el carácter de ciencia porque ha logrado acumular una serie de conocimientos organizados, sistematizados y jerarquizados y es susceptible, mediante técnicas y métodos propios de experimentar, comprobar, analizar y sintetizar.

Considera al individuo como un ente psicosociológico al que hay que tratar como tal, y no perder de vista que todo lo que se logra, la forma en que se logra es visto en relación con su impacto e influencia sobre la gente, que constituye la entidad más importante de la administración, por lo que su estudio debe concentrarse en las relaciones interpersonales.

La efectividad con que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes, depende en gran medida de la capacidad de sus dirigentes; capacidad que es necesario desarrollar en los directivos escolares, para que se logre la misión de la institución escolar: el aprendizaje de los alumnos

Dentro de los aspectos que el director escolar tiene que conocer y desarrollar están los que involucran el proceso administrativo: planeación, organización dirección y control, así como el desarrollo de habilidades directivas, de carácter conceptual, humanístico, de diseño y técnicas. A continuación se describen los aspectos considerados en cada una de ellas.

### 2.1.1. *Función de Planeación.*

Antes de iniciar cualquier acción administrativa es importante determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación.

Estas son las razones por las cuales la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

Muchas son las definiciones de planeación, de entre ellas destacan las siguientes:

George R. Terry: “La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados.” (González, M. 2005 p. 49)

José Antonio Fernández Arenas “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.”(Citado por García, J y Münch, L .1992 .p.63)

“Robert N Anthony: Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro; Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor.” (Citado por García, J y Münch, L .p. 64)

Elementos del concepto de planeación:

- 1.- *Objetivo*: El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (¿Qué es lo que se quiere?).
- 2.- *Cursos alternos de acción*: Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
- 3.- *Elección*: La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión adecuada.

4.- *Futuro*: La Planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar acciones futuras.

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Un principio se puede definir como una verdad general que es aceptada como guía para la acción.

2.1.1.1. Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes *principios*:

1.- *Factibilidad*: lo que se planee debe ser realizable .La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

2.- *Objetividad y cuantificación*: Cuando se planee es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Debe apoyarse en datos objetivos tales como estadísticas, estudio de factibilidad, cálculo probabilístico, etc. La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades, etc. La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

3.- *Flexibilidad*: Al elaborar planes es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

4.- *Unidad*: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

5.- *Del cambio de estrategias*: Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. (García, J y Münch p.64.)

Por lo antes expuesto podemos entender la Planeación como: el proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

La planeación suministra una estructura para la toma de decisiones integral a través de la organización.

La planeación estratégica se propone:

- Analizar el presente.
- Elegir el futuro.
- Evaluar programas.
- Controlar las acciones de los planes.

La planeación estratégica requiere de:

- Una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas.
- Habilidad de planeación.
- Capacidad de decisión para llevarla a cabo.

Una vez que se ha determinado cuál es la filosofía de la institución y que cultura organizacional se desea para ella, se establece la misión de la empresa. La misión refleja el propósito de la organización, determina el porqué de su existencia y establece el concepto de la actividad en que se está involucrada.

### 2.1.2. Función de Organización.

“La palabra organización tiene tres acepciones: Una etimológica que proviene del griego Organón que significa instrumento; otra que se refiera a la organización como entidad o grupo social, y otra más que se refiere a la organización como un proceso” (García, J.1992 p. 107).

Para la mayoría de los gerentes “el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles y puestos que se le pide a las personas que desempeñen, deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar en forma interrumpida con eficacia y eficiencia en grupos “ (Koontz,H y W eihrich ,H, 1991.p142)

La organización requiere:

- Claridad y precisión de objetivos.
- Una estructura para alcanzar los objetivos señalados en la empresa.
- La fijación y agrupamiento de las funciones dentro de las áreas afines.
- Asignación de labores a los puestos.
- Coordinación de autoridad y responsabilidad.

2.1.2.1.Gilberto R Cabrera (citado por González, M. Op cit. p 56). Señala los principios básicos de la organización:

1.- *Principio de Objetivos*: Lo primero es saber con precisión que es lo que se pretende alcanzar con una determinada organización.

2.- *Principio de Análisis*: Estudiar las circunstancias y condiciones así como todos los factores y elementos que tengan implicaciones en el problema a afrontar.

3.- *Principio de Coordinación*: Unificar armoniosamente todos los factores y elementos para obtener un objetivo en común. La organización requiere planear, organizar, ordenar y controlar las actividades.

4.- *Coordinación del Proceso Continúo*: Es decir, la armonía debe prevalecer en todo momento, de tal manera que la coordinación se ajuste a las cambiantes condiciones en que se realiza la actividad de una escuela.

5.- *Principio Departamental*: Se refiere a la necesidad de que una escuela esté dividida en departamentos, de acuerdo a las funciones que se tengan que ejecutar, de manera que se pueda obtener el grado máximo de coordinación entre ellos.

6.- *Principio de Simplificación*: Necesidad de eliminar toda actividad innecesaria y las que se estimen deben ser ejecutadas de la manera más simple.

7.- *Principio de Responsabilidad y Autoridad*: En ningún momento se debe dar una responsabilidad sin la delegación de autoridad necesaria para poder asumirla plenamente.

8.- *Principio de Funcionalización*: Se refiere al proceso de reconocer todas las funciones o actividades de la escuela; así como determinar aquellas que sean necesarias de manera que se combinen por su afinidad en grupos funcionales.

9.- *Principio de Personal*: Una escuela nunca debe ser creada para dar empleo a ciertas personas, salvo los casos en que sea precisamente el objetivo de la escuela.

2.1.2.2. Otro aspecto fundamental de la función de organización fue la revisión de lo que conlleva la descentralización de autoridad , mediante la *delegación de autoridad*, quedando claro que es necesaria para el funcionamiento de la organización ya que favorece el grado de compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos institucionales. Para esto se debe tener presente los siguientes *principios*: (González, M. 2008.)

A.) *Por Resultados Esperados*: Este principio supone que se han fijado con anterioridad las metas y trazado los planes y que estos se comprenden, de tal forma que sus interrelaciones son claras y precisas.

B.) *De Definición Funcional*: Quién asume la delegación se convierte en un administrador auxiliar de división o departamento y debe contar con la autoridad para coordinar sus actividades con las de la administración en general.

C.) *Escalar*: Cuanto más clara sea esta línea de arriba hasta abajo en una estructura organizacional, tanto más se facilitará la delegación y la toma ordenada de decisiones.

D.) *De Nivel de Autoridad*: Según el cargo que desempeñe debe tomar cuantas decisiones pueda a la luz de su autoridad y referir al supervisor únicamente aquellos asuntos sobre los cuales no puede decidir por limitaciones de autoridad.

E.) *Unidad de Mando*: Cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para un solo superior menos será el problema de conflicto en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad por los resultados.

F.) *De Responsabilidad Absoluta*: El director no puede mediante la delegación evadir su responsabilidad por las actuaciones de los

G.) subalternos, puesto que es el quién ha delegado autoridad y fijado las tareas.

2.1.2.3. También como parte fundamental de la estructura organizativa se hizo una revisión teórica de los *aspectos involucrados en la comunicación al interior de las organizaciones encontrando lo siguiente*:

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte La comunicación es una herramienta de trabajo importante con

la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización.” (Martínez, A.2004. p. 22).

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, pero existen también líneas informales.

#### Comunicación Formal:

Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización .Por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

#### *1.- La Comunicación Descendente:*

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados .Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “Quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.”

Este tipo de comunicación evita a la organización caer en “la trampa de la actividad” que consiste en que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros, pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia donde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara.

Los gerentes o directivos no deben perder de vista las necesidades de comunicación de sus subordinados, que pueden estar relacionadas con lo siguiente:

- A) Instrucciones de trabajo: Para transmitir esta información a los empleados deben existir reuniones de trabajo periódicas entre gerentes y subordinados, hablar no solo de los objetivos sino además de los resultados esperados en el futuro, relacionándolos con las actividades específicas que las personas habrán de desarrollar. El ejecutivo sabrá si

la cantidad de información que maneja con su personal es la adecuada, cuando el subordinado pueda responder a lo siguiente:

- ¿Qué se espera de mí en mi trabajo?
- ¿Cuándo supe qué se espera de mí en mi trabajo?
- ¿Qué apoyo y o recursos tendré a la mano para desempeñar mi trabajo?
- ¿Cuánta libertad de acción puedo esperar desarrollando mi trabajo?
- ¿Cada cuándo reportaré resultados y en qué forma?
- ¿Cómo podré saber si estoy desempeñándome bien?
- ¿Que recompensas puedo esperar de un trabajo desarrollado bien y consistentemente?
- ¿Sobre que bases de desempeño se darán las recompensas?

B) Retroalimentación sobre el desempeño: Es muy conveniente dar retroalimentación sobre el buen y mal desempeño con la mayor frecuencia, y siempre que se pueda, inmediatamente después del hecho que le dio origen. Todo esto le demostrará al subordinado el interés que se tiene en su desempeño, además de que derivará en una mayor objetividad de quienes llevan a cabo la evaluación.

C) Noticias: Los mensajes descendentes deben tratar de llegar como información nueva y no como algo añejo ya conocido por otras fuentes

## *2.- Comunicación ascendente:*

Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo que permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos y permite la toma de decisiones fundamentadas.

La comunicación ascendente adopta muchas formas sin embargo puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y sus problemas.
- Acerca de otras personas y sus problemas.
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales.
- Acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

*La comunicación Ascendente es importante porque permite;*

A) Estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas.

B) Mide el clima organizacional imperante y se enfrenta a problemas tales como quejas o baja productividad antes de convertirse en problemas graves.

C) Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas, impactando en motivación y por tanto en productividad.

D) Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y para prevención de nuevos problemas. Cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.

E) Puede incrementar en el empleado la aceptación de decisiones ejecutivas.

F) Mejora el conocimiento de los subordinados.

*Dificultades de la Comunicación Ascendente:*

- Filtros de la comunicación ascendente: Se refiere a que los empleados tienden a enviar por las redes ascendentes aquellos mensajes que aumentan su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando aquellos mensajes que pueden ser negativos para su imagen.
- Flujo de la información ascendente: Tiende a moverse con lentitud y sufriendo muchas veces demoras.
- Saltos de nivel: Se refiere a que la comunicación ascendente puede saltar niveles jerárquicos, con el objeto de que la información llegue más

fresca y directa a los supervisores, lo que puede provocar roces entre niveles.

- Necesidades de respuesta: Cuando se recibe la comunicación ascendente, la gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar, el paso de los mensajes ascendentes en el futuro.

### *3.- Comunicación Horizontal:*

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico .La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Razones por las que surge la comunicación horizontal:

1.- Cuando existe una interdependencia funcional, se refiere a que diversos departamentos en una organización se tienen que relacionar para sacar un trabajo en común.

2.- Los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con los superiores, porque está menos sujeto a distinción de estatus .El contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora.

3.- La Comunicación Horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean rápidas y compartidas por toda la organización.

Las barreras que pueden encontrarse en este tipo de comunicación son dos. La competencia desleal que se refiere a cuando una persona oculta información a otro de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente y la especialización de las personas que puede ocasionar una atmosfera competitiva.

### Comunicación Informal.

Es el intercambio de información que se establece entre las personas de una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, sin

seguir canales o procedimientos establecidos formalmente y toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área. En la tabla 9 se describen las causas y características de este tipo de comunicación. (Martínez, A.2004. p. 63).

Estas interrelaciones están basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados independientemente de los cargos que ocupen.

La información difundida por las redes informales es por lo general incompleta, por lo que se malinterpreta pero por lo general muchos de los detalles que contiene son exactos o cercanos a la realidad.

Tabla 9 Comunicación Informal (Martínez, A.2004. p. 63).

Cuadro 4.3 Causas y características de la comunicación informal.	
Causas	Características.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerviosismo o inseguridad sobre el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda retroalimentación Desempeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de información formales en len</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduce las órdenes guaje más accesible.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asuntos relacionados con extraoficialmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace saber</li> </ul>

amigos y colegas.	Mensajes de relevancia.
• Informaciones recientes.	Es más rápida y flexible.
• Procedimientos para puede traer	Es incompleta lo que
Contacto interpersonal.	Malos entendidos.

### 1.-Rumor:

Es la parte de la comunicación informal que se da sólo en aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir sin ir dirigida a personas específicas.

Las causas por las que aparece son el interés que se tiene por una situación, la ambigüedad, lo incierto o lo confuso y por falta de información alrededor de la situación.

A partir de estos elementos se inició la revisión teórica de los temas de cultura organizacional.

2.1.2.4. *La Cultura Organizacional o Cultura Corporativa* es el conjunto de hábitos o creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. Se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades y oficinas y en el grado de lealtad de los empleados. Representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización, por esta razón la cultura condiciona la administración de personas.

La cultura representa el universo simbólico de la organización y proporciona un referente de estándares de desempeño entre los empleados. La cultura influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad y el servicio al cliente.

“La cultura que expresa la identidad de la organización, se construye en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados, que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar; la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización. En consecuencia los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otros términos la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos institucionales” (Chiavenato Idalberto 2002 p 143)

### *Componentes de la Cultura Organizacional*

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

1.- *Artefactos*: Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios estándares de comportamiento de los miembros de una organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los temas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos.

2.- *Valores compartidos*: Constituyen el segundo nivel de la cultura son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. Estos valores en muchas ocasiones son creados por los fundadores de la organización.

3.- *Presupuestos básicos*: Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

Como seres vivos, los humanos somos esencialmente gregarios y nuestras vidas se desarrollan alrededor de una variedad de situaciones sociales, que nos permiten la oportunidad de satisfacer una amplia gama de necesidades, por lo tanto, comprender los efectos que las estructuras organizativas tienen sobre nosotros es una condición esencial de una dirección y liderazgo eficaces. En un intento de proporcionar una perspectiva más centrada en la persona acerca de la cultura y el cambio organizativo, Gray (1987) considera una clave fundamental las experiencias de los miembros de la organización.

El propósito de esta postura subjetiva es entender como experimenta cada participante la vida en la organización y lo que ellos perciben como importante para comprender esa experiencia. La dirección de un cambio se considera como el reto de manejar intereses, valores y posiciones variados y muchas veces en conflicto y propone dos formas de hacerlo:

- Eludiendo el conflicto: la organización intenta evitar el conflicto buscando compromisos y alcanzando acuerdos.
- Confrontando diferencias: la organización se enfrenta a las diferencias intentando trabajar a través de ellas y de los conflictos que originan.

*Para proporcionar una estructura que facilite el desarrollo cultural, se requiere:*

1.- La aceptación de que la vida organizativa es, esencialmente, compleja, impredecible e incierta.

- 2.- Cierta capacidad para crear una política de colaboración, planificación organización y evaluación.
- 3.- Un liderazgo ambulante.
- 4.- Cierta capacidad para la reflexión, individual y colectiva, sobre la experiencia y revelación de percepciones, mejoras y preocupaciones.
- 5.- Estructuras de compañerismo crítico, grupos de calidad y equipos de trabajo.
- 6.- El conocimiento de la centralidad del autoconcepto en todas las actividades organizativas.

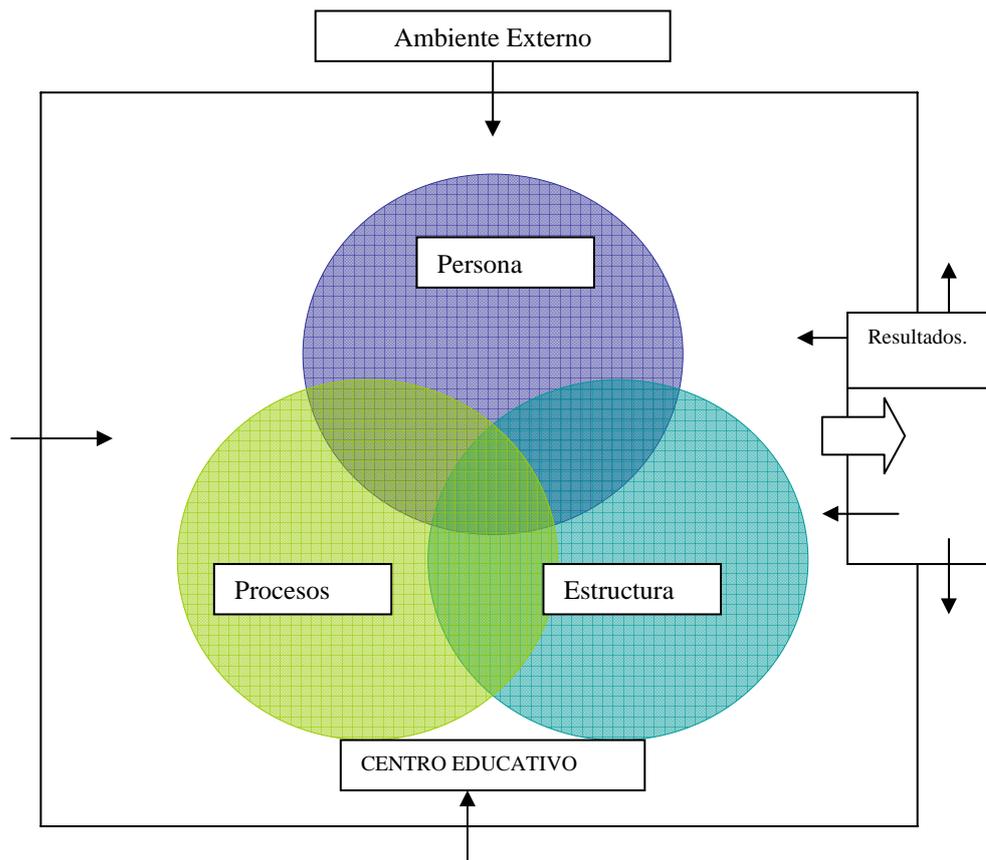
### *Cultura y cambio.*

Algunas *herramientas* que se pueden utilizar son las siguientes:

- 1- Análisis (FODA) Consiste en que cada uno de los colaboradores reflexione sobre sus fortalezas, y debilidades, que tiene que ver con fortalezas profesionales y personales , así como las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, tomando como referencia la determinación de la problemática que se pretende solucionar.
- 2.- Ventana de Jo- Hari .Enfatiza la relación creativa entre la información de retorno (feed back) y la autorrevelación en el proceso de incrementar autoconciencia.
- 3.- Simultaneidad: Basada en la teoría general de sistemas que nos dice que el mundo puede ser visto en términos de relaciones, de unas partes con otras y de las partes con el conjunto. Las partes son interdependientes y el conjunto es la integración de todos estos constituyentes.  
Una dirección y liderazgo eficaces tiene que ver con la apreciación y el entendimiento de las relaciones que se producen entre las diferentes partes de la organización.
- 4.- Ambigüedad y paradoja: es necesario reconocer que la ambigüedad y paradoja están entre las características clave de la vida organizativa, ya que la conducta humana no se ajusta a las mismas reglas de la predictibilidad y exactitud matemática.

#### *2.1.2.5. El Clima de la Organización Escolar y la Calidad Educativa.*

“Las instituciones escolares desde la perspectiva de un sistema social, son organizaciones muy complejas. Jorde Bloom (1991) nos ofrece un diagrama en el que considera los componentes y las relaciones que se establecen entre ellos: ver figura 1 Los centros educativos como organizaciones Una perspectiva del sistema social.”(Barocio, R.2006, p. 46-47).



La Escuela vista desde la perspectiva de un sistema social es una organización muy compleja. En el esquema de arriba Blomm (1991) representa los componentes y las relaciones que establecen entre ellos:

En primer lugar esta el ambiente externo que tiene un enorme influencia en como las instituciones educativas se desempeñan, por ejemplo: la comunidad, clima político y social las leyes que la rigen, etc.

Las personas como individuos y grupos son la materia prima del sistema .A medida que ocurren las interrelaciones entre las personas se construyen importantes conjuntos de relaciones sociales que afectan su conducta mutuamente.

La estructura es el esqueleto o marco de trabajo que mantiene a la institución educativa unida.

*Los procesos* incluyen todas las conductas e interacciones que tienen lugar a nivel individual o de grupo. La manera en que se toman las decisiones y los procesos de comunicación que se establecen en la organización.

El Clima Organizacional, se debe distinguir del de cultura organizativa, que ya se revisó, está última es más abarcativa, de hecho, el clima de la organización forma parte de este constructo. “El clima es como la personalidad del centro, es una especie de percepción global acerca de la calidad global del centro, que se construye a partir de las interpretaciones subjetivas de sus miembros. Jorde Bloom (1991), el clima es la percepción compartida acerca de las personas, los procesos y estructura de la organización educativa.”.(Barocio, R. Op cit p, 47).

El sexto componente del sistema son los resultados que ocurren en las personas los procesos y la estructura.

En este artículo, su autor se pregunta ¿Cuáles son las dimensiones que constituyen el clima de la organización? y ¿Cómo es que esté esta vinculado con la calidad de un programa educativo?

Para comprender mejor lo que es el clima organizacional cita a Jorde (1998) quién utiliza una metáfora para comprender lo que es el clima de una organización: la comparación entre un día soleado y un día nublado.

También hace una diferenciación entre satisfacción laboral, clima psicológico y clima organizacional: Los dos primeros se refieren a las percepciones

individuales del grado en el cuál las expectativas y necesidades de cada persona se cumplen:

En cambio el clima de la organización describe las condiciones que prevalecen en el lugar de trabajo construidas sobre la base de las percepciones colectivas de las personas. Destaca la influencia que el clima de la organización tiene sobre la conducta de las personas que laboran en está: Afecta nuestros sentimientos hacia el trabajo, lo bien que nos sentimos al expresara nuestras opiniones, las relaciones con los niños, los padres de familia, los compañeros y lo bien que desempeñamos las responsabilidades asignadas.

La intención del artículo es crear conciencia a la comunidad educativa de que no basta con tener un programa educativo de calidad para asegurar los aprendizajes que se pretenden, Las condiciones de la organización bajo las cuales se desempeña la labor de los docentes y los directivos en la escuela, es un factor fundamental para el logro de los aprendizajes y para la calidad del proyecto educativo.

Las prácticas y dimensiones de la organización que contribuyen a esa percepción global sobre el lugar de trabajo son:

A) *Colegiabilidad*: Se refiere al tipo de relaciones amistosas, de cooperación, de apoyo y de confianza que se establece entre los colegas. Alude a la percepción de que existe una comunicación franca y sincera y que hay cohesión en el grupo y un espíritu de equipo de trabajo.

B) *Oportunidades para el desarrollo profesional*: El énfasis se pone en el grado en el que la institución se preocupa por el crecimiento personal y profesional de los trabajadores. En la medida en que se instrumentan acciones y programas que incrementan de forma permanente la competencia profesional.

C) *Apoyo del supervisor*: Se considera la existencia de un liderazgo interno que facilita y proporciona reconocimiento, apoyo y expectativas claras.

D) *Claridad*: Describe el grado en el cual las políticas, procedimientos y responsabilidades están claramente definidas y son comunicadas apropiadamente.

E) *Sistema de remuneraciones*: Refleja la percepción de los trabajadores respecto al salario y las prestaciones que les ofrece la institución escolar. Si estos aspectos se consideran justos y equitativos, se contribuye a la percepción de seguridad en el empleo y al sentimiento de que los aumentos y ascensos no se manejan de manera arbitraria o ejerciendo favoritismos.

F) *Proceso de toma de decisiones*: El grado de autonomía que se otorga al equipo de trabajo y la medida en que se les involucra en las decisiones del centro que les afectan directamente, son parte de esta dimensión. Este es quizá uno de los aspectos más difíciles de hacer realidad en una organización. Tradicionalmente se tiende a instituir modelos autoritarios en donde la toma de decisiones es labor exclusiva de una sola persona lo que produce desmotivación, falta de identificación con las metas, etc. Pero lo más pernicioso

es lo que ocurre en los salones de clase, en donde se reproducen los mismos modelos autoritarios que se viven en la institución, desperdiciando así las oportunidades para que los niños tomen decisiones, piensen, solucionen problemas, interactúen unos con otros dentro del proceso enseñanza – aprendizaje.

G) *Consenso de metas*; Esto solo es posible cuando los miembros de la organización están de acuerdo con la filosofía educativa, las metas y los objetivos que el centro establece.

H) *Orientación a la tarea*: La institución pone el énfasis en la planeación adecuada, en la eficiencia y en lograr que el trabajo se realice.

I) *Ambiente físico*: Se refiere a la arquitectura y apariencia física del lugar.

J) *Capacidad de innovar*: Se refiere a la creación de una cultura que valore el aprendizaje permanente, la comunicación entre los colegas y el convencimiento de que la profesión, la enseñanza demanda un ajuste permanente de nuestros conocimientos, marcos de referencia y acciones.

### 2.1.3. *Función de Dirección.*

El liderazgo entonces es la clave para el cambio y desarrollo cultural, si en su consideración de la relación de ayuda toma en cuenta los elementos citados por Roger (1986).

- Sinceridad y transparencia para expresar nuestros verdaderos sentimientos sin intención de ocultar emociones significativas.
- Una acogida cálida hacia la otra persona, estimándolo como individuo.
- Cierta habilidad sensible para ver el mundo como lo ve la otra persona y transmitirles esta sensación.

Si como líderes logran hacer esto, entonces en su interacción con los compañeros lograrán:

- Experimentar y entender aspectos de sí mismos antes reprimidos.
- Llegará a estar más integrada y será más capaz de funcionar de forma efectiva.
- Se convertirá en algo más parecido a la persona que le gustaría ser.
- Se transformará en una persona más autocontrolada y confiada.
- Llegará a ser más persona, más única y autoexpresiva.
- Será más comprensiva y receptiva con los demás.
- Será capaz de afrontar los problemas de la vida de forma más adecuada y relajada.

La importancia del liderazgo se manifiesta porque es en la escuela donde se expresa la capacidad de consolidar y desarrollar la experiencia educativa.

#### *Características distintivas en el concepto de liderazgo:*

1.- Dirección: Los líderes se dedican a encontrar modos de generar una sensación clara de movimiento y dirección. Esto tiene que traer consigo la creación de nuevas metas, nuevos servicios y nuevas estructuras.

2.- Inspiración: los líderes tiene ideas y articulan pensamientos que son fuertes motivadores para el equipo de trabajo, ya que crean una energía direccional.

3.- Creación de equipos: Los líderes ven los equipos como la forma natural y más efectiva de organización y dedican su tiempo a alentarlos y entrenarlos.

4.- Ejemplo: El líder es un ejemplo, influye en los demás .No solamente lo que los líderes hacen, sino también cómo lo hacen.

5.- Aceptación: los directores pueden ser designados por ley, pero no se convertirán en líderes hasta que su nombramiento se ratifique en los corazones y en las mentes de sus seguidores.

Se ha escrito mucho sobre si los líderes nacen o se hacen, la postura de la Coordinación # 4 es que esta habilidad se puede desarrollar.

Para ello desde luego que influye nuestra historia de vida, si hemos estado sujetos a ambientes familiares, escolares y laborales que han posibilitado el desarrollo de nuestras capacidades de interacción, de aquí la importancia de este esfuerzo de capacitación a los directores.

Sabemos que la escuela se ha preocupado más por encauzar a los estudiantes hacia competencias cognitivas que hacia competencias interactivas. Se ha inclinado a subrayar la dimensión del saber a expensas del ser. Se requiere un equilibrio de los dos. Una integración de lo que sabemos.

“Hace ya muchos años que el director de una institución educativa ha sido reconocido como un factor determinante para la calidad de un programa por el papel de liderazgo que le corresponde jugar, Jordi Blomm (1992) señala que cada vez se acumula más evidencia que *sugiere que los directores son verdaderamente “los guardianes de la calidad” de un programa educativo, puesto que establecen los estándares y las expectativas que los otros toman como marco de referencia. Asimismo por lo general son los responsables de incidir en las dimensiones que afectan el clima de la organización, en este rol de liderazgo que les toca jugar deben poseer un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan afectar no solo el clima de la organización sino en general la operación de la institución*”.la escuela es y funciona como un sistema en el cual las partes se afectan o interactúan de

manera dinámica y compleja. Por lo que no basta con tener un programa educativo de calidas (elemento importante y fundamental del sistema), también

es necesario contar con el clima organizacional que apoye a los adultos que lo aplican o se relacionan con esta tarea” (. Barocio, R. Op cit p, 50-51).

### *2.1.3.1. Cambio de paradigma.*

En el año de 1980 hubo un crecimiento constante de estudios de las organizaciones y su funcionamiento. Se vio que los miembros de las organizaciones tienden a trabajar más eficaz y eficientemente cuando se dan ciertas condiciones. Creció el reconocimiento de que la experiencia acumulada por los trabajadores puede ser productiva y que incrementando la asociación, los problemas son más fáciles de resolver y el cambio más cómodo de lograr. Algunos de estos cambios son los siguientes:

➤ *De la dirección al liderazgo.*

Subraya que el liderazgo es una actividad humana .Se va extendiendo la idea de que en la mayoría de las organizaciones todos los trabajadores son directivos y hay un solo director.

➤ *De lo vertical a lo oblicuo.*

Cada vez más las organizaciones están intentando reducir los peldaños de escalafón jerárquico y producir estructuras más horizontales, abiertas y participativas.

➤ *De funciones fijas a funciones flexibles.*

En este siglo caracterizado por cambios rápidos y acelerados, es vital para las organizaciones ser capaces de responder enseguida a circunstancias variables .Las funciones deben tener la capacidad de responder con agilidad a situaciones variadas y exigencias nuevas.

➤ *De responsabilidad individual a responsabilidad compartida.*

Cuando se pueden reunir equipos para solucionar las necesidades del momento, es posible lograr resultados más rápidos y eficaces, dada la imaginación y creatividad que despierta el trabajo en equipo.

- *De la autocrítica a la colaboración.* Nivelar las jerarquías y moverse hacia estructuras organizativas más horizontales inevitablemente requiere una redistribución de autoridad y poder. Crear una cultura de colaboración implica que quienes están en puestos directivos superiores aprendan a ver su función de liderazgo como una delegación en otros dentro de la organización, antes que como una forma de controlarlos. El liderazgo se convierte entonces en un proceso de construcción y desarrollo, participación y colaboración.

Las estructuras colaborativas crean condiciones más favorables para que las técnicas y conocimientos puedan ser compartidos y distribuidos de forma apropiada y así hacer las cosas más fáciles a los individuos al verse estimulados y apoyados.

- *De transmisión de conocimientos a desarrollo de conocimientos.*

Muchas organizaciones están reconociendo que en tiempos de rápido cambio, es más importante reclutar trabajadores con una alta capacidad de aprendizaje y mejora, que con habilidades que deban ser reemplazadas en un futuro cercano.

Las buenas organizaciones ayudan a los empleados a ver que el desarrollo de una carrera no se enfoca exclusivamente a la promoción, sino que trae consigo también el desarrollo dentro de un mismo puesto.

- *Del status al valor.*

Ya no es necesaria cierta posición en la jerarquía como exigencia para el respeto: La valía, más que el rango, llega a ser lo que marca la diferencia.

- *De la eficiencia a la eficacia.*

La eficacia requiere un compromiso de desarrollo y perfeccionamiento continuo y un esfuerzo constante de reformas pequeñas pero

significativas, un proceso que implique a cada miembro de la organización.

➤ *Del control a la liberación.*

Esto significa un cambio en el concepto que los directivos tienen de los trabajadores. El supuesto de que los subordinados son incapaces de trabajar de forma eficaz sin una supervisión constante está abriendo camino al estímulo de que todos los miembros de la organización son capaces de entregar sus habilidades y energías en una cultura de estímulo y apoyo. *La tarea de los directores es crear y desarrollar esa cultura.*

➤ *Del poder a la autorización.*

Implica un cambio desde el liderazgo como “poder sobre”, hasta un liderazgo de “poder para”. Esto es, el líder determina la tarea, crea el equipo, promociona a los individuos. Paralelamente hay que conseguir que las cosas se hagan y apoyar a las personas a que las cosas se hagan. El liderazgo es una conducta que ofrece dirección y posibilidad pero también responde a las necesidades que surgen cuando los individuos y equipos luchan por conseguir las tareas exigidas por la organización.

*¿De donde proviene la cultura corporativa?*

Las raíces principales de la cultura corporativa son los principios y la filosofía de cómo debe llevar a cabo sus negocios, es decir, las razones por las cuales hace las cosas como las hace. La cultura de una compañía se manifiesta en los valores y principios que predica y practica la administración, en sus estándares éticos y sus políticas oficiales en las relaciones con quienes detentan sus intereses (en especial en sus tratos con los empleados, sindicatos, accionistas, vendedores y comunidades en donde opera); en sus tradiciones en sus

prácticas de supervisión ,en las actitudes y conductas de los empleados ,en los acontecimientos que las personas repiten de la organización ,en las presiones que hay de los compañeros en las políticas y en la “química” y las “vibraciones” que impregnan el ambiente de trabajo.

Con frecuencia muchos componentes de la cultura están asociados con uno de los fundadores o uno de los líderes pioneros quienes los articularon como una filosofía de la compañía, como una serie de principios a los cuales se debería apegar la compañía o como parte de sus políticas.

Una vez establecida la cultura de la compañía se puede perpetuar en muchas formas; continuidad del liderazgo, investigación y selección de nuevos miembros del grupo según se ajusten con sus valores y sus personalidades (así como sobre la base de sus talentos y sus credenciales), una adoctrinación sistemática de los nuevos miembros respecto a los aspectos fundamentales de la cultura, las recompensas visibles a aquellos que siguen las normas culturales y las penalizaciones a quienes no lo hacen.

#### *El poder de la cultura.*

Las creencias, la visión, los objetivos y los enfoques y prácticas de negocios que apuntalan la estrategia de una compañía pueden o no ser compatibles con su cultura. Cuando lo son, la cultura se convierte en una valiosa aliada en la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia cuando no lo son la compañía le resulta difícil poner en práctica con éxito la estrategia.

La alineación rigurosa de la cultura y la estrategia puede actuar en dos formas para canalizar la conducta e influir en los empleados para que desempeñen sus trabajos en forma que respalde la estrategia:

- 1.-Un ambiente de trabajo en donde la cultura se revela con las condiciones para una buena ejecución de la estrategia, proporciona un sistema de reglas informales y presiones de los compañeros, que tiene que ver con la forma de hacer negocios y como desempeñar el propio trabajo, ya que modelan el

estado de ánimo, el temperamento y la motivación de la fuerza de trabajo y afectan en forma positiva la energía, los hábitos de trabajo y las prácticas de operación de la organización.

2.- Una cultura poderosa que apoye la estrategia alienta y motiva a las personas para que desempeñen sus trabajos en forma que conlleven una ejecución efectiva de la estrategia: Proporciona una estructura, estándares y un sistema de valores en el cual operar, promueve una poderosa identificación de los empleados con la visión, los objetivos de desempeño y la estrategia de la compañía.

*Incorporación de estándares éticos y valores a la cultura:*

Las compañías establecen valores y estándares éticos en varias formas: Algunas confían en el adoctrinamiento verbal y en el poder de la tradición para inculcar los valores e imponer una conducta ética, pero en la actualidad muchas compañías establecen sus valores y sus códigos de ética en documentos por escrito. Éstas últimas tienen la ventaja de que manifiestan en forma explícita lo que pretende y espera la compañía y sirven para juzgar tanto las políticas y acciones de la misma como la conducta individual.

*2.1.3.2. Gestión de procesos en la organización.*

El modelo de gestión de calidad ha introducido un principio que cada día se va convirtiendo en evidencia. La calidad pasa no solo por una buena gestión técnica de los procesos, sino por la coordinación y armonización de todos los proyectos que participan de los mismos objetivos. Es necesario el concurso de un líder con clara visión de la organización que facilite la integración de unos procesos con otros en función de objetivos comunes.

“En un centro educativo estándar se llevan a cabo múltiples procesos, desde el más sencillo como es solicitar una plaza relleno una simple solicitud, hasta

los más complejos como los de enseñanza –aprendizaje .Lo más frecuente es que estos procesos se desplieguen en espacios aislados y sus propietarios no sientan la más mínima necesidad de articularlos con otros procesos con los que necesariamente se sienten vinculados o inevitablemente dependientes. El ejemplo más corriente es la dependencia funcional entre el proceso de enseñanza de la física con el de matemáticas, puesto que ésta es una herramienta de aquélla o con las ciencias naturales con las que se complementa” (Álvarez, M. 2003 p105).

“Las estructuras por si solas no tienen la articulación necesaria, solo un liderazgo responsable y de prestigio puede conseguir un aliniamiento de los procesos críticos, con los principios, valores y objetivos definidos en su proyecto educativo.” (Álvarez, op cit p106).

Esta distinción es muy importante tenerla clara porque el coordinador o responsable de un proceso puede dirigirlo facilitando los recursos necesarios, animando a cada miembro del equipo a que trabaje en función de sus objetivos, puede incluso proporcionar tecnologías que desconoce el equipo y ayudarle a conseguir los objetivos con mayor nivel de calidad ,pero nunca podrá articular su proceso del que es responsable con los numerosos procesos que se llevan a cabo simultáneamente en un centro educativo.

*¿Qué es un proceso?*

Un proceso es un conjunto de actividades que avanzan de forma congruente y consecuente de manera que cada fase o tarea condiciona y añade valor a la siguiente en orden a conseguir los mejores resultados posibles” (Álvarez, 1998 p. 106)

Hoy en día el proceso se considera un elemento clave de la mejora continua y el nuevo estilo de dirección dedica la mayor parte de sus energías a diseñar procesos de calidad que le aseguren los mejores resultados posibles. En la tabla 10 se especifican las preguntas clave que el director debe hacerse para el diseño de un proceso

*Elementos que integran un proceso.*

Todo proceso tiene tres elementos clave:

- El input o entrada suele ser el conjunto de necesidades, expectativas o intereses que formulan de manera implícita o explícita los clientes a los que debe responder la organización mediante su actividad con el fin de satisfacer de la forma más eficiente posible.

Un input fundamental de cualquier proceso es también el conjunto de competencias, información y formación que poseen en el caso de una organización educativa los profesores.

- *El sistema* esta constituido por los agentes del proceso, por las estructuras a que éstos pertenecen, por los recursos que poseen y por las actividades que han de llevar a cabo *de un proceso de calidad*.
- *Los Outputs* son todo tipo de resultados que más o menos responden a las necesidades o expectativas del cliente que en educación es enormemente compleja y variada: La administración, los profesores, los alumnos, los padres de familia y la misma sociedad.

*Características de un proceso de calidad:*

A.) *Antes de* iniciar un proceso éste debe ser planificado en donde se tenga en cuenta claramente los ámbitos a que se refiere, las necesidades y expectativas de los clientes, a que el proceso va a hacer frente y los costos del proceso medido en tiempo como en recursos disponibles.

B.-Cada proceso debe tener un responsable .Todo proceso debe tener un propietario que se responsabilice de, facilitar recursos y conducirlos a los resultados esperados. A tomar en cuenta al responsable hay que considerar quien hace la mayor parte del trabajo en el ámbito en el que se produce el proceso, a quién afecta más los resultados del proceso y quién se encuentra en mejor disposición para asumir el cambio.

C.-Se deben tener en cuenta todas las personas y áreas implicadas en un proceso de forma que cada uno sepa la parcela del proceso que le va a afectar y en la que tiene que intervenir directa o indirectamente.

D. Definición de las fronteras del proceso con el fin de delimitar responsabilidades y facilitar el seguimiento del mismo.

E.-Todo proceso debe estar documentado .Documento que será el instrumento básico para hacer el seguimiento.

F.- Todo proceso debe incluir indicadores de progreso y calidad que faciliten su seguimiento y la evaluación de resultados finales.

*Gestión de los procesos:*

La gestión de los procesos se plantea en tres grandes espacios que implican la elaboración de un buen diseño del proceso, la fijación de un cronograma para hacer el seguimiento de las actividades del proceso y finalmente la elaboración de un plan de mejora, que a partir de la evolución de los resultados, determine los indicadores de calidad para el siguiente proceso.

Tabla 10 proceso de elaboración de un sándwich de mantequilla de cacahuete (Rusol J.2005.p16)

<b>Ejemplo : Proceso de elaboración de un sándwich</b> Personas- Equipo –Materiales –Mediciones –Métodos.		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Explicación</b>
¿Hay personas involucradas en este proceso?	Si	Necesitamos un cocinero
¿Necesitamos equipo para realizar este proceso	si	Un cuchillo para untar los ingredientes y quizá una tabla para picar.
¿Existe alguna consideración		El área debe estar limpia, no debe haber agua sobre

para el entorno.	Si	ni bajo la tabla, ya que reblandecería el pan.
¿Se necesitan materiales?	Si	Jalea, pan y crema de cacahuete.
¿Existen mediciones o normas?	Si	Debemos garantizar que el consumidor del sándwich quede complacido con el resultado.
¿Necesitamos un método?	Si	Necesitaremos una receta que mencione los pasos, orden y cantidades.

El diseño del proceso. La calidad depende de la previsión, el buen diseño ahorra tiempo, evita errores y significa el despliegue de los procesos. El diseño debe tener en cuenta los siguientes pasos: *Identificar las necesidades de los clientes internos y externos*. Habitualmente se manifiestan en forma de problemas y expectativas. El segundo paso es *definir los resultados que se esperan del proceso que se va a poner en marcha*.

Junto a los objetivos y resultados siempre deben de contemplarse tanto los *indicadores de progreso como de calidad*. Que en un momento permitirán hacer el seguimiento de cada una de las actividades del proceso y observar a través de los datos que nos ofrecen si vamos por buen camino o nos hemos desviado.

Posterior a esto debemos tomar *decisión sobre las acciones y componentes del proceso*. Las acciones a llevar a cabo dependerán de los recursos disponibles y de la voluntad de las personas. También habrá que decidir quien será el dueño del proceso.

#### *Análisis y seguimiento del proceso.*

Analizar el despliegue de un proceso significa recabar datos del funcionamiento de las diferentes actividades que se están realizando.

Hacer el seguimiento significa contrastar los datos recogidos a lo largo del proceso con las intenciones u objetivos que nos habíamos propuesto en el diseño del proceso. Para recoger la información se pueden utilizar distintos instrumentos de medida que se emplean en evaluaciones formativas como, guías de observación de procesos, histogramas y gráficos de datos, breves encuestas a los alumnos, los padres, o profesores, etc.

#### *El programa de mejora de los procesos.*

Los expertos en autoevaluación de calidad aconsejan, antes de iniciar un nuevo proceso sobre los mismos objetivos realizar una prueba piloto que consiste en:

- A) Tomar nota de las dificultades habidas en el proceso anterior.
- B) Sistematizar los problemas encontrados.
- C) Analizar las soluciones que se dieron.
- D) Observa las desviaciones entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos.

#### *El liderazgo compartido del personal.*

El modelo de calidad total da una enorme importancia a la satisfacción del cliente interno que en nuestro contexto se refiere a los profesores y personal de apoyo a la educación. La función de asesorar, motivar, facilitar la tarea va a depender casi exclusivamente del director responsable directo del plantel.

La eficacia de la organización y la calidad de los resultados dependen fundamentalmente del componente humano.

#### *2.1.3.3. ¿Qué es la gestión escolar?*

“Es el conjunto de acciones relacionadas entre si, que emprende el *equipo directivo* de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la

intencionalidad pedagógica en-con- para la comunidad educativa .El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes” ( Pozner, P. 2005 p 70-71).

El desafío para el director es, dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Por ello la gestión escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

*¿Cómo realizar la gestión escolar?*

“La gestión escolar se puede entender, también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela mediante:

- La elaboración de un **proyecto** de la institución que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.

El desarrollo de equipos de trabajo, ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela” (Pozner, 2005 p. 74).

*¿Por qué trabajar con - en proyecto?*

Como se desprende de la tabla 11, cada escuela siempre se encuentra en “situación”, enclavada en una trama social, en un encuentro de circunstancias y personas particulares. Por lo tanto, para la escuela, entrar en proyecto es identificar problemas específicos de esa situación, darle una organización interpretativa y construir acciones que intenten resolverlos.

Tabla 11 Entrar en proyecto (Pozner, P. p 77).

Un proyecto
Se imagina –se sueña
Se motiva
Se comunica- se comparte
Se sostiene
Se implementa
Se evalúa – se regula
Se reajusta.

La integración de un equipo de trabajo requiere una finalidad muy clara, una red de personas sensibles con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva. Y además requiere de la claridad del equipo directivo para formar y crear las condiciones necesarias para su desarrollo, desplegando, de esta manera, una verdadera pedagogías de la autonomía.

Para que un equipo se constituya y exista en y para la acción de la escuela se requiere:

- Una tarea o trabajo que se constituye en el generador de intereses con la fuerza suficiente para superar inconvenientes y obstáculos propios de toda tarea y en torno al que se congregue la práctica y la reflexión sobre ella.
- Una red de personas socializadas en una forma de hacer esa tarea y con cierta sensibilidad sobre las problemáticas que implica su quehacer.
- Una red de conversaciones, comunicaciones, e intercambios que concretarán la tarea (acciones) a desarrollar y las reflexiones sobre la misma.

#### 2.1.4. Función de Control.

La base del control radica en que el resultado de los planes depende de las personas y la única posibilidad de evitar futuros resultados insatisfactorios consiste en mejorar el desempeño de las personas por medio de entrenamiento adicional, modificación de procedimientos o nuevas políticas.

Es aquí donde se hace evidente la necesidad de una adecuada conducción de los procesos, que corresponde a la función de dirección entendida como la relación en la cual el director influye en los demás para conseguir lo que él desea por verdadera voluntad de quienes reciben indicaciones o disposiciones.

*La dirección resulta ser la función más delicada* porque se refiere no solo a la acertada ubicación de los elementos que habrán de contribuir al logro de las metas, sino *fundamentalmente porque se refiere a problemas humanos* en donde la individualidad y el respeto a ella aumenta el grado de complejidad de la función directiva .González García Marcos (2000).

Para lograr el control efectivo de los procesos, tenemos que recurrir al *proceso de control básico* que consiste en tres pasos:

- *1.-Establecimiento de Normas:* Las normas son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados .Ellas representan la expresión de las metas de planeación institucional en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos. Para este paso en el consejo técnico se definió al indicador como: la conducta que debe mostrar el otro y que indica que el objetivo se cumplió.

La elaboración de indicadores debía cumplir con los siguientes criterios:

- Ser un enunciado corto.

- Expresado en conductas observables.
  - Ser susceptibles de medición.
  - Elaborarse en el momento de la planeación.
- 2.- *Medidas de desempeño contra otras normas*: Implican determinar que conducta queremos ver reflejada como resultado del establecimiento y seguimiento de un procedimiento.
- 3.- *Corrección de desviaciones de las normas y los planes*: El director puede corregir el desempeño diseñando nuevamente sus planes o modificando su meta, otra posibilidad puede ser corregir la desviación ejerciendo su función de organización a través de la reasignación o clasificación de los deberes. El puede corregir, también mediante asesoría adicional por medio de una mayor selección y entrenamiento de los subordinados o bien mediante el despido.

## 2.2 Habilidades Directivas.

### 2.2.1. *Habilidades de Dirección de Uno Mismo.*

#### 2.2.1.1 *toma de decisiones y resolución de problemas:*

“Abdicar de la capacidad de decidir, es resistirse a utilizar la habilidad más genuinamente humana de entre todas ellas...Tomar decisiones implica, en primer lugar mantener despiertas las facultades que hay que poner en uso para la toma de decisiones inteligentes estas son:

- El conocimiento de uno mismo y de las propias capacidades y limitaciones:

Para conocer nuestros límites hay que aproximarse a ellos, hay que probar nuevos caminos, asumir riesgos,

- La contrastación de nuestra posible respuesta contra nuestro sistema de valores y su priorización:

Para conocer en todo momento nuestra a veces cambiante escala de valores es preciso habituarse a aprender de nosotros mismos escuchando con atención la propia respuesta a diversas situaciones y circunstancias personales y profesionales, ya sean vividas por uno mismo o por los demás.

- La imaginación:

La imaginación se desarrolla visualizando, acostumbrándose a visualizar en su mente y con todo lujo de detalles los pormenores más mínimos de sus proyectadas actuaciones.

La visualización es una suerte de programación del subconsciente por medio de la conciencia.

- La capacidad para elegir con libertad:

Para poder elegir, se requiere ser una persona de carácter independiente, estar habituado a hacer uso de la propia voluntad de elegir. La voluntad se fortalece haciendo y cumpliendo promesas”

(Valls, A.2003.p. 23)

#### *Resolución de problemas:*

Un problema visto como una oportunidad de lograr algo singular o diferenciado y éste logro es según diversos estudios e investigaciones lo que más satisface a las personas en su trabajo.

Hay dos procedimientos básicos de resolución de problemas:

Formulación de Hipótesis; Se establecen hipótesis preliminares que se utilizan para avanzar en la resolución de un problema en cuyo transcurso se invalidan o no.

Divergencia-convergencia: Primero se analizan una gran cantidad de datos diversos relativos al problema a resolver desmenuzando la realidad en muchos pequeños fragmentos, para hacer converger los hechos más relevantes en una solución única. La fase de análisis de un problema debe basarse en la solución a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que ocurre?, ¿Quién está implicado?, ¿Cómo sucede?, ¿Cuándo sucede?, ¿Dónde tiene lugar?, ¿Por qué acontece así?

Resolver adecuadamente un problema es más cuestión de *enfocarlo de manera sistémica* que de inspiración. Se requiere recorrer los siguientes pasos de manera secuencial:

- 1.- Obtener toda la información posible con respecto al problema.
- 2.- Seleccionar los datos más relevantes que parece tener mayor peso entre las causas de aparición del problema.
- 3.-Establecer relaciones (de clasificación, descriptivas, causa –efecto, aleatorias, etc.) entre las informaciones recogidas.
- 4.-Comprobar progresivamente las conclusiones que se van obteniendo, en relación a los hechos que las soportan.

Con los avances recientes de las neurociencias dentro de esta misma habilidad se puede distinguir *la creatividad*, como una forma diferente de llegar a la resolución de problemas. Vigotsky 1994, (citado por Madrigal, B.2006 p. 59) “afirma que la creatividad es una de las dos actividades básicas del hombre, (Una es la reproductiva, es decir, repetir y reproducir las ideas ya formadas con anterioridad y la otra es la creadora) y se manifiesta en cualquier actividad en la que el hombre crea algo nuevo, ya sea un producto u objeto

externo a él, o determinada forma de organización del pensamiento o de los sentimientos.

Señala que gracias a la actividad creadora del hombre, este es un ser proyectado hacia el futuro un ser que crea y transforma su presente; por tanto, la creatividad existe en potencia en los seres humanos y es susceptible de desarrollarse, está presente en cualquier persona que imagine ,transforme y cree algo ,sin que necesariamente sea un genio.”

“La creatividad es un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo, valioso, original, útil y significativo. Partiendo de informaciones ya conocidas abarca la posibilidad de solucionar un problema conocido y descubrirlo en donde el resto de las personas no lo ven”. (Bertha E Madrigal 2006 p. 59)

Los estudiosos de las organizaciones definen a la creatividad como la habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las ideas .Esto permite ver los problemas de diferente forma y en consecuencia identificar todas las alternativas viables (Robbins, 1999).

Para Howard Gardner Citado por Goleman (2000) El ser creativo significa hacer algo que ante todo, este fuera de lo común .Pero también debe tener bastante sentido ,aunque se trate de algo poco acostumbrado para que los demás lo tomen en serio ...La creatividad no es algo fugaz, que ocurra una sola vez, es un estilo de vida. Las personas creativas están siempre pensando en los ámbitos en que trabajan, viven sondeando, viven diciendo” ¿Qué es lo que tiene sentido aquí y qué es lo que no tiene sentido?”Y si no tiene sentido, piensan ¿Puedo hacer algo para cambiarlo?

Las fases del pensamiento creativo son:

- **Orientación:** Consiste en definir el problema e identificar las dimensiones importantes. Implica un conflicto entre el individuo y su medio, la percepción de algo que la persona imagina o quisiera que fuera diferente de lo que es.
  
- **Preparación:** Aquí se provee de la mayor información posible relacionada con el problema. Esto resulta de la observación sistemática minuciosa y precisa. Exige también la correcta evaluación de situaciones, circunstancias y dinamismos.

- Incubación: Reside en dejar por un momento el problema para que se relaje la censura de la razón crítica y se permita el trabajo libre del inconsciente.
- Iluminación: Por lo general la etapa de incubación termina con un insight o un a serie de insights, es decir, se encuentra la respuesta o respuestas al problema.
- Verificación: Consiste en probar y evaluar críticamente la solución obtenida, de no ser acertada hay que ir a la incubación. Es un ir y venir de las ideas a los hechos y de los hechos a las ideas.
- Comunicación y difusión: Es dar a conocer las nuevas ideas; la creación se consolida y vive en la sociedad independientemente de su creador.

#### 2.2.1.2. *Diseñar la propia estrategia profesional.*

El carácter distintivo fundamental del mundo laboral moderno es que ya ninguna actividad o empleo es, ni nunca más será estable. Por esto, estamos expuestos a dos alternativas opuestas: ejercer el gobierno sobre la propia trayectoria profesional, o dejarse llevar por las circunstancias y los deseos de los demás.

De lo que se trata es de decidirse en serio a tener un plan B, que responda a lo siguiente: ¿Qué haré cuando por las razones que sea, ya no tenga el empleo que tengo hoy? Responder a esto implica haber trabajado previamente en tres frentes o factores de éxito profesional:

1. El de los propios objetivos profesionales a corto, mediano y largo plazo.
2. . El del estudio e investigación del terreno, para tener claro el mapa que nos permitirá movernos desde nuestra posición actual, a la que se corresponde con nuestro siguiente objetivo.
3. El de la gestión de nuestra red de contactos.

#### 2.2.1.3. *Gestión del tiempo.*

“La administración del tiempo es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en sí

.Mauro Rodríguez (1999), afirma que la administración del tiempo es la administración de sí mismo, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.” (Citado Madrigal, B2006 p. 111).

Aprender a escoger que es más importante hacer en cada momento, tiene sentido si vamos en pos de algo, si queremos lograr algo, si tenemos un objetivo profesional que deseamos alcanzar.

El secreto de la gestión del tiempo esta en que cada uno de nosotros descubra su norte: ¿Qué me gustaría hacer?, ¿Qué quiero conseguir?, etc. Y aprender a delegar.

Cuando tenemos algo que hacer disponemos de dos alternativas fundamentales:

Delegarlo en el tiempo o delegarlo en otras personas .En el primer caso, debemos considerar que una actividad importante es aquella que de manera directa o indirecta va encaminada a planificar o a realizar nuestros planes y lograr las metas personales y profesionales que nos hemos marcado.

La segunda opción que consiste en que delegar posibilita conseguir ampliar la capacidad de hacer individual, siempre y cuando se solicite al subordinado tareas complejas con cierta autonomía.

Otro recurso necesario es evitar la memorización y sustituirla por la planificación a través del uso de una agenda.

#### 2.2. 1.4 *Gestión del estrés*

Entre “una de sus múltiples acepciones, el estrés significa <<Una influencia mental y emocionalmente disruptora e inquietante; distress”>> a nivel conversacional se asocia con tensión provocada por un exceso de actividad o trabajo.... tiene su origen en uno mismo, como respuesta a nuestra propia visión de las cosas o de los acontecimientos externos.” (Valls, A. 2005. p. 57).

Un cierto nivel de tensión ayuda a pensar, actuar y vivir nuestro trabajo con satisfacción y eficacia. Por lo tanto gestionar nuestro estrés significa mantener nuestro nivel de estrés dentro de un rango aceptable.

Para controlar el estrés es necesario identificar lo que lo ocasiona. Una vez identificada, interpretarla de otra manera.

### *2.2.2. Habilidades para interactuar con éxito con otras personas.*

Para crecer personalmente y progresar en el orden profesional, es esencial adquirir la habilidad de interactuar adecuadamente con otras personas vía un proceso de comunicación efectivo, ya que la vida es fundamentalmente interpersonal.

#### *2.2.2.1. Interacción personal y comunicación.*

Nuestras relaciones con los demás transcurren por un cauce en el que tanto la razón como la emoción juegan un gran papel. Sin embargo tanto en la educación que recibimos en casa como en la escuela, poca importancia se ha dado para desarrollarla. Sin embargo es necesario habilitarnos en ella a través de las siguientes prácticas.

- Busquemos un trato de persona a persona: Tratar con personas con efectividad requiere tratarlas de tú a tú a lo largo de prolongados espacios de tiempo escuchando u aceptando con humildad lo que tengan que decir, haciendo gala en todo momento de nuestra paciencia.
- Tratemos de encontrar lo que tenemos en común.
- Liberémonosle de nuestros prejuicios: Las malas opiniones sobre los otros son más un producto de nuestras inseguridades personales que de los defectos reales de los demás.

- Valoremos la integridad de otras personas: Admitir los propios errores y disculparse con sencillez, abre infinitas posibilidades de logro con los demás. Pongámonos en la piel de los demás: Nadie escuchará nuestra opinión sobre nada, si primero no nos tomamos la molestia de enterarnos de cual es la suya. Hay quienes piensan que son los únicos que tienen buenas ideas, sin darse cuenta de que esta creencia les impide por completo influir en otras personas: Ante una agresión, procuremos aclarar las cosas. Un orgullo mal entendido nos pone enseguida a la defensiva o nos incita a cavilar obsesivamente encerrados en nosotros mismos. Es mejor tomar inmediatamente la iniciativa para aclarar la cuestión.

Evitemos discusiones: Ningún argumento o justificación mejorará nuestras personas; y si ya hicimos lo que debíamos hacer, los hechos hablarán por nosotros.

En base a los aspectos mencionados en el párrafo anterior, se encuentra la capacidad de escuchar, que consiste en utilizar los oídos, los ojos y el corazón, para percibir la intención, la emoción los sentimientos de nuestro interlocutor.

Escuchar supone callarse. Un callarse que va más allá del no decir nada, porque implica estar atento con todo nuestro ser. Es una actitud en la que se aprehende al otro en su totalidad. Un estado en el que se reciben las palabras y las que éstas nos expresan, que se capta lo que se dice y la realidad de la otra persona. Una auténtica actitud de escucha estimula la comunicación.

Escuchar al fin y al cabo no es tanto una cuestión de inteligencia como de confiar en las otras personas. Significa aceptarlas tal como piensan y son y darse cuenta de que cada una es un mundo único que es preciso entrever para entenderse. Y muy importante: Para escuchar con propiedad hay que admitir el hecho de que los demás también piensan que tienen razón.

“El papel de receptor en la comunicación no es sencillo. Varios impedimentos amenazan la correcta recepción de un mensaje. Es posible que por muy buena voluntad que se ponga en expresarlo; inspiración, razonabilidad, claridad y sencillez lo interpretemos mal por lo siguiente: (Madrigal, B 2006. p.78)

- Confundir la credibilidad del mensaje con la del emisor: Se refiere a que se acepta o rechaza el mensaje según se acepte o se rechace al emisor.
- No filtrar interferencias; La crítica destructiva y malintencionada ejerce un poder corrosivo sobre la estabilidad y fructificación de las relaciones interpersonales ,
- Excesiva identificación con nuestro papel: Tener un exagerado sentido de identificación con nuestro cargo, puede condicionar nuestra capacidad de comprensión sobre lo que se nos quiere decir.
- Pensar la respuesta antes de escuchar la pregunta.
- Falta de realismo en cuanto a lo que puede conseguirse: No siempre somos lo bastante objetivos y si lo que se nos dice no coincide con lo que teníamos la esperanza –fundada o no- de que nos dijeran, estropeamos el discurso del emisor.

Junto con esta habilidad de escucha, el desarrollo de la habilidad comunicativa involucra también el dominio de elementos esenciales para la producción de textos de diferente índole, así como habilidades para hablar en público.

#### 2.2.2.2. *Negociación.*

El objeto de una negociación es llegar a un acuerdo sabio y prudente entre dos partes, para aproximar intereses legítimos, resolver conflictos con justicia, llegar a pactos duraderos y todo ello considerando y respetando los intereses del entorno y de los conciudadanos.

Los elementos de la negociación se basan en cuatro principios:

1.- *Gente:* Separa las personas del problema aparta la relación de lo que verdaderamente está en discusión.

2.- *Intereses*: Se centra en ellos, en los intereses de cada una de las partes, no en las posiciones.

3.- *Opciones*: Se procura generar varias posibilidades que permitan beneficios mutuos, identificando intereses compartidos. Es mejor enfocar las oportunidades que los problemas.

4.- *Criterios*: Insiste en que el resultado se basa en algún estándar objetivo.

Herb Cohen (1980) distingue tres variables clave en una negociación:

- **Información**: Conocimiento es poder, por tanto, antes de iniciar una negociación debemos proveernos de toda la información fáctica necesaria para dar soporte al caso. Así mismo hay que reunir datos sobre el aspecto psicológico del adversario: lo que le gusta, lo que le disgusta, su grado de flexibilidad o su estrechez de miras., etc. Y compararlos con los propios puntos fuertes y débiles.
- **Tiempo**: Puesto que la mayor parte de concesiones suele hacerse en torno al momento del cierre de la negociación hay que ser paciente.
- **Poder**: Esta variable no es tangible, no es real, se percibe, pero a veces no esta claro quién tiene mayor poder de negociación o cuál es su origen. Los buenos negociadores generan está percepción a cada momento de acuerdo a sus intereses.

#### 2.2.2.3 Asertividad

“Ser asertivo es tener la capacidad de defender los propios derechos sin violar los de los demás bajo ninguna circunstancia. Ante una fuerte agresión verbal hacia nuestra persona, nos inclinamos a adoptar una postura de confrontación o escape, y ninguna de estas dos reacciones deja mucho espacio para la fluida continuidad de una relación interpersonal.”(Valls, A. op cit.p93)

Para poder ser asertivos debemos abrigar la profunda convicción de que tanto nosotros como cualquier otra persona, tenemos necesidades que satisfacer y

aportaciones que hacer. Quién no hace valer sus derechos se expone a ser ignorado por los demás.

¿Cómo mantenerse asertivo ante una agresión verbal?

Lo primero es intentar vencer el impulso de dar una inmediata respuesta quedándonos quietos y callados. Después preguntemos con calma y serenidad al agresor que es lo que realmente le molesta, y a partir de aquí y siempre manteniendo la calma, tratemos de entender con claridad la posición del agresor y de expresar con serenidad y transparencia cuál es nuestra propia posición. Se trata de hacer un esfuerzo de empatía, pero de que quede claro al mismo tiempo, cuál es el verdadero motivo de la discrepancia surgida.

La persona asertiva no habla nunca por cuenta de otra, sino que habla claramente y afirmativamente en nombre propio, sin esconderse detrás de nada ni de nadie.

Es igualmente importante que el agredido en sus aseveraciones, haga una nítida distinción entre hechos y opiniones y que formule preguntas para tratar de reentender los puntos de vista y opiniones del agresor.

Si a pesar de esto encontramos que la conducta del agresor continúa siendo impropia, esta bien que indiquemos cuál es nuestra posición con respecto al tema que se dirime, pero no tratemos ni por un momento de contener al adversario, hasta llegar el momento de suspender la conversación

#### *2.2.2.4. Gestión del Jefe*

Esta habilidad se refiere a cómo establecer una relación positiva con nuestro jefe y esto se logra a través de la confianza, la que se soporta en dos pilares fundamentales: El carácter de dichas personas y su nivel de competencia como profesionales.

Según el trabajo de Covey el carácter que inspira confianza posee tres rasgos fundamentales:

1. *integridad*: Los valores coinciden con las palabras y estas están en total consonancia con las actuaciones de la persona.
2. *Madurez*: Que se manifiesta en un equilibrio entre la capacidad de expresar las propias necesidades, creencias y opiniones sin herir a otras personas y un respeto profundo por los demás.

3.-*Espíritu de servicio*: Por otra parte el jefe otorgará preferentemente su confianza a una persona que además de íntegra sea competente en su trabajo. Ello exige que se comunique bien, sepa organizarse y orientar su tarea hacia la obtención de objetivos bien planificados e implante soluciones que maximicen los resultados de la empresa con los recursos disponibles.

Gestionar bien al jefe implica, además de lo anterior expuesto poder tratar los problemas con él abiertamente , lograr acuerdos satisfactorios relativos a ellos. Sin descuidar dos reglas básicas:

1.- El jefe siempre tiene la razón y 2ª en caso de duda remitirse a la Regla #1. Buscar la confrontación directa con nuestro jefe es peligroso .Si el tema es complejo se debe procurar facilitarle el camino para que lo recorra con nosotros para darle a conocer diferentes enfoques del problema, pero no acorralarlo, se le debe dejar una salida airosa que le permita conservar su prestigio.

### 2.2.3. *Habilidades de Dirección de Personas.*

#### 2.2.3.1. *Liderazgo.*

En el caso de una empresa la dirección tiene dos necesidades básicas: Diseñar una estrategia o tener una visión coherente con la evolución de su entorno, que permita que el proyecto sobreviva y prospere. Y en segundo lugar precisa coordinar y organizar a las personas hacia los objetivos que emanan de esa estrategia. La persona que logra combinar estos dos aspectos se convierte en el líder que inspira confianza y entusiasmo.

Perfil del líder:

La inteligencia del líder que actúa en una organización ha de ser ante todo práctica, ya que las empresas avanzan en función de lo que se hace. No es necesario poseer una gran capacidad de abstracción para mandar, pero conviene que las concepciones del responsable, sean coherentes para que lo que se haga, sea congruente con los hechos tal cual son.

Una inteligencia práctica sabrá simplificar lo complejo, sin dejar de valorar el detalle y el matiz, pero no perderá la visión de conjunto. El buen líder sabe ver desde arriba y afuera, aquello en lo que está inmerso y personalmente implicado. Es capaz de ser objetivo incluso con respecto a sí mismo en cualquier circunstancia. También posee la capacidad de anticiparse a los acontecimientos. El hombre de acción necesita alternativas de repuesto, que solo habrá generado si antes ha sido capaz de contemplar el panorama distante hacia el que se encamina su proyecto.

Toda persona que aspira a mandar tiene que ser un gran trabajador no solo por el número de horas que dedica a su tarea sino por el grado de compromiso e implicación personal con que se entregue a ella.

Frente a los obstáculos y dificultades propios de la vida profesional, el líder mantendrá una actitud flexible y constructiva. Elástico ante los obstáculos consigue no ser perfeccionista y mirar las cosas bajo un prisma a menudo distinto del de la mayoría de las personas que le rodean.

En algunas de las aptitudes del líder se necesita una penetración psicológica en el ser de los demás. Sin capacidad para conocer a las personas con cierta profundidad, es muy difícil saber adecuar personas y tareas, mantener unido al equipo en cualquier circunstancia, infundir seguridad y convicción en lo que se está haciendo o solucionar cualquier situación que se pueda presentar en la acción.

Halpin y Winer citado por Vals (2000) identificaron dos elementos clave para seleccionar a los líderes de entre un grupo de personas. Su grado de

orientación a la tarea y su grado e orientación hacia las personas. Cuando se logra encontrar el equilibrio entre ambas se logra el verdadero trabajo en equipo .El verdadero líder sabe que tiene que cuidar ambas variables en su trabajo, aunque un elevado interés por los resultados de una empresa debería empezar por una marcada orientación hacia sus empleados como seres humanos.

#### 2.2.3.2. Motivación:

De acuerdo con Andy Grove, expresidentes de INTEL, planteó lo siguiente: Si un empleado no esta cumpliendo bien su trabajo, sólo hay dos explicaciones posibles: *o bien no puede o bien no quiere hacerlo* .Ante el caso de un empleado con bajos rendimientos, lo primero que hay que hacer es definir su perfil básico y su programa de formación.

- ✓ Quiere pero no sabe. Hay que formar.
- ✓ Quiere y sabe. Hay que delegar.
- ✓ Ni quiere ni sabe. Hay que dirigir.
- ✓ No quiere pero sabe. Hay que motivar.

Mihaly Csikszentmihalyi (1998) apunta que generalmente las principales razones por las cuales no estamos a gusto en nuestro trabajo son tres:

1. El trabajo no tiene sentido, porque no favorece a nadie o hasta incluso puede perjudicar a alguna persona.
2. El trabajo es aburrido y rutinario y no proporciona variedad ni reto alguno.
3. El trabajo es susceptible de provocarnos estrés, especialmente porque cuesta soportar al supervisor, o a los compañeros que esperan demasiado de nosotros, o que no valoran suficientemente nuestra aportación.

La gran pregunta que cabe hacerse aquí es *¿Qué clase de motivos para trabajar hay que potencia ren el empleado?*

Pérez, L. (1985) identifico los motivos que tienen el poder de mover a una persona a cooperar en una organización:

1.- *Motivos extrínsecos*. Se trata de recompensas materiales o no que recibe una persona .Ejemplo. Retribución o reconocimiento.

2.- *Motivos intrínsecos*. Son Satisfactores inherentes a la realización del trabajo en sí. Aprendizaje, desarrollo de capacidades y habilidades, autoconocimiento, etc.

3.- *Motivos trascendentes*: Se refiere a realidades personales externas –no propias- afectadas por el hacer del empleado. Pueden ser la satisfacción de las necesidades del cliente, calidad de vida que se proporciona a los familiares, etc.

Frederick W (1968) citado por Valls, obtuvo como resultado de su trabajo de investigación, publicado en la Harvard Business Review , la identificación de los factores que según los entrevistados producen satisfacción o insatisfacción en el trabajo siendo los siguientes:

Factores que producen *satisfacción* en orden de más a menos:

- 1.-Logro (Intrínseco).
2. –Reconocimiento (Extrínseco).
- 3.-El trabajo en si mismo (Intrínseco).
- 4.-Promoción (intrínseco).
- 5.-Crecimiento (Extrínseco).

Los factores que producen extrema insatisfacción en el trabajo de mayor a menor son los siguientes:

- 1.-Normas y procedimientos de gestión de la empresa.
- 2.-Supervisión.
- 3.-Relaciones con el supervisor.
- 4.-Condiciones de trabajo.

## 5.-Salario.

Por lo anteriormente expuesto, el proceso de fijación de objetivos es el método fundamental por el cual las organizaciones pueden influir en la motivación y las realizaciones de las personas. Para lograrlo, los objetivos deben de tener cierto número de atributos o características:

Para motivar debe de haber una determinada correlación reto-habilidad para lograr un objetivo.

Los objetivos específicos y concretos tienen consistentemente un efecto más positivo en la realización de tareas necesarias para conseguirlos.

Y finalmente un objetivo tiene que ser aceptado por el empleado, para que este se sienta verdaderamente motivado para lograrlo.

### 2.2.3.3. *Equipos de trabajo y manejo de conflictos.*

Se identifican 4 modelos de comportamiento organizacional que determinan de alguna manera la forma de llegar a los objetivos de la organización y el clima de trabajo:

- *El autocrático*, que considera a la autoridad como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño.
- *El de custodia*, que motiva al empleado en sus labores a través de programas de bienestar que se conocen como prestaciones y contratos de trabajo de por vida generados por sindicatos y el gobierno.
- *El de apoyo*, el buen manejo de la empresa depende más que nada del liderazgo del directivo y de otros procesos de la organización que ayuden al empleado a que realice su trabajo.
- *El colegiado*, en el cual el logro de los objetivos depende principalmente de una dirección que logra crear una sensación de compañerismo en los empleados, basada en la colaboración en el trabajo.

Un equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otro tipo de grupos: Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además comportan el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr el objetivo pero también de un compromiso de todos los participantes hacia el resultado.

Un conflicto es un proceso que inicia cuando una parte percibe que otra ha afectado o está por afectar de modo negativo, algo que le interesa a la primera parte.

*Estrategias para favorecer el manejo de conflictos:*

- Saber escuchar y para ello cultivar la empatía. Entender al otro en vez de defenderse de él.
- Enfrentar a los conflictos antes que evitarlos. Fomentar en lo individual y en equipo una actitud mental y emotiva de ganar en vez de ganar perder.
- Cultivar el éxito. Combinar las disposiciones a la tolerancia con la asertividad porque está es firmeza, seguridad, fuerza constructiva .etc.

*Responsabilidad Compartida entre la Dirección y su Personal.*

En la actualidad las empresas tienen que aprender a trabajar en equipo, al brindar mayor autonomía en el desarrollo de las actividades, con más responsabilidad y poder para influir en los resultados y por estar aunado a un compromiso en pro de la mejora.

### **3.- DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.**

El proyecto de trabajo que se vivió inicia con la gestión de la maestra: Virginia Margarita Trejo Olalde, a cargo de la Coordinación Regional de Operación de Servicios de Educación Especial # 4 en el D.F.

La visión de la maestra fue capacitar a los supervisores para el ejercicio de su función directiva y ser éstos, el motor que impulsara el cambio en la gestión escolar de los directores de los servicios de los Centros de Atención Múltiple (CAM) y Las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), por ser éste el ámbito de su competencia. Este trabajo se realizó a lo largo de siete años (Agosto de 2001 a abril de 2008).

#### *Metodología.*

La metodología de trabajo se desarrollo en tres fases, las cuales se irán describiendo a lo largo de este capítulo, pero desde este momento es necesario decir que fue un proyecto de trabajo que implicó, al grupo de supervisores, una construcción colectiva para la puesta en práctica de los elementos teóricos y metodológicos de las funciones directivas consideradas en la disciplina de la administración; así como el desarrollo de habilidades de interacción con el otro y con uno mismo propios de la disciplina de la psicología, para convencernos de la importancia del cambio en la gestión escolar de nuestras instituciones.

La primera fase fue de diseño y consistió en la revisión teórica por parte de los supervisores de textos relacionados con las cuatro funciones directivas: Planeación, organización, dirección y control.

Cabe hacer mención que estas temáticas, incluida la política educativa, fueron los contenidos centrales de todo el proceso de capacitación, tanto del equipo de supervisores como de los directores de CAM y USAER, En las tablas 12, y 13 se describen las características de las directoras participantes .La variante fue el nivel de complejidad con que se abordaron estos contenidos hasta poder llegar a visualizarlo como los elementos sustantivos del proceso administrativo.

Este trabajo se realizó dos veces al mes en horario de 8:30 a 18:30, en reuniones de Consejo Técnico Consultivo. de la Coordinación # 4. En la tabla 14 se describen las características del equipo de supervisores que diseñaron y realizaron la capacitación.

Al mismo tiempo que los supervisores se iban familiarizando con estas temáticas, tenían la encomienda de orientar al personal directivo de cada uno de los servicios en la elaboración de la planeación institucional y la propia de cada una de las zonas de supervisión.

Por otra parte había la necesidad de unificar la oferta educativa de los servicios de USAER de la Coordinación # 4, que ofertaban a las escuelas primarias.

De esta necesidad surgió: El Marco de operación de USAER, Marco de Operación de las Funciones del Director y Marco de Operación de las Funciones del Supervisor, tomando como base para este trabajo los manuales de organización de estos servicios.

La operación de este marco de trabajo implicó enfrentar resistencias al cambio de los directivos escolares y del personal a su cargo; aspectos que se fueron superando a través de acciones de orientación acompañamiento, y seguimiento derivadas de reuniones de trabajo y visitas a los servicios por parte de los supervisores.

#### Características de los participantes.

Tabla 12 Directoras de CAM.

Total	sexo		Rango de edad.		
	F	M	20-29	30.-39	40-49
8	8			2	6

Tabla 13 Directoras de USAER.

Total	sexo		Rango de edad.		
	F	M	20-29	30.-39	40-49
46	44	2	14	22	10

Tabla 14 Miembros del Consejo Técnico de la Coordinación # 4

Función	Frecuencia	Sexo		Formación académica	Rango de edad.		
		F	M		20-29.	30-39	40-50
Coordinadora	1	1		Maestría en administración.			1
Consultor	1		1	Lic. Psicología.			1
Auxiliar de Coordinación	1	1		Lic. Pedagogía.		3	5
Supervisores.	8	7	1	Lic. Psicología.(2) Lic. Pedagogía (3). lic. ,Deficiencia Mental.(1) Lic. Educación primaria (1). Maestría en Educación. (1)			
Responsable de Gestión Escolar Coordinación.	1	1		Lic. Pedagogía.			1

La segunda fase fue la del diseño y conducción de cinco talleres para los 54 directores. Las temáticas abordadas en los talleres .como ya se hizo referencia, giraron en torno a la política educativa y las funciones planeación, organización dirección y control, agregando en el tercer taller la temática de las habilidades directivas.

La estrategia de trabajo que se siguió para el diseño de los talleres fue la búsqueda y estudio de bibliografía que permitiera la elaboración de una antología, que mas allá del propósito del taller sirviera a los directores de fuente de consulta en el momento que tuvieran necesidad de ella, o bien servir de apoyo para dar continuidad a la capacitación en las reuniones de Consejo Técnico Zonales.

Se elaboraron fichas de trabajo y material didáctico que permitieron de alguna manera concretar en la práctica del ejercicio directivo los conceptos teóricos que fundamentan las funciones y habilidades directivas. Este ejercicio fue muy interesante porque permitió a los supervisores aclarar dudas, poner de manifiesto la variedad de significados y maneras de mirar determinado aspecto de la realidad, para ir construyendo un lenguaje común; lo que aseguraba que el enfoque del taller fuera el mismo en los cuatro grupos que se formaron, independientemente de la pareja de supervisores que les tocará conducir cualquiera de estos grupos.

La tercera fase podríamos considerar que se dio de manera simultánea con respecto a las anteriores, porque consistió en poner en práctica en cada una de las zonas escolares y en los servicios educativos lo aprendido en todo el proceso de formación del grupo de supervisores y la capacitación al equipo de directores, por parte de éstos. Esta metodología nos permitió vivenciar el poder conjuntar la teoría con la práctica para mejorar la gestión escolar, que se tendría que ver reflejada en el logro de los aprendizajes de los alumnos.

Esta fue la fase de mayor enriquecimiento profesional, pero a la vez el más difícil del proceso de capacitación, porque aquí se tenía que poner en práctica lo aprendido, condición necesaria para el desarrollo de las habilidades directivas, fundamentales para la conducción de los equipos de trabajo de cada una de las escuelas.

Es por ello que al final de este apartado expongo los resultados obtenidos en la zona de supervisión IV-1, como resultado de la puesta en marcha del proyecto escolar. de los ciclos escolares 2007-2008 y 2008-2009.

Los resultados tienen que ver con los procesos de atención de alumnos privilegiando la elaboración del diagnóstico grupal e individual para la toma de decisiones fundamentada, con respecto a la planeación docente y la importancia de la gestión del proceso de atención de alumnos a partir del ejercicio de las funciones del director y su capacitación en el componente de comprensión lectora, ya que todos los proyectos de las escuelas de la zona tenían como problemática a resolver el desarrollo de habilidades comunicativas en los alumnos..

### 3.1 Fase primera.

*Programa de Capacitación a Supervisores durante los Ciclos Escolares 2001-2002 y 2002-2003*

En los primeros dos años la capacitación consistió en un curso introductorio sobre las funciones directivas: Planeación, organización, dirección y control. La estrategia utilizada fue la búsqueda de bibliografía referente al tema, dejando la opción de consultar las fuentes que los supervisores considerarán pertinentes. Con esta investigación se presentaban a las juntas de Consejo Técnico veces al y con la puesta en común de lo investigado, la Coordinadora los iba centrando en la comprensión de cada una de ellas.

Una vez que el grupo de supervisores logró compartir un lenguaje común, los llevó a profundizar sobre la comprensión de cada una de estas funciones, tomando como referencia el ejercicio de planeación.

Para la mayor comprensión teórica y práctica de estas funciones se tomó como eje de trabajo al proyecto escolar, documento de planeación solicitado por la Secretaría de Educación Pública, fundamentado en la corriente administrativa de planeación estratégica.

Se revisó el documento solicitado por la SEP “El proyecto escolar, una suma de acuerdos y compromisos.” En éste se concibe al proyecto escolar como instrumento y estrategia de la gestión escolar que favorece el encuentro y el diálogo entre la comunidad educativa, a fin de emprender un movimiento sistemático en pro del funcionamiento y organización de la escuela” (Secretaría de Educación Pública 2004 p. 13).

La planeación quedó entendida como el proceso de decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo para el logro de la Visión- Misión de la Institución.

En el primer año de capacitación, a las directoras (2003-2004), se les dio a conocer los elementos que conforme a la planeación estratégica debería contener el proyecto escolar:

Tabla 15 .Elementos del Proyecto Escolar.

Elementos del proyecto escolar.	Elementos a considerar para su elaboración.
<b>Planeación Estratégica:</b> Visión.	Responde a 2 preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué quiero ser o tener?</li> <li>▪ Valores</li> </ul>
Misión.	Responde a 4 preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Quiénes somos?</li> <li>▪ ¿Qué hacemos?</li> <li>▪ ¿Cómo lo hacemos?</li> <li>▪ ¿A quién servimos?</li> </ul>
VALORES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuáles nos representan?</li> <li>▪ Definición y ¿Por qué es importante para el servicio?</li> </ul>
Diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enunciar fuentes</li> <li>▪ Análisis de información.</li> <li>▪ Problemática educativa.</li> <li>▪ Análisis FODA.</li> </ul>
Objetivo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer el objetivo: Responde a ¿Qué queremos? y ¿Para qué?</li> </ul>
Acuerdos y compromisos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A que se compromete el colectivo para mejorar el aprendizaje de los alumnos.</li> </ul>
<b>Planeación operativa</b> Programa anual de trabajo .(PAT)	Constituido por los siguientes elementos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética.</li> </ul> Para cada uno de los ámbitos: aula y formas de enseñanza, organización y funcionamiento de la escuela y escuela comunidad. Se consideraron los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo por ciclo escolar.</li> <li>▪ Metas.</li> <li>▪ Indicadores</li> <li>▪ Estrategias.</li> <li>▪ Actividades.</li> <li>▪ Responsables.</li> <li>▪ Tiempos de realización</li> </ul>

Elementos del proyecto escolar.	Elementos a considerar para su elaboración.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo.</li> <li>▪ Evaluación.</li> </ul> <p><b>Para CAM</b> en el ámbito aula y formas de enseñanza, se consideró el aprendizaje de los alumnos. En el ámbito organización, el programa de capacitación de los maestros y en el ámbito escuela comunidad se consideró el trabajo con padres.</p> <p><b>Para USAER</b>, en el ámbito aula y formas de enseñanza se determinó el aprendizaje de los maestros como resultado del programa de capacitación. En organización se estableció el trabajo de seguimiento que la directora llevaba a cabo para asegurar el aprendizaje de los alumnos y el ámbito comunidad se considera el trabajo realizado con los padres de familia de los alumnos atendidos por el servicio.</p>
<p>Plan de apoyo interdisciplinario. Especifico para los servicios de <b>USAER</b></p>	<p>Esta dimensión de la planeación operativa, esta relacionado específicamente con la interacción que se tiene con las 4 primarias en donde trabaja cada una de las USAER.</p> <p>También se trabajan los tres ámbitos antes descritos, con los mismos elementos.</p> <p>En el ámbito del aula se considero los aprendizajes de los grupos y alumnos en atención.</p> <p>En el ámbito organización se establecieron los acuerdos de trabajo entre maestros de primaria y maestros de USAER.</p> <p>En el ámbito escuela comunidad, se estableció el trabajo con padres solicitado por la primaria, o bien, las canalizaciones al sector educativo o de salud para complementar la atención de los alumnos, además de los acuerdos con autoridades de primaria.</p>

En el segundo momento de capacitación, la exigencia fue no sólo que estuvieran presentes los elementos, sino que éstos guardaran una coherencia interna.

La construcción de la visión – misión fue difícil, por desconocimiento de la política educativa vigente y por tanto lo que ésta nos exige realizar en la estructura organizativa de la SEP. La visión implica pensar cómo me quiero ver en un futuro inmediato y por tanto determinar qué quiero mejorar para ofrecer un servicio educativo de calidad y alcanzar la visión propuesta.

El poner al centro de estos dos elementos el logro de los aprendizajes de los alumnos, y en el caso de las USAER, al entender que al ser un servicio de apoyo, constituyen una organización distinta a la primaria o secundaria fueron los elementos clave que permitieron avanzar en los planes de mejora.

Aunado a lo anterior, fue necesario unificar los criterios de operación de la USAER, con la intención de que la Coordinación # 4 pudiera ofertar un mismo servicio educativo.

Esta necesidad nos permitió arribar al estudio de la función de organización entendida como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos.

Para ello revisamos los manuales de organización de USAER. (En estos manuales vienen definidas las funciones de cada uno de los puestos, con su respectivo perfil).

De este trabajo obtuvimos 3 productos: **Marco de Operación de Funciones del director, Marco de Operación de las Funciones del Supervisor y Marco de Operación de USAER.**

Con el conocimiento de la clasificación que la corriente de planeación estratégica hace sobre las actividades que se desarrollan en cualquier organización y que son:

- Actividades sustantivas o críticas: Están relacionadas con la razón de ser de la Institución, en el caso de la escuela se refieren al aprendizaje de los alumnos.

- Actividades de apoyo: Se refieren a actividades que se presentan de manera ocasional y que fortalecen las funciones sustantivas, en el caso de la escuela pudiéramos pensar en las visitas a espacios culturales y recreativos que aportan elementos para el proceso enseñanza aprendizaje, o bien los programas transversales determinados por la Secretaria de Educación Pública: Programa Nacional de lectura, Eduquemos para la Paz, etc.
- Actividades de rutina: se refieren a actividades más de carácter administrativo como son : movimiento de inventarios, incidencias de personal ,etc.

Para la elaboración del Marco de operación del director y Marco de operación del supervisor de zona, correlacionamos las actividades antes descritas con las cuatro funciones directivas: Planeación, organización, dirección y control.

Los aspectos considerados fueron los siguientes:

- ✓ Proyecto zonal, escolar y plan de trabajo.
- ✓ Juntas de consejo técnico consultivo.
- ✓ Órgano de evaluación de carrera magisterial.
- ✓ Capacitación del personal.
- ✓ Atención técnico pedagógica.
- ✓ Atención técnico pedagógica –extensión educativa.
- ✓ Atención técnico pedagógica- Control escolar y estadística.
- ✓ Atención técnico pedagógica –Padres de Familia.
- ✓ Atención Técnico pedagógica –Organización y funcionamiento de los servicios.
- ✓ Recursos Financieros.
- ✓ Recursos Materiales.
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Enlace con Instituciones.

Con el conocimiento de lo que como directivos les corresponde hacer, se reestructuraron las funciones de cada uno de los colaboradores del servicio de USAER: Maestros de apoyo, equipo interdisciplinario (psicólogo, trabajador social, maestro de lenguaje, etc.) y personal administrativo (secretaria.)

A manera de ejemplo a continuación se describe de forma general los compromisos del maestro de apoyo que quedaron establecidos en el documento “**Marco de Operación de USAER**”, en éste vienen especificados también los compromisos de cada uno de los colaboradores que constituyen la estructura organizativa de la USAER.

- Siendo los procesos de enseñanza y aprendizaje las actividades sustantivas o críticas de la organización de USAER, se estableció que los maestros de apoyo sólo podrían atender a 6 grupos, dos veces por semana, en un horario de 45 minutos, colaborando con los maestros titulares en el aprendizaje de la asignatura que las escuelas primarias, atendidas por la unidad, determinaron como área de mejora en su proyecto escolar.
- El horario para la atención de alumnos con necesidades educativas especiales fuera del aula regular es de 45 minutos, al igual que la entrevista con padres.
- Concretar a través de la planeación conjunta: objetivos, estrategias metodológicas tendientes a la globalización, actividades, materiales, tiempos e indicadores de evaluación.
- La evaluación psicopedagógica se realiza de manera conjunta con el docente de educación Básica Regular y cuando se requiere con el equipo de apoyo interdisciplinario, para conocer el ritmo y estilo de aprendizaje del alumno ,intereses, motivaciones, nivel de competencia curricular en las diferentes asignaturas, en los contextos de aula, escuela ,social y familiar. En caso necesario se evalúan los aspectos motriz, intelectual, comunicación, y emocional y se realiza la propuesta curricular adaptada.
- Toda actividad tendrá que documentarse en las carpetas de los alumnos y registrar los acuerdos tomados, con las firmas de directores, docentes y aquellos integrantes del equipo de apoyo interdisciplinario que participen.

Una vez que se tuvo claro hacia donde quería caminar la institución (ciclo escolar 2003-2004): planeación reflejada en el proyecto escolar para CAM y Plan de trabajo de USAER, soportada en la determinación de una problemática de carácter educativo que el proyecto pretendía resolver y el conocimiento de cada uno de los colaboradores sobre lo que la institución demandaba de cada uno de ellos; se dieron los primeros pasos para que los supervisores se acercaran, junto con los directores al ejercicio de las funciones de dirección y control. De lo que se trataba en este momento era que el director acompañara a su personal y los supervisores a su vez al director en la implementación del Marco de Operación. En la medida en que verificaba su ejecución (función de control), el director se veía obligado a orientar a su personal sobre la toma de decisiones que pudieran necesitarse para asegurar el aprendizaje de los alumnos (función de dirección).

La puesta en operación de este marco, no fue sencillo pues implicaba un cambio de pautas de actuación a las cuales cada una de las unidades habían arribado por su cuenta, a partir de la reestructuración que tuvieron los servicios de Educación Especial, a propósito de las Políticas Internacionales aprobadas en nuestro país sobre la Integración Educativa, en la intención de dar respuesta a las necesidades de los alumnos y por lo mismo se resistían manifestando diferentes posturas, entre las cuales podíamos encontrar la simulación, la evasión, etc.

Por otra parte, también se puso en juego la personalidad así como el estilo directivo de cada uno de los supervisores. Esto dio como resultado que cada una de las zonas de supervisión fuera tomando su propio ritmo de trabajo.

## 1.2 Segunda Fase del proceso de capacitación

### *Elaboración de cinco cursos taller sobre habilidades directivas.*

La Coordinadora propuso la elaboración de un curso taller, que permitiera observar el nivel de avance alcanzado como Coordinación, con los directores en el ejercicio de su función.

En la preparación participaron todos los miembros del Consejo Técnico de Coordinación mediante la propuesta de textos que formarían parte de la antología, la lectura de los mismos, la elaboración de la carta descriptiva y los ejercicios o dinámicas que apoyarían el logro de los objetivos del taller.

Para la conducción se asignaron parejas siendo la condición que en el grupo que les tocará coordinar a esta pareja de supervisores no habría personal directivo de sus respectivas zonas de supervisión.

3.2.1 El primer taller se denominó **Curso taller “Habilidades directivas”** y se impartió los días 29 al 31 de marzo del 2004.

**El objetivo General** fue: Que los directores reflexionen cómo la Política Educativa pretende resolver los problemas educativos y sociales para la construcción de un mejor futuro y que analicen cómo a través del conocimiento y práctica de sus funciones contribuyen para hacer realidad esta Política.

#### **Objetivos específicos:**

- Que el director identifique los elementos básicos que constituyen la Visión y Misión del Plan Nacional de Desarrollo y su consideración en los Programas Educativos que se derivan del mismo (tema política Educativa).
- A partir del concepto de planeación y la metodología para su elaboración, que el director reconozca su Proyecto Escolar o Plan de Trabajo como un ejercicio de planeación que le permitirá identificar y solucionar las problemáticas de tipo educativo que enfrenta cotidianamente (tema planeación).

- A partir del concepto de organización que el director reconozca la importancia de coordinar todos los elementos y factores que intervienen en el funcionamiento institucional para el logro de los objetivos educativos (tema organización).
- A partir del concepto de dirección, identifique y analice los conocimientos y habilidades necesarios en la guía y conducción del personal bajo su responsabilidad, así como en la toma de decisiones (tema dirección).
- A partir del concepto de control, que el director analice como la función de control evita desviaciones en la ruta trazada y apoya la toma de decisiones para la mejora del servicio educativo (tema control).

El análisis a que llegó el Consejo Técnico de la Coordinación# 4 fue que el tema que las directoras consideraron requería mayor trabajo era el de control, no quedándoles claro cómo se tendría que elaborar indicadores que dieran cuenta de los logros de el plan de trabajo en todas sus dimensiones y cómo vincularlos con los estándares solicitados por el programa escuelas de calidad, conocidos sólo por las directoras de CAM que hasta ese momento participaban el dicho programa.

La impartición del curso, también reflejó las propias dificultades del grupo de supervisores con respecto al tema. Por tanto a la capacitación de los meses restantes, para concluir el ciclo escolar 2003-2004, se le dio mayor peso al tema de control, desde luego relacionándolo con las demás funciones.

Con estos elementos por primera ocasión se solicitó a los directores y zonas de supervisión que presentaran un informe de resultados soportado en datos, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo. Los primeros intentos desde luego fueron sentidos, ya que no se contaba con un seguimiento sistemático de los indicadores que dieran cuenta del logro de lo objetivos propuestos.

3.2.2 diseño del segundo **taller de” Habilidades Directivas II”**, que se llevó a cabo los días 20 al 22 de abril del 2005.

El procedimiento para la elaboración de antología, fichas de trabajo, carta descriptiva, organización de grupos y conducción fue la misma que el taller anterior.

**El Objetivo General fue:** Que los asistentes reconozcan cómo el ejercicio de las funciones directivas permite el desarrollo del liderazgo para el logro de los objetivos educativos y la mejora continúa.

**Objetivos específicos:**

- Que el director reconozca y contraste su realidad con el perfil del director del siglo XXI (Tema Política Educativa).
- A partir del concepto de planeación los directivos identifican y articulan la planeación estratégica y operativa en sus diferentes dimensiones (Tema planeación).
- A partir del concepto de organización, el director reconoce la importancia del Marco de Operación que ordena el funcionamiento del servicio para el logro de los objetivos señalados en la planeación (tema organización).
- A partir del concepto de la función de dirección, que el director reconozca su importancia para el logro de los objetivos institucionales, a través de identificar y satisfacer las necesidades técnicas del personal (tema dirección).
- A partir del concepto de control, el personal directivo recupera la información que le permita la rendición de cuentas clara y objetiva (función de control).
- El personal directivo contará con los elementos para perfilar la planeación del ciclo escolar 2005-2006 (tema planeación).

Los resultados del curso reflejaron la necesidad de revisar con mayor profundidad los temas de organización y control, siendo difícil para las directoras ubicar el organigrama de su servicio, particularmente el servicio de USAER, por no quedar clara su relación con el personal de la escuela primaria, así como distinguir las funciones sustantivas de las de rutina, ya que en el análisis de tiempos, se observaba que las actividades realizadas eran distractores para llevar a cabo su función de dirección y control y por tanto dar cumplimiento a lo planeado.

También se puso de manifiesto, que hay decisiones que no se pueden colegiar, pues la toma de decisiones corresponde al director escolar, desde luego con la información que el equipo de colaboradores aporta a la organización desde su función, lo que se posibilita con la delegación de funciones.

Además de este tema se revisó el de cultura organizacional a través de un primer elemento que es la comunicación.

Estos resultados marcaron los aspectos que en el Consejo Técnico de Coordinación se deberían fortalecer, a lo largo del siguiente ciclo escolar 2005-2006, para estar en posibilidad de llevar a cabo de mejor manera las funciones directivas y apoyar a los directores en las tareas que les corresponde desempeñar.

En la capacitación al interior de la Coordinación # 4 se retomó nuevamente la función de organización, segunda fase del proceso administrativo que tiene como fin la estructuración adecuada de los elementos que intervienen en el logro de los objetivos propuestos, mediante procedimientos, técnicas y estrategias que permitan la coordinación y actividad para obtener el éxito deseado.

Otro aspecto fundamental de la función de organización fue la revisión de lo que conlleva la descentralización de autoridad, mediante la **delegación de autoridad**, quedando claro que es necesaria para el funcionamiento de la organización, favorece el grado de compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos institucionales.

También como parte fundamental de la estructura organizativa se hizo una revisión teórica de los aspectos involucrados en la comunicación al interior de las organizaciones.

Cómo se desprende de las temáticas abordadas en el Consejo Técnico de la Coordinación # 4, la elaboración del siguiente curso taller implicaba una mayor exigencia. No era suficiente que los directores conocieran sus funciones, sino que se tendría que reconocer que la puesta en práctica de las mismas conlleva el desarrollo de habilidades directivas, las cuales solo se desarrollan en el ejercicio cotidiano.

**3.2.3 Taller de Habilidades Directivas III**,.La preparación de este taller tenía que responder al reto de cómo hacer evidentes los procesos internos que vive el director, al momento de interactuar con su grupo de trabajo, para que lo planeado se ejecute y se llegue a feliz término en el logro de la visión - misión institucional Es por ello que este taller se diseñó y desarrolló tomando como base la analogía de un tren y el análisis de caso, para que las directoras a través de una situación aparentemente ajena a si mismas, pudieran ver reflejada su actuación y de esta forma reconocer sus fortalezas y sus áreas de mejora. El curso se realizó los días 8,9 y 10 de marzo del 2006.

**Objetivo General:** Que las directoras reconozcan la importancia de fortalecer las habilidades directivas en el ejercicio de sus funciones y el desarrollo de su liderazgo para guiar la gestión escolar hacia el cumplimiento de la política educativa al establecer objetivos institucionales claros y sistemas de evaluación que les permitiera la rendición de cuentas y la mejora continua.

**Objetivos específicos:**

- Recuperar los conocimientos adquiridos en el programa de fortalecimiento de la función directiva (tema Encuadre y contextualización).
- Que el director analice el marco referencial del quehacer directivo (tema Política Educativa).

- Que el director conozca los objetivos y funciones del personal a su cargo y su importancia para el cumplimiento de los propósitos institucionales (Tema organización).
- Que los directores recuperen la estructura y reconozcan la importancia de la congruencia metodológica de la planeación estratégica para el logro de los objetivos institucionales a mediano plazo (tema Planeación Estratégica).
- Que el personal directivo reconozca la necesidad de cambio para formar una identidad cultural encaminada al logro de los objetivos institucionales (tema Cultura organizacional y planeación estratégica).
- Que los directivos identifiquen los tres procesos sustantivos y la importancia de su conducción durante el ciclo escolar para arribar al cumplimiento del objetivo estratégico ( Tema Procesos sustantivos).
- Que el personal directivo diseñe una planeación operativa congruente con la planeación estratégica e incorpore un sistema de control que le permita la rendición de cuentas (tema planeación operativa).
- Que el personal directivo reconozca las dos dimensiones de la estructura organizacional: a) Relación de autoridad y b) Relación de comunicación formal (tema organización).
- Que el directivo identifique a través del seguimiento, las necesidades profesionales del personal que limitan el logro de los objetivos institucionales y diseñe un plan de mejora. (tema dirección).
- Que el personal directivo articule las funciones y habilidades directivas en la conducción de los procesos sustantivos (tema gestión escolar).

La estrategia didáctica que se utilizó se muestra en la tabla 15, y fue mediante la analogía con un tren, que al irlo construyendo ,permitió ir relacionando los temas revisados a lo largo de los tres días de taller,

Tabla 16 ESTRATEGÍA DIDÁCTICA

<b>Objetivos</b>	<b>Temas</b>	<b>Relación con la construcción del tren.</b>
<p>Que el director analice el marco referencial del quehacer directivo</p>	<p>Política Educativa.</p>	<p>Se simbolizó con la recepción de llave para entrar a la escuela, que el Estado Nación entrega a la directora.</p> <p>La directora llega a la escuela con una <b>visión</b> de lo que quiere lograr y con el conocimiento de la <b>misión</b> de la escuela reflejada en el perfil de escuela, director, docente y alumno que demanda el Estado Nación.</p> <p>Para cumplir con su misión, llega a la escuela con su visión de lo que quiere lograr en su ejercicio profesional y carga dos maletas: Una</p> <p>contiene el conocimiento de sus funciones directivas y la otra está llena de habilidades</p>
<p>Que el director conozca los objetivos y funciones del personal a su cargo y su</p>	<p>Objetivos y funciones del personal de Educación Especial</p>	<p>En la escuela lo esperan personas, con diferentes tipos de personalidad, experiencia laboral, etc. Representados por muñecos desnudos.</p> <p>La directora tiene que conocer</p>

<b>Objetivos</b>	<b>Temas</b>	<b>Relación con la construcción del tren.</b>
<p>importancia para el cumplimiento de los propósitos institucionales.</p>		<p>las características de la ropa que cada uno de los colaboradores va a portar, de acuerdo a la función para la que se le contrato. (Maestro frente a grupo, psicólogo, trabajador social, maestra de lenguaje, etc.</p> <p>Se colocan las <b>vías del tren</b> que representan a la política educativa.</p>
<p>Que los directores recuperen la estructura y reconozcan la importancia de la congruencia metodológica de la planeación estratégica para el logro de los objetivos institucionales a mediano plazo.</p>	<p>Planeación Estratégica.</p>	<p>Representa el nivel de distancia existente entre la misión y la visión que la directora pretende lograr.</p>

<b>Objetivos</b>	<b>Temas</b>	<b>Relación con la construcción del tren.</b>
<p>Que el personal directivo reconozca la necesidad de cambio para formar una identidad cultural encaminada al logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>Cultura organizacional y planeación</p>	<p><b>La planeación estratégica</b> es la ruta que se emprende para el logro de la visión - misión. Basado en el conocimiento de la cultura organizacional.</p> <p><b>La estación representa la visión-misión código de ética y conducta.</b> Esto es el punto de llegada que se pretende con la acción de mejora.</p> <p><b>La máquina guiada por la directora, representa la Planeación Estratégica.</b></p>
<p>Que los directivos identifiquen lo tres procesos sustantivos y la importancia de su conducción durante el ciclo escolar para arribar al cumplimiento del objetivo estratégico.</p>	<p>Procesos sustantivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje de alumnos.</li> <li>• Capacitación personal docente y equipo de apoyo.</li> <li>• Atención a padres.</li> </ul>	<p>Se representaron con los <b>vagones del tren</b> en donde la directora debe estar pendiente de las dificultades que se puedan presentar, diseñando acciones que resuelvan la necesidad del personal para poder cumplir con la tarea encomendada.</p>

Objetivos	Temas	Relación con la construcción del tren.
<p>Que el personal directivo diseñe una planeación operativa congruente con la planeación estratégica e incorpore un sistema de control que le permita la rendición de cuentas.</p>	<p>Planeación Operativa</p>	<p><b>Los vagones representan la Planeación Operativa.</b></p> <p>De acuerdo a proceso sustantivo de que se trate se nombra a cada uno de los vagones conforme a los ámbitos solicitados en el proyecto escolar y que forman parte del plan anual de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito Escuela comunidad.</li> <li>• Ámbito Organización y funcionamiento de la escuela.</li> <li>• Ámbito Escuela comunidad</li> </ul> <p>En cada uno de los vagones se colocan <b>ruedas</b> que <b>simbolizan el sistema de control</b> que garantizará que el tren no se salga de la ruta trazada o en su caso hacer las correcciones pertinentes.</p>

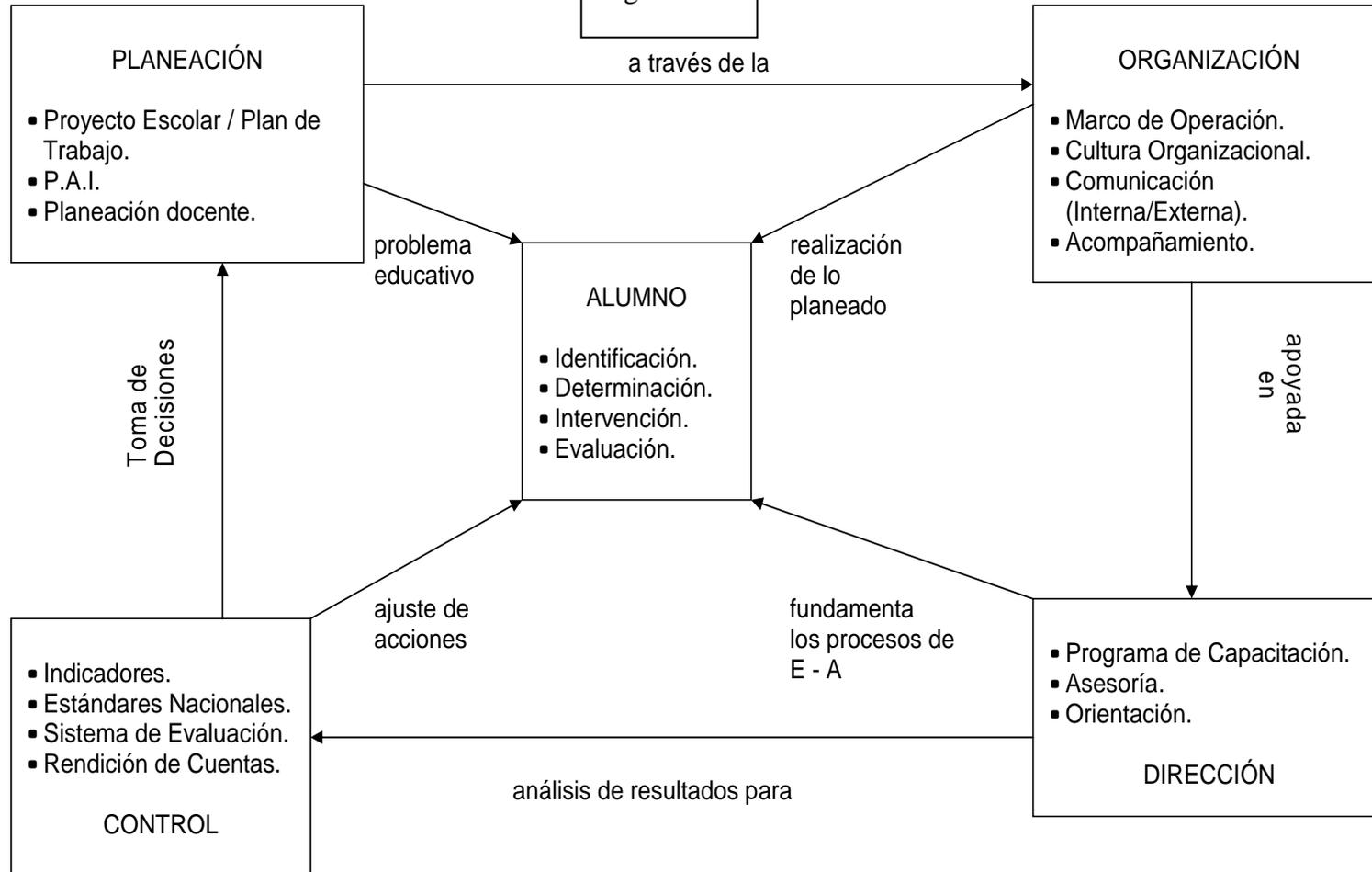
Objetivos	Temas	Relación con la construcción del tren.
<p>Que el personal directivo reconozca las dos dimensiones de la estructura organizacional: a) Relación de autoridad y b) Relación de comunicación formal.</p>	<p>Organización.</p>	<p>Con los muñecos ya vestidos de acuerdo a su función el director coloca en los vagones correspondientes a cada uno de los colaboradores.</p> <p>Ejemplo: maestros en el vagón de aula y formas de enseñanza.</p> <p>Equipó paradocente, en el vagón de escuela comunidad.</p>
<p>Que el directivo identifique a través del seguimiento, las necesidades profesionales del personal que limitan el logro de los objetivos institucionales y diseñe un plan de mejora</p>	<p>Dirección.</p>	<p>Se representó a través de los <b>eslabones</b> que unen a los vagones y que permiten que aunque se enfrenten dificultades en la ruta a seguir el tren no se descarrila, ni se fractura dada la vigilancia y acompañamiento oportuno de la directora en el desarrollo de los procesos sustantivos.</p>

<b>Objetivos</b>	<b>Temas</b>	<b>Relación con la construcción del tren.</b>
<p>Que el personal directivo articule las funciones y habilidades directivas en la conducción de los procesos sustantivos.</p>	<p>Gestión Escolar.</p>	<p>Una vez construido el tren y analizado el caso del servicio educativo 2040 en donde se revisó el tipo de cultura organizacional imperante y los elementos de mejora que las directoras sugirieron para la mejora de la gestión escolar, se les solicitó que escribieran y guardaran en 4 sobres las acciones que habían realizado a lo largo del ciclo escolar, conforme a sus cuatro funciones y elaboraran un esquema. Posterior a esto se les presento el esquema de</p>

<b>Objetivos</b>	<b>Temas</b>	<b>Relación con la construcción del tren.</b>
		<p>Gestión escolar para lo servicios de la Coordinación #4( ver figura #2)</p>

PROCESO DE HABILIDADES Y FUNCIONES DIRECTIVAS

Figura # 2



La impartición del taller hizo evidente la apropiación por parte de las directoras de la política educativa y por tanto la función que a ellas les corresponde ejercer. También demostraron su conocimiento sobre la metodología de elaboración del proyecto escolar.

Las dificultades se manifestaron en la dirección que ellas debían imprimir para que el plan de trabajo se ejecute conforme a lo planeado, pues en la mayoría de los casos no se había seguido una disciplina para realizar lo propuesto.

Esto desde luego tenía que ver con la transformación de la cultura escolar que imperaba en sus servicios educativos y las habilidades que ellas deberían mostrar para la argumentación de la importancia de llevar a cabo los cursos de acción determinados en la planeación operativa. También se manifestaron dificultades para entender las necesidades de capacitación de su personal y por tanto, la elaboración de planes de asesoría individual que permitan al personal ejecutar sus tareas de la mejor manera posible, encontrando sentido a lo propuesto en el proyecto escolar.

Por lo antes expuesto se determinó continuar trabajando sobre cultura organizacional y desarrollo de habilidades directivas que permitieran al director articular los esfuerzos de los colaboradores para el cumplimiento de lo planeado a través del trabajo en equipo, desarrollando comunidades que aprenden constantemente con impacto en los aprendizajes de los educandos, creando sistemas de seguimiento y evaluación de las acciones a fin de contar con los datos cuantitativos y cualitativos que les permitan la toma de decisiones para la mejora de los procesos y la rendición de cuentas.

Durante el ciclo escolar 2006-2007 los temas a revisar en Consejo Técnico de la Coordinación # 4 fueron los siguientes. Se continuó trabajando el tema de cultura organizacional, destacando lo siguientes aspectos: ¿De donde proviene la cultura corporativa?, El poder de la cultura, Incorporación de estándares éticos y valores a la cultura: El clima de la organización escolar y la calidad educativa, además de las habilidades directivas.

3.1.4. **El Curso Taller Habilidades Directivas IV** se realizó los días 21,22 y 23 de marzo de 2007, su diseño fue en base a los siguientes aspectos:

**Objetivo General:** Que el equipo directivo reconozca la importancia del desarrollo de las habilidades directivas como competencias clave para el ejercicio de su función, con la finalidad de tomar decisiones para la mejora continua del equipo de trabajo orientadas al cumplimiento de la misión institucional.

**Objetivos específicos:**

- Que el personal directivo recupere el contenido de los talleres anteriores y conozca lo que se pretende alcanzar en el presente (Contextualización).
- Que el personal directivo reconozca que la tarea educativa se fundamenta en aspectos constitucionales y legales. (Tema Política Educativa )
- Que el personal directivo identifiquen los elementos que pueden alterar el diseño, desarrollo y evaluación de la planeación estratégica y operativa (tema planeación).
- Que el personal directivo reconozca la importancia de la función de organización para alinear la cultura organizacional hacia el logro de los objetivos institucionales (tema organización).
- Que el personal directivo reconozca la importancia de la función de dirección para guiar al equipo hacia el desarrollo de una cultura con los valores que sustenta la Educación Inclusiva. (tema dirección).
- Que el personal directivo reconozca la importancia de la función de control para la toma de decisiones, la mejora continua y la rendición de cuentas.

La pretensión de este taller fue que las directoras empezaran a considerar el proceso administrativo, esto es, la interacción de las cuatro funciones directivas como condición para la transformación educativa, soportadas con el desarrollo de habilidades conceptuales, técnicas, de diseño y humanísticas.

Por lo tanto la estrategia didáctica que se implementó fue **el análisis de caso del “Servicio Educativo “México”**. Esta decisión se tomó para ayudar a las directoras a que de manera indirecta pudieran pensarse en relación al avance que habían desarrollado en cada uno de sus servicios sobre la puesta en marcha de la planeación estratégica y operativa, herramienta fundamental para poder transformar la cultura organizacional imperante en cada uno de sus servicios. Situación complicada en los casos en donde las directoras ya tenían tiempo ejerciendo su función, pues ellas también habían venido siendo parte de estas maneras de hacer las cosas y de relacionarse para la consecución de la misión institucional. Cambiar la cultura entonces resulta doblemente difícil, pues implica ejercer un liderazgo que convoque al personal a sumarse al cambio de pautas de actuación, a través de la vivencia de valores establecidos en su visión institucional y puestos en práctica a través del código de conducta. También se pretendió destacar que si no hay rumbo, determinado a través de la visión, no hay acciones que mejorar y nada que medir, para evaluar si lo que nos propusimos se está logrando y de esta manera revertir las inercias del personal, al darse cuenta de la importancia y trascendencia de su función para el logro de los aprendizajes de los alumnos.

**En el primer capítulo**, se destacan las dificultades que la directora del Servicio Educativo “México” tiene para dar seguimiento puntual al plan anual de trabajo cuya consecuencia es la elaboración de un documento administrativo, que hay que entregar a la autoridad inmediata cuyo soporte son datos “sentidos” por el personal sin ninguna evidencia, de lo que ahí se reporta.

Las fichas de trabajo se diseñaron para que el personal directivo, apoyará a la directora de esta supuesta escuela, en relación al seguimiento del plan de trabajo a través del ejercicio de su función directiva y las siguientes habilidades:

Tabla 14 Relación entre función y habilidades directivas.

Función directiva	Temas a reforzar	Habilidades implicadas
PLANEACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología par la planeación.</li> <li>• Visión (filosofía).               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Código de ética</li> <li>✓ Código de conducta,</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Conceptuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y comprender la política educativa.</li> <li>• Soporte técnico del Plan y Programas.</li> </ul> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigor metodológico.</li> </ul> <p><b>Humanísticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación oral y comunicación escrita.</li> </ul> <p><b>Diseño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de estrategias pertinentes.</li> </ul>
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación</li> <li>➤ Guía.</li> </ul>	<p><b>Conceptuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum</li> <li>• Normatividad.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul> <p><b>Humanísticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul> <p><b>Diseño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para capacitar.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> </ul>

En el segundo capítulo del Servicio Educativo “México”, se pretendió destacar la importancia de la función de organización como elemento clave para alinear la cultura organizacional hacia el logro de los objetivos institucionales, delimitando que le toca realizar a cada uno de los colaboradores y como se relacionan los demás miembros de la organización, así como la ubicación clara del margen de decisión de cada uno de los colaboradores a través de la adecuada delegación de funciones y lo más importante, el ejercicio del liderazgo que mediante la habilidad para visualizar a la escuela como un sistema ,que como tal, relaciona todos los procesos que en ella se dan, permite facilitar la articulación de los procesos y la armonía entre los colaboradores, mediante el desarrollo de la motivación fundamentada en el logro de lo propuesto.

La reflexión de las fichas de trabajo tuvo como propósito que las directoras ubicaran las habilidades que se tienen que desarrollar en esta función para la transformación de la cultura organizacional:

Tabla 15 Relación entre función y habilidades directivas.

Función	Temas a reforzar habilidades implicadas.	Habilidades implicadas
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cultura organizacional.</li> <li>➤ Clima.</li> </ul>	<p><b>Conceptuales:</b> Análisis de la información.</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores</li> <li>• Sistematización</li> </ul> <p><b>Humanísticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de funciones.</li> <li>• Delegación</li> </ul> <p><b>Diseño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>

**Con el trabajo del capítulo III del Servicio Educativo “ México ”** en donde la protagonista de la historia decide realizar visitas al aula para acercarse al conocimiento del trabajo de los maestros, se pretendió destacar cómo al momento de interactuar con el otro, se reflejan los valores que como personas tenemos. Así en sus visitas podemos observar la descalificación, ya sea verbal o a través de los gestos, sobre lo que los maestros están haciendo y en un caso excepcional, la sobrevaloración del trabajo de uno de ellos. No realiza una devolución de lo observado, con la intención de entender la lógica empleada por el colaborador para hacer lo que hace y de esta manera estar en condiciones de apoyar los requerimientos del personal. Situación que crea malestar entre los maestros.

En este ejercicio se preparó una tienda de habilidades y se pidió a las directoras que compraran las habilidades que ellas consideraban, requería la directora de la escuela México para mejorar su interacción con los maestros. Dicha selección iba acompañada de una argumentación, por parte de las directoras.

Las habilidades que se privilegian en esta función son las de **dirección** que ya se hizo mención cuando se hablo de la intención del capítulo I del Servicio Educativo México y las de control que a continuación se describen:

Tabla 16 Relación entre función y habilidades directivas.

Función directiva	Temas a reforzar	Habilidades implicadas
CONTROL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control básico</li> <li>➤ Rendición de cuentas.</li> </ul>	<p><b>Conceptuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de información.</li> </ul> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores.</li> <li>• Sistematización.</li> </ul> <p><b>Humanísticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> </ul> <p><b>Diseño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrección de desviaciones.</li> </ul>

**El capítulo IV Servicio Educativo “México”** concluye con la reunión de consejo técnico de mayo, en donde en la agenda de trabajo se deja hasta el final el análisis de resultados de los aprendizajes de los alumnos, para estar en posibilidades de rendir cuentas. Como se podrá deducir después de haber leído toda la historia, el fin de curso se presenta sin ningún cambio o mejora en la cultura organizacional, con los consiguientes conflictos y falta de motivación de todos los involucrados en el servicio.

En este momento del taller se solicitó a las directoras que dejando de lado a la protagonista de la escuela “México “, cada una de ellas reflexionara sobre las dificultades que encontró a lo largo del año, que habilidades le ayudaron a superarlas y cuales tendrá que reforzar.

Para llevar a cabo la sistematización del plan de trabajo, se solicitó a las directoras que establecieran un sistema de control que les permita poder rendir cuentas sobre el aprendizaje de los alumnos. Dicho sistema debería contener lo siguiente:

Tabla 17 Aspectos a considerar en el sistema de control.

El objetivo del ámbito

Meta

Indicadores	Evidencias	Instrumentos de registro	Acciones de seguimiento	Tiempos	Responsables.

Es difícil hablar del impacto de este taller ya que la intención fue que las directoras hicieran una introspección a través de las semejanzas y diferencias que encontraron entre el servicio educativo que ellas dirigen y el de la historia presentada.

Sin embargo la conclusión a la que llegamos es precisamente, que el ejercicio de la función directiva es muy complejo; implica ciencia pero también arte, pues no solo hay que dominar todos y cada uno de los elementos a que se refiere cada función, sino que hay que convocar a los colaboradores a sumarse al esfuerzo, de hacer que la escuela pública cumpla con su misión. Esto último solo se desarrolla en el hacer cotidiano, aprendiendo a aprender, mediante un ejercicio intelectual y afectivo constante que permite adoptar nuevas respuestas ante los diversos problemas que se plantean, con una constante reflexión sobre el hacer del otro, pero desde luego sin olvidar el propio. Para esto requerimos actuar con método, esto es trazar un camino, previendo el orden de los acontecimientos para alcanzar el objetivo que es imposible lograr si no actuamos de manera sistemática hasta alcanzar lo propuesto. Es en este viaje en donde nos vamos habilitando para el mejor desempeño de nuestra función.

El análisis a que llegó el Consejo Técnico de la Coordinación # 4, fue que las dificultades encontradas para la sistematización de la ejecución de la planeación operativa tenía que ver con la falta de elementos para visualizar a la escuela como un todo y determinar como las partes se afectan unas a otras, además de habilidades de trato que permitieran a los directivos acompañar a su personal en el ejercicio de sus funciones, dando la orientación pertinente a los requerimientos de todos y cada uno de los colaboradores, particularmente en los procesos de enseñanza aprendizaje. Esto desde luego tienen que ver con la claridad que el director tenga sobre la ejecución de los procesos sustantivos.

“Un sistema es la suma de partes que actúan, a la vez, independientemente y unas sobre otras para alcanzar objetivos enunciados con anticipación. Esto quiere decir que cuando se hace una tarea en forma sistematizada, se establece una relación de dependencia en la que cada elemento que participa en la tarea recibe la influencia de los demás, condicionando o determinando sus características y funciones” (Gago, A.1977. p. 26).

Durante el periodo de capacitación nos abocamos a la revisión de la gestión escolar, a través de la determinación de los procesos de enseñanza aprendizaje estableciendo un diagrama de flujo que pudiera apoyar a las directoras al momento de acompañar y asesorar a su personal en la puesta en marcha del proceso de enseñanza. También era importante ahondar en las relaciones que se establecen con otros procesos de la organización.

3.2.4. El quinto taller llevó por nombre “**Taller de Formación de Líderes en la Gestión Escolar**” y se realizó los días 12,13 y 14 de mayo de 2008 bajo lo siguiente:

### **Objetivo General**

Que el equipo directivo identifique las áreas de mejora en el ejercicio de las funciones y habilidades para guiar la gestión de los procesos sustantivos y garantizar que los resultados educativos respondan a los criterios de calidad propuestos en la política educativa, a partir del desarrollo de un sistema de control, que permita una toma de decisiones y la rendición de cuentas.

### **Objetivos específicos:**

- Que el personal directivo recupere el contenido de los talleres anteriores y su articulación con el enfoque sistémico del taller actual ( contextualización ).
- Que el personal directivo reconozca a la institución escolar como un subsistema que concreta las aspiraciones del Sistema Educativo Nacional ( tema política educativa).
- Que el personal directivo identifique los momentos y las actividades necesarias en el proceso de atención de los alumnos (Tema Procesos de gestión para la atención de alumnos).
- Que el personal directivo identifique sus áreas de mejora al reconocer el sistema de control como herramienta indispensable para la gestión del proceso de atención de alumnos (tema control).
- Que el personal directivo identifique las habilidades directivas indispensables que le permitan gestionar el proceso de atención de alumnos.

El primer día se estableció que el cambio de nombre del taller “Formación de líderes en la gestión escolar”, tenía la intención de enfatizar la importancia de aprender a mirar a la institución escolar como un sistema, cuyo propósito se logra mediante el desarrollo de procesos en los cuales los componentes que interactúan en él se coordinan para generar productos o resultados previamente determinados.

Se solicitó a los directores el armado de rompecabezas cuyo contenido hacía referencia a la política educativa, esto con el propósito de ubicar a la institución escolar como un subsistema que concreta las aspiraciones de Sistema Educativo Nacional.

Por medio de un cuestionario, que se respondió con verdadero o falso, se revisó el concepto de proceso y sus elementos constitutivos.

Una vez aclarado este concepto y los componentes del mismo se solicitó a los directores que de manera individual registraran el proceso de atención de los alumnos que realizan los docentes en sus servicios. Una vez concluido este trabajo se les pidió que por parejas encontraran las semejanzas y diferencias que tenían con respecto a esta conceptualización. Finalmente se les pidió que cotejarán su producto con el diagrama del proceso de atención de alumnos elaborado por el consejo técnico de la Coordinación # 4. El coordinador del taller expuso cada uno de los elementos del proceso de atención de alumnos (.ver anexo 1 diagramas 2,3 y 4 proceso de atención de alumnos de USAER, CAM Básico y CAM laboral ), cuyo propietario es el maestro

Siguiendo la misma estrategia descrita en el párrafo anterior se solicitó a los directores que individualmente registrarán las acciones que realizan para llevar a cabo la gestión del proceso de atención de alumnos. Una vez concluido el ejercicio se les solicitó lo entregaran a los conductores del taller, quienes solicitaron a las directoras se reunieran por pareja y se les entregó un sobre con las acciones de las fases del proceso de gestión del aprendizaje de los alumnos, del cual ellas son las propietarias para que las ordenaran y pegaran conforme considerarán pertinente.

Una vez concretada su producción se les pidió que la contrastaran con el diagrama de gestión del proceso de atención de alumnos de Coordinación #4. (Ver anexo 2 diagramas 5 y 6 del proceso de gestión de atención de alumnos).

Finalmente el coordinador del taller invitó a las directoras para que reflexionaran en que momento del proceso debe estar presente la evaluación.

Con el tema de la gestión escolar, a la luz del enfoque sistémico, se concluyó la etapa de formación que como coordinación vivimos a lo largo de siete años. Fue un taller que permitió concretar a través del diagrama de gestión del proceso de atención de alumnos, el proceso administrativo, que como directores deben desarrollar para el logro de la misión institucional.

La respuesta del personal directivo fue muy favorable pues con esta objetivación del proceso, quedo claridad de los aspectos a los que se tenía que poner especial atención y como irlos conduciendo para lograr la sistematización y en su caso la corrección de desviaciones pertinentes para llegar a feliz término y reiniciar el proceso con las mejoras correspondientes.

De acuerdo a la definición de sistema que vimos anteriormente, durante la formación de los supervisores y preparación de este último taller, no podía faltar el diseño del diagrama de gestión Institucional de CAM y USAER, del supervisor, (ver anexo 3 diagrama 7 de gestión Institucional de CAM y USAER), cuyo propietario es el supervisor de zona, tiene que ver en la fase de identificación y determinación, con la orientación que el supervisor da al director para la elaboración de su proyecto escolar y plan anual de trabajo teniendo como sustento una problemática de carácter educativo .

Una vez que el proyecto escolar cumple con los elementos metodológicos de la planeación estratégica, en las fases de intervención y evaluación se describe la asesoría y seguimiento que el supervisor da al director para la ejecución y evaluación de la puesta en marcha de la planeación operativa y por ende de la ejecución del proyecto escolar del servicio educativo.

### 1.3 Tercera fase Programa de capacitación de la Zona IV-1

Como se mencionó en su momento, esta fase se fue dando de manera simultánea con las otras dos y tiene que ver con la puesta en práctica de lo aprendido en la zona de supervisión IV-1 que estuvo a mi cargo.

Tomando como referencia la visión –misión y código de ética de la Zona IV-1 que se mencionó en el apartado de contexto laboral, aquí se describen los resultados del Proyecto Escolar zonal, cuyo **objetivo estratégico fue :**

**Que las directoras adquieran elementos teórico metodológicos sobre el desarrollo de competencias comunicativas y el enfoque globalizador para aplicarlos en la orientación a su personal en el proceso de atención de alumnos.**

En los cuadros de las siguientes paginas, se reporta el informe final de los resultados obtenidos en el Plan de Trabajo Anual de los ciclos escolares 2006-2007 y 2007- 2008., para cada una de las dimensiones que se trabajan y que son:

- ❖ Ámbito Aula y formas de enseñan. A nivel de zona escolar se refiere al aprendizaje de las directoras, como resultado del programa de capacitación elaborado en zona para ellas
- ❖ Ámbito Organización y funcionamiento de la escuela. Se refiere al seguimiento que el personal de la zona hace a las directoras en la gestión del proceso de atención de alumnos y en donde se espera ver aplicados los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación
- ❖ Ámbito Escuela Comunidad. Se refiere al seguimiento que la zona hace de los programas de trabajo establecidos por los servicios, o bien ,la puesta en marcha de los programas de apoyo institucionales derivados de la Administración de Servicios Educativos en el D.F. (AFSEDF), así como los enlaces institucionales con el sector salud y educativo. quienes contribuyen en la atención de los alumnos.

Lo primero que aparece en los cuadros es el ámbito al que hace referencia. Se menciona el objetivo anual del ciclo escolar, la meta a alcanzar y el porcentaje de logro de la misma.

En la primera columna se describen los indicadores, es decir las conductas que esperábamos ver manifestadas en las directoras como resultado del programa de capacitación y que darían cuenta del logro del objetivo.

En la segunda columna se describen los logros alcanzados y es ahí donde se encuentra la explicación de las gráficas 1 al 5 (ciclo escolar 2006-2007) y las gráficas 6 y 7 (Ciclo escolar 2007-2008)

En la tercera columna se describe el nivel de distancia entre el indicador y la realidad de la zona, poniendo de manifiesto las dificultades encontradas.

La cuarta columna expresa el plan de mejora para el siguiente ciclo escolar y que nos permite hacer ajustes a la planeación anual del siguiente ciclo.

AMBITO: AULA Y FORMAS DE ENSEÑANZA.

OBJETIVO: Que las directoras conozcan el proceso de adquisición de la lecto-escritura para orientar al personal en el proceso de atención de alumnos.

META: El 100% de las directoras conoce el proceso de adquisición de la lecto escritura.

LOGRO DE META 75%.

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA (DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
1.- Reestructuran los indicadores del ámbito aula y formas de enseñanza PAT y PAI.	Cabe hacer mención que el proyecto de la zona sufrió modificaciones en el mes de enero, en relación a lo proyectado a inició de ciclo escolar, en donde una de las dificultades que como zona habíamos presentado era el tener un sistema de seguimiento y control que nos permitiera dar cuenta del avance de nuestros alumnos. Por ello el primer semestre del ciclo escolar, el programa de capacitación giró en torno al tema de control, vinculándolo con el ejercicio de planeación	La medición de los aprendizajes de los alumnos y práctica educativa de los maestros, en el primer semestre, salvo dos servicios de la zona, no se hizo de manera sistemática.	Que los maestros lleven a cabo de forma sistemática la evaluación de los aprendizajes de los alumnos conforme a los indicadores de logro establecidos en el proyecto escolar y plan anual de trabajo. Que los directores realicen seguimiento sistemático de la práctica educativa de los maestros. Que la zona de supervisión lleve a cabo seguimiento de las orientaciones y visitas de acompañamiento del director a su personal.

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA (DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
<p>2.-Elaboran registro para seguimiento de proceso de atención de alumnos.</p>	<p>de los servicios. Esto dio pie a que en el mes de enero los Consejos Técnicos de los servicios de la zona hicieran modificaciones en los indicadores de los proyectos escolares y planes de trabajo de los CAM Y USAER.</p> <p>Realizamos la vinculación del Marco de Operación de las funciones del director y su vinculación con el sistema de control de los procesos de atención a alumnos y maestros. En el Consejo Técnico se construyó un registro de indicadores para el director que les permitiera dar seguimiento a la práctica educativa de los maestros. Cabe hacer mención que en</p>	<p>Las directoras empiezan a familiarizarse con el registro por lo que en este primer momento el llenado consistió en el palomeado del mismo ,en otros casos ,este registro les permitió pensar en otro tipo de indicadores más apegados a sus propios servicios.</p>	<p>Registrar de manera sistemática Y en forma cualitativa el desempeño de alumnos, maestros y directores.</p>

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA (DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
<p>3.- Determinan el nivel de conceptualización de la lecto-escritura en la producción de los alumnos.</p> <p>4.-Conocen los ejercicios sugeridos en el libro del maestro, alumnos y ficheros para trabajar el código escrito de primer ciclo.</p>	<p>dos servicios , la misma directora realizó seguimiento documentado de la práctica de los maestros</p> <p>Se hizo la revisión teórica de los niveles de conceptualización de la lecto escritura en correlación con el desarrollo del pensamiento de los estadios sensorio-motor y preoperatorio.</p>	<p>No se concluyó con este tema, falta revisar el cómo evaluar, tomando como referencia la propuesta de la doctora Gómez Palacios y que las directoras reconozcan el nivel de los alumnos en las producciones escritas.</p> <p>Por cuestión de tiempo no fue posible abordar este aspecto.</p>	<p>Que las directoras tengan el conocimiento teórico del nivel de pensamiento de los alumnos y los procesos que estos siguen, para reconocer las estructuras de pensamiento que hay que estimular en los alumnos para que aprehendan la lectura y escritura.</p> <p>Continuar con el programa de capacitación el próximo ciclo escolar, haciendo los ajustes pertinentes.</p>

AMBITO: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA

OBJETIVO: Que las directoras orienten a los maestros en la planeación y seguimiento de acciones para la adquisición del proceso de lecto escritura de los alumnos.

META: El 100% de las directoras orientan a los maestros en la planeación y seguimiento de acciones para la adquisición del proceso de la lecto escritura de los alumnos.

LOGRO DE META 70%.

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
<p>1.- Revisan la determinación de las necesidades educativas en la adquisición de la lecto - escritura.</p>	<p>La mayoría de los alumnos con necesidades educativas especiales de USAER son evaluados por los maestros para determinar su nivel de conceptualización de la lecto escritura.                      En los CAM básicos, se evalúa a los alumnos en este aspecto para realizar la evaluación psicopedagógica.                      En CAM 6 en este ciclo escolar, se realizó evaluación inicial y final, a todos los alumnos para determinar su nivel de conceptualización.</p>	<p>En ocasiones es difícil ubicar en la producción de los alumnos el nivel de conceptualización porque en las producciones no se especifica cuales fueron las palabras que los maestros dictaron y la lectura que los alumnos hicieron.</p>	<p>Que las directoras verifiquen que los maestros especifiquen las palabras que dictaron a sus alumnos y el tipo de lectura que éstos hicieron, para asegurar que los alumnos están bien ubicados y su programa sea acorde a sus necesidades.</p>

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
<p>2.-Revisan que la planeación docente este acorde a las necesidades de grupos y alumnos.</p>	<p>El análisis de las características del diagnóstico grupal que los maestros realizaron en este ciclo escolar, cobra mucha importancia porque este fue el tema que ocupo gran parte del tiempo del programa de capacitación a directoras del ciclo escolar pasado. En este ciclo escolar todos los maestros lo realizaron, Sin embargo es necesario seguir fortaleciendo su elaboración, concibiéndolo como herramienta que nos permite recopilar información de las características de la interacción del grupo así como el nivel de competencia curricular para la toma de decisiones respecto a la adecuación al programa de trabajo que nos permita el logro de los objetivos de</p>	<p>Por parte de las directoras hace falta un mayor conocimiento de los materiales de apoyo con que cuenta el maestro para poder sugerir a los maestros una mejor selección de los instrumentos para recabar información.</p>	<p>Continuar fortaleciendo a las directoras con conocimientos teóricos y prácticos sobre las competencias comunicativas, para que orienten a su personal sobre los aspectos a evaluar, elegir que instrumentos son los más adecuados para buscar la información que requieren y apoyar la interpretación de resultados para determinar las necesidades curriculares de los grupos y alumnos.</p>

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
	<p>aprendizaje propuestos en el plan anual de trabajo. Los resultados fueron los siguientes:</p> <p>En relación a los instrumentos utilizados para la elaboración del mismo, (gráfica # 1) el que obtuvo el porcentaje más alto 53.29% fue la observación del grupo, sin embargo este dato hay que tomarlo con reservas ya que en las carpetas no se encontraron guías de observación.</p> <p>El 46.42% de diagnósticos se realizaron apoyados con pruebas académicas, ubicando el nivel de conocimientos alcanzados por los alumnos.</p> <p>Las fichas diagnósticas se utilizaron en el 34.94% de los diagnósticos, encontrando en la carpeta el perfil de</p>		

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
	<p>indicadores de la misma expresada en términos cuantitativos, esto es cantidad de alumnos que logran el indicador.</p> <p>Las pruebas de desarrollo se refieren al dictado de palabras, para ubicar el nivel de conceptualización .Su porcentaje de aplicación es bajo, 21.32% porque sólo se aplicó a los alumnos de 1er grado de USAER y en el CAM 6.</p> <p>En relación a la exploración de las características del grupo en cuanto a las pautas de interacción que se dan se encontró lo siguiente ( gráfica #2)</p> <p>El 46.42% de los diagnósticos hacen referencia a la relación que se establece entre el maestro y el alumno, el 62,62% hablan de la relación entre los alumnos y el 66.75%</p>		

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
	<p>habla de la relación del alumno con la tarea.</p> <p>Llama la atención que aunque todos los proyectos y planes anuales de trabajo de los servicios de la zona tienen que ver con el desarrollo de competencias comunicativas, (gráfica #3) el porcentaje mayor de diagnósticos 89.99% hace referencia a la asignatura de matemáticas. Esto se explica porque los CAM abordaron ambas asignaturas y en el caso de una de las USAER, en dos de las escuelas primarias su proyecto esta en relación a la resolución de problemas.</p> <p>Con respecto a la interpretación de los resultados (gráfica # 4) en el análisis de la información 71.01% de los diagnósticos se</p>		

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
	<p>encuentra una síntesis de la competencia curricular de los alumnos, sin relacionarlo con el nivel de distancia que pueda existir en relación al grado que los alumnos cursan.</p> <p>Por lo expuesto anteriormente, la determinación de las necesidades del grupo se alcanzó en un 55.53% de los diagnósticos de manera muy general.</p> <p>En el caso de las USAER (gráfica #5), EL 41.21% de los diagnósticos fueron elaborados conjuntamente con el maestro de primaria, el 30,58 % fueron elaborados por el maestro de apoyo y el 28.18% por el maestro titular.</p>		

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
<p>3.-Revisan que se registren los avances de los alumnos conforme a los indicadores de logro establecidos en su planeación.</p>	<p>Dos directoras estuvieron durante todo el ciclo escolar insistiendo con su personal que no perdieran de vista los indicadores propuestos en su planeación. Dichas observaciones se encuentran documentadas.</p> <p>Las 3 directoras restantes, lo empezaron a considerar a partir del ajuste, cuando lograron conjuntamente con sus maestros determinar los indicadores y establecer la forma de registrar los avances.</p>	<p>Dificultad de los maestros para evaluar solo los logros en cuanto al indicador y no desviarse de éstos, haciendo alusión a otras conductas. Esto se puede deber a varios factores entre los cuales están: la falta de comprensión teórica de la conducta que implica el indicador o el no logro del aprendizaje de los alumnos, por falta de sistematización en la intervención.</p>	<p>Continuar fortaleciendo a las directoras con conocimientos teóricos y prácticos sobre las competencias comunicativas, para que orienten a su personal sobre las estrategias metodológicas que permitan a los alumnos desarrollarlas. Que las directoras verifiquen en forma permanente el seguimiento sistemático de los aprendizajes de los alumnos</p>

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
<p>4.- Coordinan sus reuniones de Consejo Técnico conforme a su programa de capacitación.</p>	<p>Durante el ciclo escolar una de las directoras presentó a la zona, mes con mes, una propuesta de reunión de Consejo Técnico acorde a su programa de capacitación.</p> <p>Las cuatro directoras restantes presentaron, mes con mes, una propuesta que con apoyo de la zona permitió dar continuidad a su programa de capacitación.</p> <p>En tres de los servicios se tuvo la necesidad de abordar el tema de evaluación de los aprendizajes de los alumnos, ajustando los indicadores y estableciendo el registro de seguimiento de los mismos.</p> <p>Con respecto a la conducción de las reuniones de consejo</p>	<p>Habrà que continuar desarrollando la capacidad de</p>	<p>Continuar fortaleciendo al interior de la zona los conocimientos teóricos y prácticos sobre las habilidades comunicativas para apoyar a las directoras en la planeación y seguimiento de sus programas de capacitación y que estos respondan a las necesidades del personal.</p>

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES)	PLAN DE MEJORA (RETOS).
5.- Visitan a los grupos.	<p>técnico            Dos de las directoras, en función del conocimiento que tienen del tema pudieron orientar las preguntas del grupo conforme al tema tratado y hacer los cierres pertinentes.            En la mayoría de las reuniones de Consejo Técnico de los servicios se obtuvieron los productos esperados.</p>	<p>escucha, para descentrarse del propio punto de vista y entender la lógica del pensamiento del maestro .Para apoyarlo en la comprensión del tema que se esta abordando.</p> <p>En este ciclo escolar las visitas realizadas a los grupos fueron mínimas y salvo una directora que las inicio a hacer en el mes de mayo no se encuentran documentadas.</p>	<p>Implementar un sistema de seguimiento que asegure la presencia de las directoras en las aulas.</p>

## AMBITO ESCUELAS COMUNIDAD

**OBJETIVO:** Las directoras orientan al personal para que los padres de familia reciban información que apoye el aprendizaje de sus hijos y establezcan vínculos con la comunidad para favorecer el aprendizaje de los mismos.

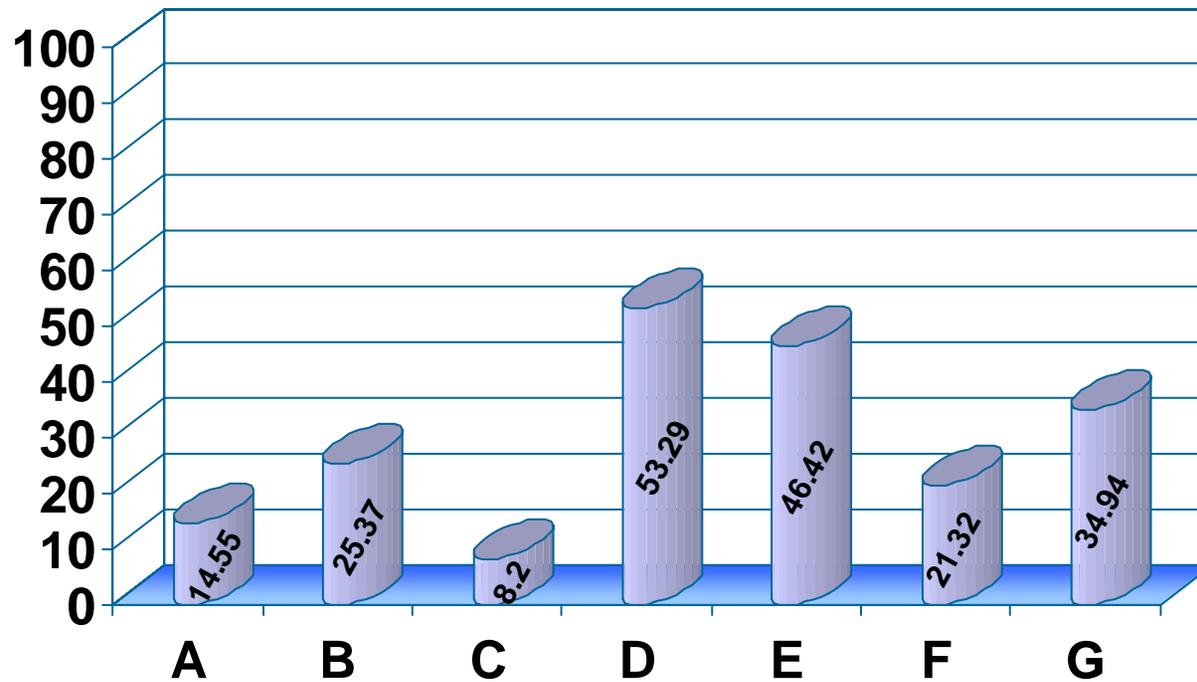
**META.** El 100% de las directoras orienta a su personal para que los padres de familia reciban información que apoye el aprendizaje de sus hijos y establezcan vínculos con la comunidad para favorecer el aprendizaje de sus hijos.

### **PORCENTAJE DE LOGRO DE META 100%.**

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES	PLAN DE MEJORA (RETOS).
<p>1.- Orientan a su personal en la elaboración de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pláticas.</li> <li>• Talleres</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Periódico Mural.</li> <li>• Capsulas informativas.</li> </ul>	<p>Los 7 servicios de la zona realizaron una o varias acciones para orientar a los padres de familia. Dos de ellos elaboraron talleres relacionados con su proyecto escolar.</p>	<p>Cabe hacer mención que dos servicios de la zona, no tienen equipo de apoyo, en otro servicio el trabajador social solicitó una licencia artícula 43 y en otro servicio una psicóloga tuvo que atender a un grupo de forma permanente por cambio de función de una de las maestras de taller.</p>	<p>Se hace necesario clarificar, al interior de cada uno de los servicios, cuál es el papel que atribuyen al padre de familia para el logro de los aprendizajes de los alumnos.</p>
<p>2.- Establecen enlaces con la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector salud</li> </ul>	<p>Los dos CAM laboral de la zona han establecido vínculos con la comunidad para que los</p>	<p>Llevar un seguimiento sistemático de los requerimientos de apoyo del</p>	<p>Seguir fortaleciendo los vínculos con la comunidad.</p>

INDICADOR	REALIDAD DE LA ZONA (LOGRO)	DISTANCIA ENTRE EL INDICADOR Y LA REALIDAD DE LA ZONA( DIFICULTADES	PLAN DE MEJORA (RETOS).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector servicios (práctica laboral)</li> <li>• Sector Educativo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación alumnos.</li> <li>-Capacitación Maestros.</li> </ul> </li> <li>• Acuerdos con primaria.</li> </ul>	<p>alumnos desarrollen su práctica laboral, con resultados satisfactorios. EL CAM 94 estableció enlaces con empresas que permitieron la capacitación de maestros y alumnos al interior del CAM. Con respecto a los acuerdos con primaria se tuvo una reunión con supervisora y directoras de la zona 150 para la presentación del Marco de operación de la USAER</p>	<p>sector salud que requieren nuestros alumnos.</p>	

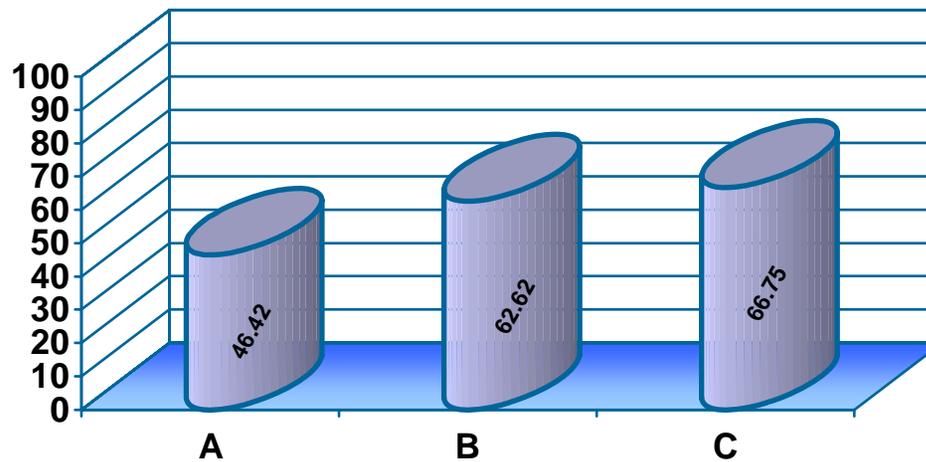
## INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EL DIAGNÓSTICO



A: Grado base  
B: Informe final  
C: Entrevista  
D: Observación

E: Exámenes  
F: Pruebas de desarrollo (dictado de palabras)  
G.- Fichas diagnosticas  
GRAFICA #2

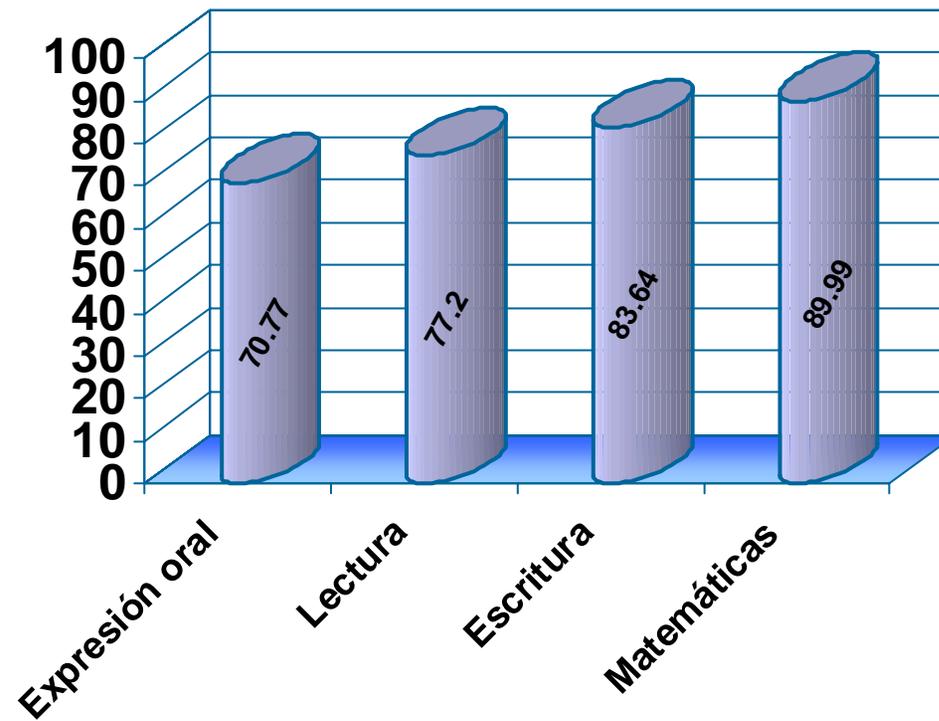
### CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO



A: Interacción maestro-alumno  
B: Interacción alumno-alumno  
C: Interacción alumno-tarea

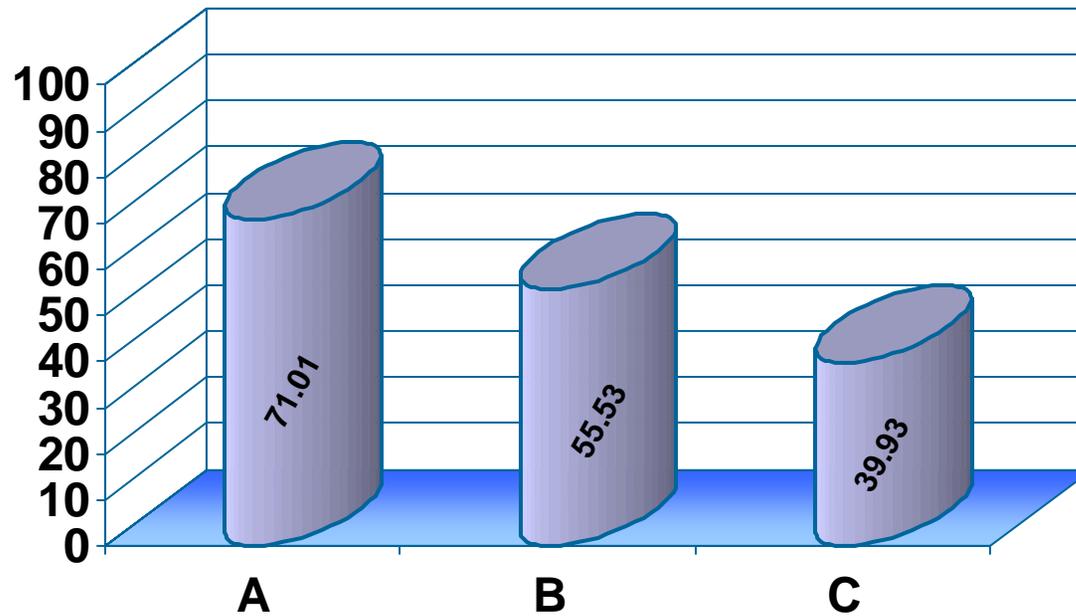
Grafica #3

## COMPETENCIA CURRICULAR



Grafica # 4

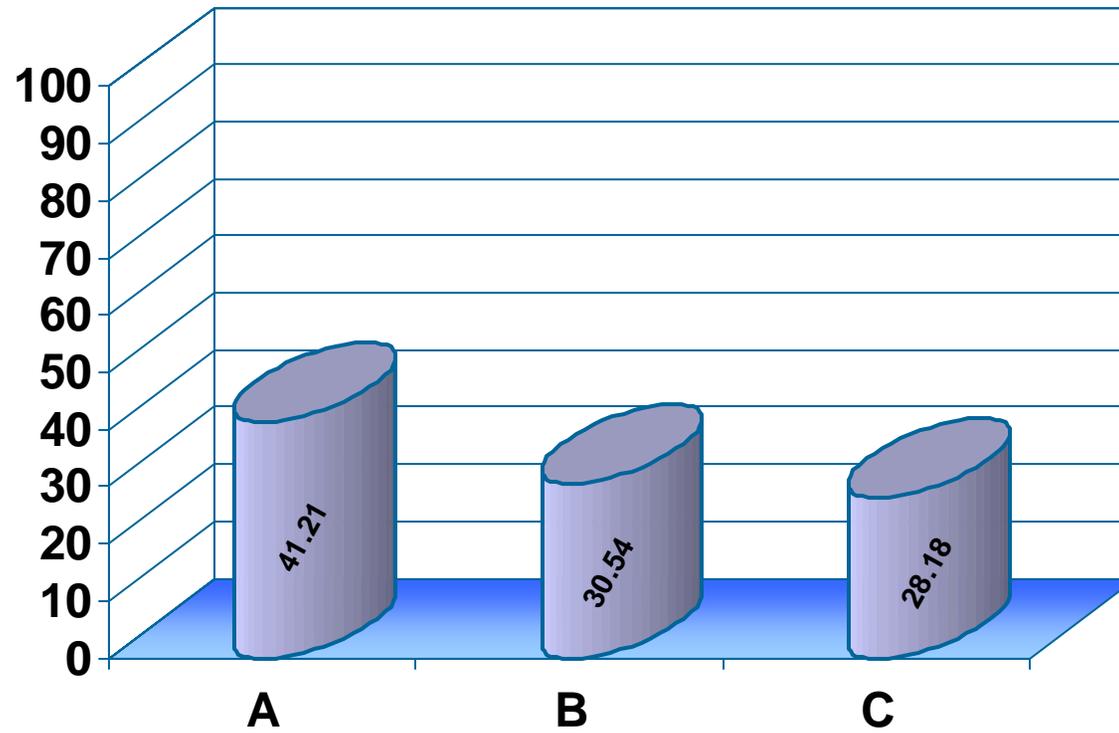
## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



A: Análisis de la información  
B: Determinación de NEE  
C: Expectativas del maestro

# ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS

Grafica #5



A: Maestro titular y maestro de apoyo  
B: Maestro de apoyo  
C: Maestro titular

# **INFORME FINAL**

## **ZONA SUPERVISIÓN IV-1**

**Ciclo escolar 2007-2008.**

**Julio 2008**

## **OBJETIVO ESTRATEGICO**

**QUE LAS DIRECTORAS ADQUIERAN ELEMENTOS TEORICO PRACTICOS SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS Y EL ENFOQUE GLOBALIZADOR PARA APLICARLOS A LA ORIENTACIÓN A SU PERSONAL EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE ALUMNOS.**

## ÁMBITO AULA Y FORMAS DE ENSEÑANZA.

**OBJETIVO:** Que los directores conozcan los contenidos y secuencia didáctica propuesta en el programa de español en el componente de comprensión lectora, para que orienten a sus maestros en la atención de los alumnos.

**META:** El 100% de los directores conocen los contenidos y la secuencia didáctica propuesta en el programa de español en el componente de comprensión lectora para que orienten a sus maestros en la atención de alumnos.

Porcentaje de logro de meta: 54.36%

Indicador	Realidad de la zona Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
1. El director conoce la secuencia de contenidos para la adquisición de la lecto-escritura.	<p>En el programa de capacitación quedo establecido que realizaríamos actividades que nos permitieran relacionar la teoría del modelo de comprensión lectora con el programa de español 2000. Esto no se llevo a cabo ya que los temas trabajados, llevaron más tiempo del previsto.</p> <p>El ejercicio de planeación que los directores realizaron y que sirvió de diagnóstico, en el mes de Octubre, reportó lo</p>	Los conocimientos previos que los directores tienen en cuanto a los contenidos a abordar en el componente de la comprensión lectora aún no se ven reflejados, cuando se requiere, en las notas técnicas que elaboran al personal a su cargo.	Continuar con el programa de capacitación identificando en el programa de español y los libros del maestro los contenidos que apoyan el aprendizaje de la comprensión lectora, para determinar lo que se va a enseñar ,diferenciando los conocimientos, procedimientos y habilidades de pensamiento que los alumnos tienen que desarrollar para lograr el aprendizaje esperado.

Indicador	Realidad de la zona Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
	<p>siguiente: En el apartado de contenidos las respuestas fueron relacionadas con: tipos de texto, estrategias de lectura, identificación del significado global, modalidades de lectura (guiada, compartida y audición de cuentos) ,planeación de texto, redacción, revisión y corrección. Elección fundamentada en sus conocimientos previos.</p>		
<p>2.- El director conoce la secuencia didáctica del programa de español, componente de comprensión lectora.</p>	<p>En el ejercicio de planeación que los directores realizaron en el mes de Octubre, en la columna de actividades escribieron: En base a una lectura apoyada en imágenes se rescatan los tres momentos de trabajo con la lectura establecidos en el libro del maestro (Antes, durante y después).Privilegiando</p>	<p>Los temas abordados se llevaron más tiempo de lo previsto, por lo que faltó trabajar dos temas propuestos en el programa de capacitación. Los cuales tienen relación con el desarrollo de vocabulario y aprendizaje de los procesos involucrados en la comprensión lectora.</p>	<p>Continuar con el programa de capacitación identificando en los libros del maestro los aspectos teóricos sobre el modelo de enseñanza de la comprensión lectora que hemos estado revisando en los Consejos Técnicos y con estos elementos orientar a los maestros en las actividades a trabajar a propósito de la comprensión lectora.</p>

Indicador	Realidad de la zona Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
	<p>algunos los conocimientos previos. Otros la confrontación de hipótesis o bien la recuperación del contenido del texto a través de dibujos o reorganizando el texto.</p> <p>Algunos de estos aspectos fueron abordados, el ciclo escolar pasado, en reuniones de Consejo Técnico de los servicios.</p> <p>El aprendizaje conceptual que los directores obtuvieron en relación al modelo de la comprensión lectora fue de 78.66% (grafica # 6)</p> <p>Todos identifican las tres etapas del modelo de la comprensión lectora.</p> <p>La mayoría ubica, en la etapa de la enseñanza, la presentación a los alumnos por parte del maestro de lo que van a aprender así como la activación de conocimientos previos.</p> <p>Solo dos terceras partes</p>	<p>Esta capacitación aún no se ha podido ofrecer a los maestros.</p>	

Indicador	Realidad de la zona Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
	<p>ubicaron el modelado.</p> <p>La promoción de la práctica guiada de los alumnos solo la identificó una tercera parte y el resumen la mitad del grupo. El aprendizaje más significativo para todos fue el resignificar la importancia de la activación de conocimientos previos como parte esencial para la comprensión lectora. Esto permite poner en juego procesos de pensamiento, entre ellos la memoria a largo plazo, que posibilita la formación de nuevas estructuras de pensamiento a través de la conexión de las ideas que el texto ofrece con las ya existentes. Los directores también pudieron identificar diferentes estrategias para la activación de conocimientos previos.</p>		
3.-El director elabora una	El <b>60%</b> de los directores		

Indicador	Realidad de la zona Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
<p>planeación acorde a las necesidades del grupo, respetando contenidos y secuencia didáctica propuesta en el programa de español .</p>	<p>planearon su intervención con textos expositivos y literarios acordes a las características del grupo de directores (Ver grafica #7).</p> <p>Al momento de ejecutar su planeación el <b>80%</b> de los directores especificaron lo que pretendían que aprendiéramos y activaron nuestros conocimientos previos a través de actividades generadoras de información previa.</p> <p>Con respecto a la promoción de la práctica guiada, aunque no de forma explícita, se abordó en un <b>40%</b>, a través de la interacción con el texto por medio de comentarios y preguntas, así como con la elaboración de predicciones, tomando en consideración las palabras e ideas claves que el texto nos iba proporcionando.</p> <p>Los comentarios de los</p>	<p>Falto explicitar el modelado así como llevarnos a la reflexión de lo que habíamos aprendido.</p> <p>Cabe hacer mención que por cuestión de tiempo, estos aspectos no se trabajaron con mayor profundidad.</p>	<p>Continuar con el programa de capacitación para comprender los procesos que intervienen en la enseñanza y aprendizaje de la comprensión lectora para guiar, la elaboración del documento de planeación didáctica y su ejecución, tomando como referencia la competencia curricular de los grupos en atención .</p>

Indicador	Realidad de la zona Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
	directores hacia el programa de capacitación fueron positivos, solicitando dar continuidad.		

*AMBITO: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA*

**OBJETIVO:** Que los directores orienten a los maestros en la selección de contenidos y secuencia didáctica para el aprendizaje de la comprensión lectora.

**META:** El 100% de los directores orientan a los maestros en la selección de contenidos y secuencia didáctica para el aprendizaje de la comprensión lectora.

Porcentaje de logro de meta: 52.88%

Indicador	Realidad de la zona. Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
1.- El director revisa que el diagnóstico del grupo cuente con los elementos acordados en el TGA.	100% Existen diferencias de interpretación entre el personal de un mismo centro de trabajo en los siguientes apartados : Interpretación de resultados y necesidades del grupo.		En acuerdo con directores se dará continuidad a la elaboración del diagnóstico de grupo con los puntos que hemos venido trabajando.
2.- Revisa que los instrumentos utilizados para el diagnóstico midan los aspectos relacionados con el eje de comunicación.		No existió orientación a los maestros en la selección de los instrumentos ,ni estuvieron presentes en la aplicación de las evaluaciones.  Dificultad para analizar información obtenida y poder tomar decisiones sobre las necesidades de los grupos y alumnos.	Para corroborar el aprendizaje de sus alumnos, los maestros se dieron a la tarea de seleccionar ejercicio y /o actividades para trabajar con ellos.  En su última reunión de Consejo Técnico analizarán junto con su personal, los

Indicador	Realidad de la zona. Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
			<p>resultados de aprendizaje obtenidos y seleccionarán aquellas actividades que sean más acordes a lo que queremos medir.</p> <p>Acompañar al director en la selección y aplicación de instrumentos de medición a inicio de ciclo escolar.</p>
3. Revisa que la interpretación de los resultados se derive de los instrumentos utilizados.		Análisis de información, poniendo en juego habilidades de conocimiento y técnicas. Además del acompañamiento al maestro en el proceso de diagnóstico.	<p>Continuar fortaleciendo nuestros conocimientos teórico prácticos sobre el desarrollo de habilidades comunicativas.</p> <p>Implementar Curso –taller. “control proceso de atención de alumnos”.</p> <p>Tema : Instrumentos de medición.</p>
4.- Revisa la planeación en el tiempo establecido.	80% Los directores revisan en tiempo las planeaciones	Atraso en entrega por parte de maestros.	Las planeaciones serán bimestrales.
5.- Revisan que los elementos de la planeación tengan	El 100% de los directores estuvieron atentos a que los	Ser sistemáticos en el seguimiento de la práctica	Revisión del contenedor de indicadores del director para

Indicador	Realidad de la zona. Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
coherencia.	maestros planearan conforme a las competencias e indicadores que establecieron en el plan anual. En dos servicios las directoras Verificaron la coherencia de los elementos de la misma, y documentaron la asesoría que proporcionan al maestro, verificaron que se hicieran los cambios sugeridos Y que se trabajará con lo planeado.	docente y como documentarla.	hacer las modificaciones pertinentes, de tal manera que cumpla con su propósito: asegurar que el personal lleve a cabo sus funciones y lo más importante, determinar las necesidades del personal y llevar el seguimiento de las acciones de asesoría que se le proporcionen a lo largo del ciclo escolar, además de verificar que se pongan en práctica los aspectos acordados.
6.-Revisa que la evaluación sea en relación a los indicadores que tiene planeados para el mes o bimestre en correspondencia con el plan anual derivado del PAT.	100% Los directores insistieron a sus maestros en que evaluarán a sus alumnos describiendo la cualidad de la conducta esperada conforme al indicador.	Los maestros encontraron dificultad para diferenciar la conducta mostrada por el alumno, por lo que en ocasiones terminaban describiendo la actividad.  No se establecieron escalas valorativas en función de criterios de desempeño de los indicadores que dan cuenta del nivel de desempeño de la competencia.	Curso –taller. “control proceso de atención de alumnos”. Tema. Determinar criterios de desempeño y escala de medición contenedor de indicadores del director y maestros.

Indicador	Realidad de la zona. Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
<p>El avance en este aspecto es que los directores inician con esta actividad. Sin embargo, los elementos que ahí se muestran tiene que ver con solicitudes a los maestros en cuanto al llenado de algún aspecto que falto, o bien se expresa que todo esta bien. Dos directora en sus notas técnicas describe aspectos que invitan al maestro a reflexionar sobre lo que realizó, reforzando con algún ejemplo.</p>		<p>Determinar el propósito y el contenido de la nota</p>	<p>Curso –taller. “control proceso de atención de alumnos”. Tema: Determinar cuál es la concepción que tenemos sobre lo que es una nota técnica, que función tiene que elementos debe contener. ¿Cuál es el espacio para realizarlas? ¿En la documentación del maestro? O ¿se trata de elaborar un escrito personalizado?</p>
<p>8.- Da seguimiento a las acciones de mejora.</p>	<p>0% No se observa continuidad en las notas técnicas.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación del personal.</p>	<p>Curso –taller. “control proceso de atención de alumnos”. Tema : Programa de asesoría individual.</p>
<p><b>Organización de juntas de consejo técnico.</b> 1.-1 El director presenta a la zona una propuesta estructurada.</p>	<p>62.49% Los temas abordados en las reuniones de organización de los Consejos Técnicos de los servicios estuvieron vinculados al programa de capacitación</p>		<p>Que el programa de capacitación que trabajamos con directores se refleje en los servicios. Relacionar los elementos teóricos revisados con los</p>

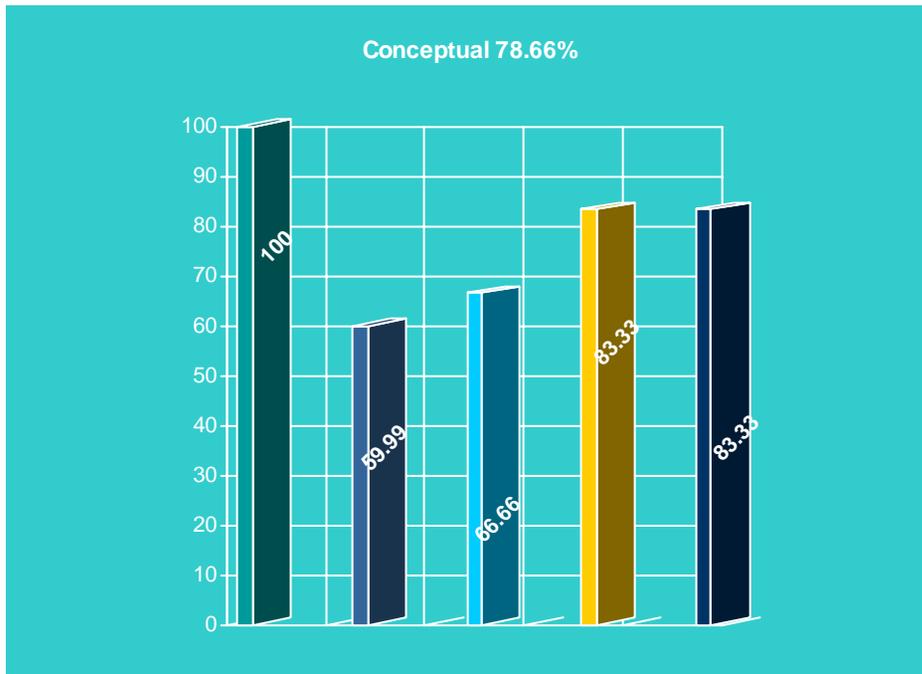
Indicador	Realidad de la zona. Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
	<p>de los proyectos escolares y planes de trabajo. Dos directoras presentaron sus propuestas.</p> <p>Con el resto de directores con apoyo de la zona se estructuraron las fichas o actividades a trabajar. Aunque los textos con los que se trabajo, estaban previamente determinados, Es necesario que los directores destinen mayor tiempo para su estudio y determinen las ideas que quieren destacar.</p>		libros del maestro y alumnos de español.
<b>2.-Conducción de la reunión.</b>	<p>62.5 % A inicio de cada una de sus reuniones dan a conocer el propósito de la misma.</p> <p>Se requiere fortalecer la habilidad para recuperar las</p>	<p>Lo ideal sería que al día siguiente de la reunión la zona hiciera la devolución a los directores sobre la misma. Por cuestión de tiempo, la devolución se hizo en el espacio de la organización de</p>	<p>Devolución por escrito, para comentarla en las reuniones de organización de Consejo Técnico, o en algún otro momento en que podamos coincidir en tiempo.</p>

Indicador	Realidad de la zona. Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
	<p>ideas que los maestros expresan y que apoyan al propósito de la reunión. Se ha avanzado en la motivación hacia el grupo para participar en la tarea, invitando a participar a todos los maestros. Cuando los directores solicitan una tarea individual, los grupos tienden a hacer parejas o pequeños equipos.</p> <p>Los directores se acercan a los grupos para ver como trabajan. Se han dado los primeros intentos para hacer el cierre de la reunión: evaluar si se logro el producto esperado y la toma de acuerdos.</p>	sus Consejos Técnicos.	
3.- Visitas al aula.	<p>39.99% Todos los directores realizaron visitas al aula a lo largo del ciclo escolar. Dos directoras tenían propósitos claros: verificaron que lo planeado se estuviera</p>		<p>Curso –taller. “control proceso de atención de alumnos”. Tema: Accesoría individual.</p>

Indicador	Realidad de la zona. Logros	Distancia entre el indicador y la realidad de la zona. ( Dificultades)	Plan de mejora.
	<p>ejecutando .En un caso se utilizo registro y al finalizar se informo al maestro sobre el particular.</p> <p>Ambas devuelven información en reuniones programadas con sus maestros.</p>		

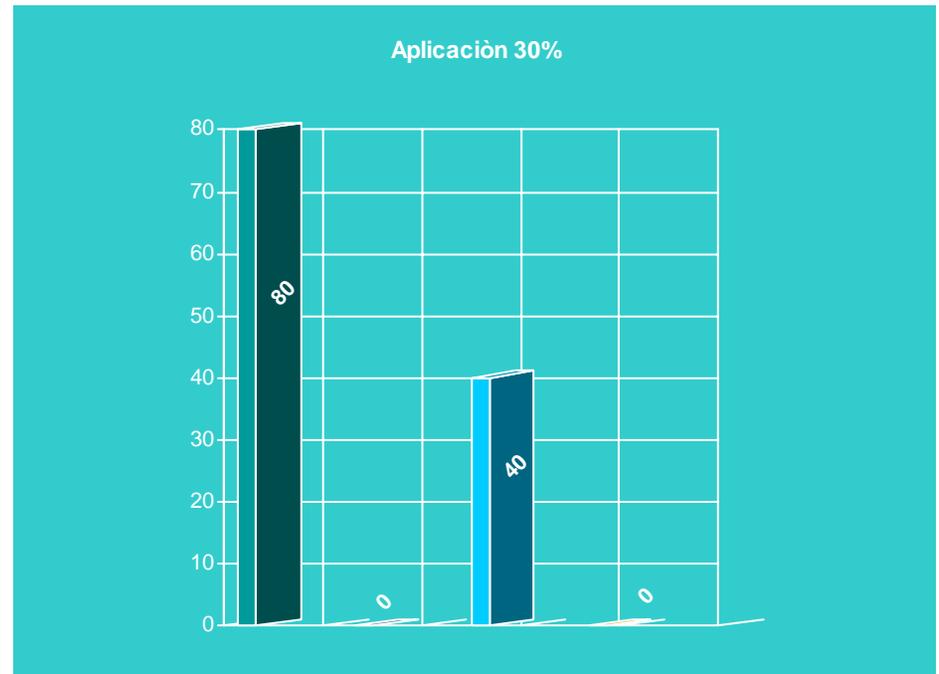
**Grafica # 6**

**Aspectos conceptuales modelo enseñanza  
Comprensión lectora**



**GRAFICA #7**

**Aspectos prácticos modelo  
Comprensión lectora**





### 3.4 Resultados del programa de capacitación a directores de la Coordinación Regional de Operación de Servicios de Educación Especial # 4

Para dar cuenta de los resultados obtenidos con las directoras de la Coordinación # 4, a lo largo de estos siete años de capacitación, es necesario tomar como punto de partida la **Misión - Visión** de la Coordinación # 4 (remitirse a la página 40), ya que este trabajo tuvo siempre la intención de lograr la visión planteada.

Por tanto lo que este programa de capacitación pretendió lograr fue llevar a la Coordinación # 4 a ser una organización líder en la gestión escolar de los servicios de Educación Especial, mediante el logro de su objetivo estratégico: la formación de líderes en la gestión escolar.

Como se ha puesto de manifiesto en este trabajo, y dados los resultados que obtuvimos tenemos la convicción de que con un programa de capacitación adecuado, el directivo escolar puede llegar a ser un líder.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes;

1.- Los directores cambiaron su concepción de lo que implica un Plan Institucional. Pasaron de un ejercicio práctico en donde la entrega del proyecto escolar, era un requisito administrativo, a la concepción y puesta en práctica del documento rector de la mejora institucional y que dada las características de la misión escolar, debe estar centrado en la mejora en los aprendizajes de los alumnos

2.- Lograron comprender las características de la Planeación Estratégica viéndose reflejada en los documentos de planeación que elaboraron, tanto los elementos que debía contener como la coherencia interna del mismo

3.- Una vez entendida la función de organización, sobre todo las directoras del servicio de USAER, pudieron comprender, que aunque son un servicio de apoyo a la escuela regular, no son un apéndice de la misma. Esto permitió poder clarificar a los maestros de USAER líneas de autoridad, canales de

comunicación, funciones, delegación, etc. Lo que permitió ordenar el servicio, y centrar la tarea en la atención de alumnos con N:E:E y no estar sujetos a la libre demanda de las escuelas primarias, corriendo el riesgo de desvirtuar nuestra razón de ser: un recurso distinto al que ofrece la escuela primaria , para la atención de los diferentes grupos poblacionales que por distintas causas ,enfrentan dificultades en el logro de los aprendizajes esperados.

4.- Ofrecer al personal de nuevo ingreso una definición clara de lo que se espera que realice al interior de las escuelas primarias (Marco de operación)

5.- Unicidad en la oferta educativa del servicio de USAER en las delegaciones políticas: Álvaro Obregón, Magdalena Contreras y Cuajimalpa, lo que permitió seguir aprovechando el beneficio de la capacitación recibida en sus lugares de trabajo, cuando el personales tomó la decisión de hacer un cambio de adscripción a otro servicio dentro de la misma Coordinación.

6.-La elaboración de tres diagramas de proceso: Atención de alumnos, Gestión del proceso de atención de alumnos y el proceso de planeación Institucional. Procesos fundamentales en nuestra tarea educativa, cuyos propietarios son: del primero el maestro, del segundo el director y del tercero el supervisor. Los que permiten que la institución escolar funcione como un sistema, en donde todos trabajamos para lo mismo, el aprendizaje de los alumnos, pero desde lugares diferentes, con funciones distintas, Pero que nos permite vernos y sentirnos integrados a un equipo de trabajo, cuyo esfuerzo vale la pena realizar porque permite un crecimiento personal y profesional,

7.- Los directores fueron tomando conciencia de la importancia de su función dentro de la organización escolar, pues son ellos los que mantienen la cultura de la organización, a través de la vivencia de sus propios valores.

Quizá este fue el aspecto más difícil de lograr, pues muchos de los directores fueron parte de el establecimiento de la cultura que imperaba en lo servicios y ahora la tarea conllevaba el ejercicio de sus funciones directivas, implicó un cambio de cultura escolar .que significó en algunos casos, la renuncia de directores, en otros prácticas de simulación o evasión. Todos estos aspectos se fueron superando mediante el acompañamiento por parte del supervisor al director.

Es por esta situación que fue necesario incorporar al programa de capacitación el conocimiento de las habilidades directivas, campo más cercano a la disciplina de la psicología pues implica el encuentro entre personas, con capacidades distintas, con formas de ser y entender la vida diferente.

Lograr el desarrollo de las habilidades directivas expuestas en este trabajo, no es sencillo, si no se tiene la voluntad y decisión de cambio del personal. Directivo.

La clave para lograrlo, consistió en poder conciliar entre las necesidades institucionales y las personales, manteniendo un dialogo constante, producto del hacer institucional

El desarrollo de habilidades directivas es un aspecto del programa de capacitación que es necesario seguir desarrollando, en donde la disciplina de la psicología tiene mucho que aportarnos. Pero también nos permite concluir que en las organizaciones el factor humano es la pieza clave para la transformación.

8.-La función de control fue uno de los más difíciles de operar y esto fue así porque implica la conjunción de todas las anteriores funciones y habilidades.

Ya que como quedo expresado aquí, consiste en verificar cotidianamente que los programas se están operando conforme al plan propuesto. Si no es el caso tomar decisiones para evitar las desviaciones, a través acciones de capacitación permanente. Lograr esto implica la disciplina de seguir los

procesos de manera cotidiana, mediante las visitas frecuentes del director a su personal y desde luego del supervisor al director escolar.

Las dificultades encontradas fueron diversas, desde aprender a administrar el tiempo, hasta los vacíos teóricos y metodológicos sobre la disciplinas del curriculum, así como los procesos de enseñanza y aprendizaje, etc. De aquí la importancia de que todos los directivos escolares establecieran en su proyecto escolar un programa de capacitación para el personal, y las zonas hicieran lo propio con los directores.

A pesar de estas dificultades los directores se sumaron al ejercicio de rendición de cuentas, estableciendo análisis cuantitativos y cualitativos sobre los aprendizajes de los alumnos.

### 3.5 Resultados del programa de capacitación a directores de la zona IV-1

#### *3.5.1 Resultados Plan Anual de Trabajo ciclo escolar 2006-2007.*

En el ciclo escolar 2006-2007 el Plan Anual de Trabajo se ajusto por lo siguiente:

Las directoras de la zona encontraban dificultad en conducir el proceso de atención de alumnos, por varias causas:

1.- Falta de dominio de los elementos teóricos y metodológicos sobre el desarrollo de habilidades comunicativas y que los maestros tendrían que poner en juego para la elaboración de su diagnóstico grupal. Aspecto que se había trabajado el ciclo escolar anterior, logrando arribar a los elementos que éste debería contener y que a continuación se señalan:

El primer apartado de la elaboración del diagnóstico hace referencia a los datos generales del grupo. (No se grafico).

EL segundo apartado hace referencia a los instrumentos que los maestros eligieron para realizar su diagnóstico (gráfica # 1)

El tercer apartado consistió en la caracterización del grupo, esto es las interacciones que se dan en el grupo en la relación maestro-alumno, alumno-alumno y alumno tarea. (Gráfica # 2)

EL cuarto apartado hace referencia a la competencia curricular del grupo dando importancia a la asignatura de español que fue el eje de los proyectos escolares de los servicios de la zona. (gráfica # 3)

EL quinto apartado hace referencia a interpretación de los resultados, y consistía en el análisis de la información, la determinación de las necesidades del grupo para ajustar el programa de trabajo y las expectativas de los maestros de primaria y CAM para trabajar con su grupo (gráfica # 4)

En el sexto apartado se especificaba los maestros que realizaron el diagnóstico, esto solo aplica para los servicios de USAER (gráfica # 5).

De todos estos aspectos el que mas preocupaba era darnos cuenta que aunque se había avanzado con las directoras en la importancia que reviste tener un buen diagnóstico para poder planificar la tarea de enseñanza, los maestros no recibieron orientación por parte de las directoras en la elección de instrumentos para la evaluación y esto se debió al desconocimiento que las directoras manifestaron sobre el particular.

2.- Otro aspecto que se tuvo que considerar fue que la función de control, al parecer no quedaba clara, aunque esto desde luego tenía que ver con lo anteriormente expuesto. Por tanto se tomó la decisión de su estudio en juntas de consejo técnico zonal.

En base a lo anterior, en la primera parte del ciclo escolar se trabajo con el tema de control. Básicamente se retomó el marco de operación de funciones del director ,específicamente las funciones que tenían que ver con el proceso de atención de alumnos (criterios para la conformación de grupos, asignación

de maestros, asesoría para elección de instrumentos para elaboración de diagnóstico, revisión de los mismos, toma de decisión sobre los aspectos a trabajar en el grupo y alumnos con n.e.e., para elaborar la planeación anual y bimestral, revisión periódica de las planeaciones, acompañamiento al aula para verificar su aplicación, evaluación bimestral con respecto a los indicadores de aprendizaje, etc.).

Una vez aclarados estos elementos conjuntamente con las directoras se construyó un registro de indicadores de seguimiento del proceso de atención de alumnos que les permitiría ir siguiendo el aprendizaje de los alumnos y asesorar a su personal en las dificultades que se les fueran presentando.

Por otra parte, como la zona ya contaba con los resultados que se obtuvieron en la puesta en práctica de la elaboración de los diagnósticos ,conforme a los criterios acordados el ciclo escolar 2005.2006, y que se señalan en las gráficas del 1 al 5 y se explican en el ámbito organización y funcionamiento de la escuela, cuyos resultados arrojaron, entre otros aspectos, que en la elaboración del diagnóstico grupal el 53 % de los maestros utilizaron la observación ,sin encontrar evidencia, el las carpetas grupales, de los elementos observados (registro de indicadores o conductas) y los instrumentos puestos en juego por el maestro para la observación y por tanto los productos elaborados por los alumnos .

Por lo antes expuesto se tomó la decisión de trabajar el siguiente objetivo:

Que las directoras conozcan el proceso de adquisición de la lecto - escritura para orientar al personal en el proceso de atención de alumnos.

Como se especifica en el ámbito aula y formas de enseñanza se realizó una revisión teórica de los niveles de conceptualización de la lecto – escritura y su vinculación con los niveles de desarrollo del niño. Desde luego no se concluyó con el tema, pero si permitió a las directoras darse cuenta que la función de

control, no se estaba desarrollando por la falta de conocimientos, que les permitieran apoyar a su personal.

Se tomó el acuerdo que el siguiente ciclo escolar se evaluaría el proceso de adquisición de la lectoescritura, tomando como referencia la propuesta de evaluación de la doctora Gómez Palacios. Además del seguimiento del aprendizaje de los alumnos, mediante el ejercicio de sus funciones, registrándolas en su contenedor de seguimiento de la practica educativa de cada uno de sus maestros.

Estos elementos nos permitieron reconocer que el desarrollo de las funciones directivas tiene que ir acompañado del desarrollo de habilidades directivas de conocimiento, técnicas, diseño y humanísticas, y por tanto la necesidad de desarrollar habilidades de conocimiento y técnicas en las directoras para poder realizar el seguimiento del proceso de atención de alumnos.

### *3.5.2 Resultados del Plan Anual de Trabajo del ciclo escolar 2007-2008.*

Este informe guarda la misma estructura que el anterior, determinando para el ámbito el aula y formas de enseñanza el siguiente objetivo:

Que las directoras conozcan los contenidos y secuencia didáctica propuesta en el programa de español en el componente de la comprensión lectora., para que orienten a sus maestros en la atención de alumnos.

A inicio de ciclo escolar se solicitó a las directoras que realizaran la planeación conforme a las características de un grupo elegido al azar.

Los resultados arrojaron que había falta de conocimiento sobre los materiales educativos (Libros del maestro, del alumno, programa de español, ficheros, etc.)

Estos resultados se describen con mayor detalle en la página 155 a 160, en la columna de logros

La columna con mayor dificultad fue la de la selección de actividades, en donde no se veía reflejado el enfoque propuesto en el libro de maestro.

Los resultados del aprendizaje de los directores como resultado del programa de capacitación de zona se encuentran expresados en las gráficas 6 y 7.

La gráfica # 6 refleja el aprendizaje conceptual que los directores tuvieron en relación al modelo de la comprensión lectora de David Cooper y que forma parte de la bibliografía del libro del maestro.

Dicho modelo consta de tres etapas para la instrucción directa de la comprensión lectora. 1) La enseñanza, 2) la práctica por parte del alumno y 3) la aplicación.

La primera etapa *la enseñanza*, es la que se revisó en juntas técnicas, y a su vez se divide en cinco momentos, los cuales son:

A) Comunicar a los alumnos lo que van a aprender, relacionándolo con sus conocimientos previos b) Modelado por parte del maestro de las habilidades o proceso y verbalización de los razonamientos asociados C) modelado del alumno. donde demuestra al profesor el mismo proceso y explican sus razonamientos. D) La práctica guiada donde los alumnos ensayan la habilidad o proceso de comprensión bajo la tutela del profesor, recibiendo su retroalimentación y E) El resumen, que pretende desarrollar en los alumnos la metacognición, esto es, que los alumnos explican lo que aprendieron.

En el cuestionario sobre el modelo de comprensión lectora que se aplicó a los directores al finalizar el del ciclo escolar reportó lo siguiente: El 100% de los directores identificaron las tres etapas de la comprensión lectora.

El 59.99% ubicó en la etapa de la enseñanza la presentación a los alumnos lo que van a aprender, por parte del maestro, así como la activación de conocimientos previos., el 66.6 % ubicaron el modelado .del maestro y el 66.6 % el modelado del alumno., La etapa del resumen y practica por parte del alumno la identificó el 83.33% de los directores.

La gráfica # 7 representa el comportamiento de los directores al momento de ejecutar su planeación con el grupo de directores, en donde se aprecia que el 80% de los directores especificaron al grupo lo que pretendían que aprendiéramos activando nuestros conocimientos previos a través de actividades generadoras de información previa. Se obvio el modelado por parte del maestro y con respecto a la promoción de la práctica guiada aunque no de forma explicita se abordó en un 40% a través de la interacción con el texto por medio de comentarios y preguntas. El resumen por parte de los alumnos tampoco se trabajo.

Como primer acercamiento al modelo de la enseñanza de la comprensión lectora la experiencia fue positiva ya que se logro interesar a los directores para profundizar sobre este modelo y poder relacionarlo con los libros del maestro.

En el ámbito de organización y funcionamiento de la escuela se puede observar un avance con respecto al ciclo escolar pasado, por parte de las directoras, para seguir el proceso de atención de alumnos, pero nuevamente se pone de manifiesto la importancia de adquirir conocimientos relacionados con la asignatura de español para poder realizar esta función tan importante. de conducción del proceso de atención de alumnos.

Cabe hacer mención que los indicadores que aparecen en la primera columna forman parte del contenedor de indicadores, elaborado por las directoras el ciclo escolar pasado para dar seguimiento al proceso de atención de alumnos.

#### **4.- CONCLUSIONES**

Los supervisores como servidores públicos tenemos una función específica que cumplir, relacionada con las políticas públicas que en cada momento histórico se han tenido y que responden a los momentos políticos, económicos, sociales y culturales que ha vivido nuestro país.

Nuestra obligación es siempre tener presente la política educativa, las intencionalidades que el Estado Nación tiene, con respecto a lo que va a solicitar al sector educativo. Estas intenciones se ven reflejadas en el Programa Sectorial de Educación. Como sabemos estas políticas en el siglo XXI están influidas por la interdependencia que existe con otros Estados Nación. En función de esto se demanda un perfil de escuela, director y maestro que haga realidad el perfil del alumno planteado desde el artículo tercero constitucional y demás ordenamientos legales, concretados en el Plan y Programas de Educación Básica. Es por esto que hoy sigue vigente la tarea que, desde su surgimiento, se ha encomendado al supervisor escolar: Verificar que esto se cumpla en las escuelas realizando tareas de carácter administrativo y técnico.

Las necesidades que la sociedad demanda a la educación son: Constituir un mecanismo de permeabilidad social, calificar la fuerza de trabajo que el país necesita ;que la escuela forme en las habilidades fundamentales y en los procesos de razonamiento superiores ,de forma tal que el sujeto se adapte a un mundo de trabajo en continuo movimiento así como la socialización de las nuevas generaciones para transmitir los valores nacionales y culturales, esto es, la forma en que la generación adulta desea que la generación joven piense ,juzgue y se comporte.

La diferencia y posibilidad que tenemos hoy para el desarrollo y ejercicio de nuestra función, esta en como la visualicemos : Solo para descalificar a los grupos con los que nos toca trabajar y siendo así muy probablemente nos ocurra enfrentar conflictos en donde impera la simulación , los discursos indirectos, el chisme, el tortugismo, la conformidad aparente o la evasión hasta el sabotaje .O bien , nuestra función tendrá que ver con involucrarnos para entender las dificultades que conlleva poner en acción un Plan de Trabajo. "En el caso de la escuela-acabamos de oírlo- , los maestros no son únicamente <<enseñantes>>, portadores de mensajes impuestos: son negociadores de la mentalidad nueva donde se va construyendo<< la comunidad imaginada >>... Mary Kay de modo deliberado y muy exitoso ,pone el énfasis en sus actores ... el concepto de microhistoria nos permite apreciar que no existe <<la historia>>,no hay una sola versión de los hechos ,definida <<desde arriba>>existen múltiples versiones construidas <<desde abajo>>que se inscriben en la negociación entre lo local y lo nacional ".( Peña, G.2002).

Sin embargo para lograr éxito en nuestra empresa, tenemos que tener presente que somos las personas las que damos vida a la planeación, en un entorno específico caracterizado por una cultura escolar que ha probado, en cada uno de los colectivos escolares a nuestro cargo, ser efectiva para resolver los problemas del diario acontecer. "cultura entendida como un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior ,que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere valido y por tanto deseable para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas de analizarlos y sentirlos". (Schein, E. 1992.p 17). Serán estas dos fuerzas con las que habremos de caminar para lograr los objetivos propuestos.

Suena bien que nosotros podamos fungir como colaboradores en la búsqueda de soluciones a las problemáticas particulares de cada una de nuestras escuelas y que para ello se privilegie el dialogo con los colegas, pero hablar de dialogo implica entender la intencionalidad del otro, es decir, su actitud, determinada por su concepción del mundo y de una actuación que responde a un conjunto de valores

Dado lo anterior cabría preguntarse con que competencias profesionales contamos los supervisores para llevar a cabo nuestra función. ¿En dónde las adquirimos?

El diseño y aplicación del programa de capacitación a directores que realizó el consejo técnico de la coordinación # 4 cobra importancia, pues lo que en el fondo implicaba era la transformación paulatina de la cultura escolar de cada uno de los servicios de la Coordinación .

Lograr cambiar la cultura institucional, no es tarea sencilla, ya que implica, llevar al otro , si así lo permite , a reconsiderar sus pautas de actuación, preguntarse porqué están ahí , quien las instauró, si siguen vigentes para enfrentar los retos actuales, reconocer los que verdaderamente valoramos y por tanto por lo que luchamos. , y que desde luego parte de los presupuestos que hemos aprendido y tenemos arraigados

Un cambio de actitud implica movilizar estructuras de conocimiento, esto es las maneras como representamos la realidad que vivimos y en ello también participan nuestras emociones y que nos hacer arraigarnos en la manera que nos relacionamos con el otro, producto de nuestra autoimagen y autoestima y que posibilita relacionarnos de diferentes formas como pueden ser: la dependencia, la competencia o la colaboración. Son estos dos aspectos lo que en el fondo definen nuestras pautas de actuación, conductas que están permeadas por lo que verdaderamente valoramos.

Con respecto a nosotros los que impulsábamos el cambio vivimos momentos de incertidumbre ante las resistencias al cambio, que teníamos que enfrentar .y sobre todo, intentar no cerrarnos al dialogo, para lograr la negociación. En la que se tenía que tener la mentalidad de ganar, ganar, esto es, como llegar al punto de encuentro ente la necesidad institucional y las personales.

Consideramos que la figura clave para, lograr esta transformación es el director escolar, pues su lugar en la estructura organizativa le permite ver a la institución como un todo, y coordinar el trabajo de todos para lograr el fin común.

Nos queda claro que conocer las cuatro funciones directivas permite encausar a la institución para el logro de su misión, pero no es suficiente, porque para lograr su ejercicio pleno se requiere del desarrollo de las habilidades directivas que se expusieron en su momento. Y esto solo es posible adquirirlo en el encuentro cotidiano con los colabores y teniendo claro a donde queremos llevar a la institución que nos toca dirigir.

En el encuentro que los directores tenían que hacer con ellos mismos, para aclarar ideas ,comentar situaciones , reconocer lo que nos pasa, que es lo que nos impide acercarnos al otro ,que carencias o fortalezas técnicas tenemos para enfrentar la tarea, miedos obstáculos ,etc. .El equipo de supervisores pretendimos ofrecer ese espacio para pensar, replantear situaciones, tomar decisiones, etc. A través de reuniones periódicas con ellos, visitas a sus servicios, elaboración conjunta de propuestas de trabajo, etc.

Los talleres que se describen nos permitieron desarrollar la creatividad, al poder conciliar aspectos teóricos y prácticos, mediante el trabajo de colaboración, que permitió el surgimiento de propuestas de trabajo, permitiendo vivenciar los que es el trabajo en equipo y el liderazgo., cuya característica primordial es tener una visión de futuro y los siguientes rasgos de personalidad:

1.- Optimismo sin límites, que consiste en pensar bien de los seres humanos.2.- una fuerte creencia en la importancia de la integridad, base de la confianza mutua 3.- Un alto grado de ambición y perseverancia que permite tener la certeza de que lo que se pretende se puede lograr., lo que conlleva superar pruebas y asumir retos cada vez mayores. .4.- Constante curiosidad y deseo de aprender y 5.- Empatía con los demás y respeto.

Por lo antes expuesto podemos considerar que una de las limitaciones del programa de capacitación es que difícilmente puede multiplicarse ya que debe ir acompañado de un seguimiento permanente del hacer institucional.

Requiere de tiempo para su asimilación pues conlleva un cambio de actitud, en el personal directivo y desarrollo de habilidades, que solo se logran en el ejercicio práctico y con espacios de reflexión sobre el hacer.

## 5.- REFERENCIAS.

- Álvarez, C, Arias, E. Garza, M. González, J. Pérez, P. Sevilla, E. Torres, C (1998).*Educación del Deficiente Mental en México*. México: Sociedad Mexicana para el Estudio Científico de la Deficiencia Mental.
- Álvarez, M. (2003).*El liderazgo de la calidad total: colección gestión de calidad*. España: praxis (3ª .Ed., 2003)
- Barocio, R. (2006).El clima de la organización escolar y la calidad de la educación. *Educación 2001*, 139, p 46-52.
- Chiavenato, I. (2002).*Gestión del talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* .Colombia: Mc Graw Hill.
- Coulter, M. y Robbins, S.(2000) *Administración*. México Pearson Educación. (6ª .Ed, 2000)
- Dirección General de Educación Especial. (1985).*La Educación Especial en México*. México.
- Dirección General de Educación Especial. (1985).*Bases para una política de Educación Especial* .México.
- Dirección de Educación Especial. (1994).*Declaración de Salamanca de Principios, Políticas y Práctica para las Necesidades Educativas Especiales*. México.
- Dirección de Educación Especial. (1997).*Proyecto General de Educación Especial: Cuadernos de Integración Educativa*, 6, (2ª .Ed., 1996).

Dirección de Educación Especial. (2008). *Programa General de Trabajo*. (Disponible en Dirección de educación Especial .Calzada de Tlalpan # 515 ).

Gago, A. (1977) *Modelos de sistematización del proceso de enseñanza – aprendizaje* .México: Trillas. (8ª .Ed., 1986).

González, M. (2008) *Administración Escolar*. México: Castillo.

Madrigal, B. (2006) *Habilidades directivas*. México: Mac Graw Hill.

Martínez, A y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional práctica: Manual gerencial* .México: Trillas. (9ª .Ed., 2004).

Munch, L. y García , J. (1992). *Fundamentos de la Administración*. México: trillas.

*Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.*

*Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*

*Plan Sectorial de Educación 2001-2006*

*Plan Sectorial de Educación 2007-2012*

Pozner, P. (2005) *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos aires: Aique.

Rusol, P. (2005) *Guía de Técnicas de Auditoría de procesos*. México: Panorama.

Secretaría de Educación Pública. (1993) *Ley General de Educación*. México: Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Educación Pública. (1997) *Manual de organización de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular*. México.

Secretaría de Educación Pública. (1999). *Manual de organización de los Centros de Atención Múltiple*. México.

Secretaría de Educación Pública. (2004) *El Proyecto Escolar una suma de acuerdos y compromisos*. México.

Stricklan, A. y Thompson, A. (1999). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill. (11<sup>a</sup> .Ed., 2001).

Valls, A. (2003). *Las 12 Habilidades Directivas clave*. Barcelona: Gestión 2000.

## Anexo 1

Proceso de atención alumnos maestro @ de USAER diagrama 2

Propietario del proceso: Maestro @de apoyo.

Proceso de atención alumnos docente frente a grupo en CAM Básico. diagrama 3

Propietario del proceso: Docente frente a grupo

Proceso de atención alumnos instructor @de de taller CAM Laboral. diagrama 4

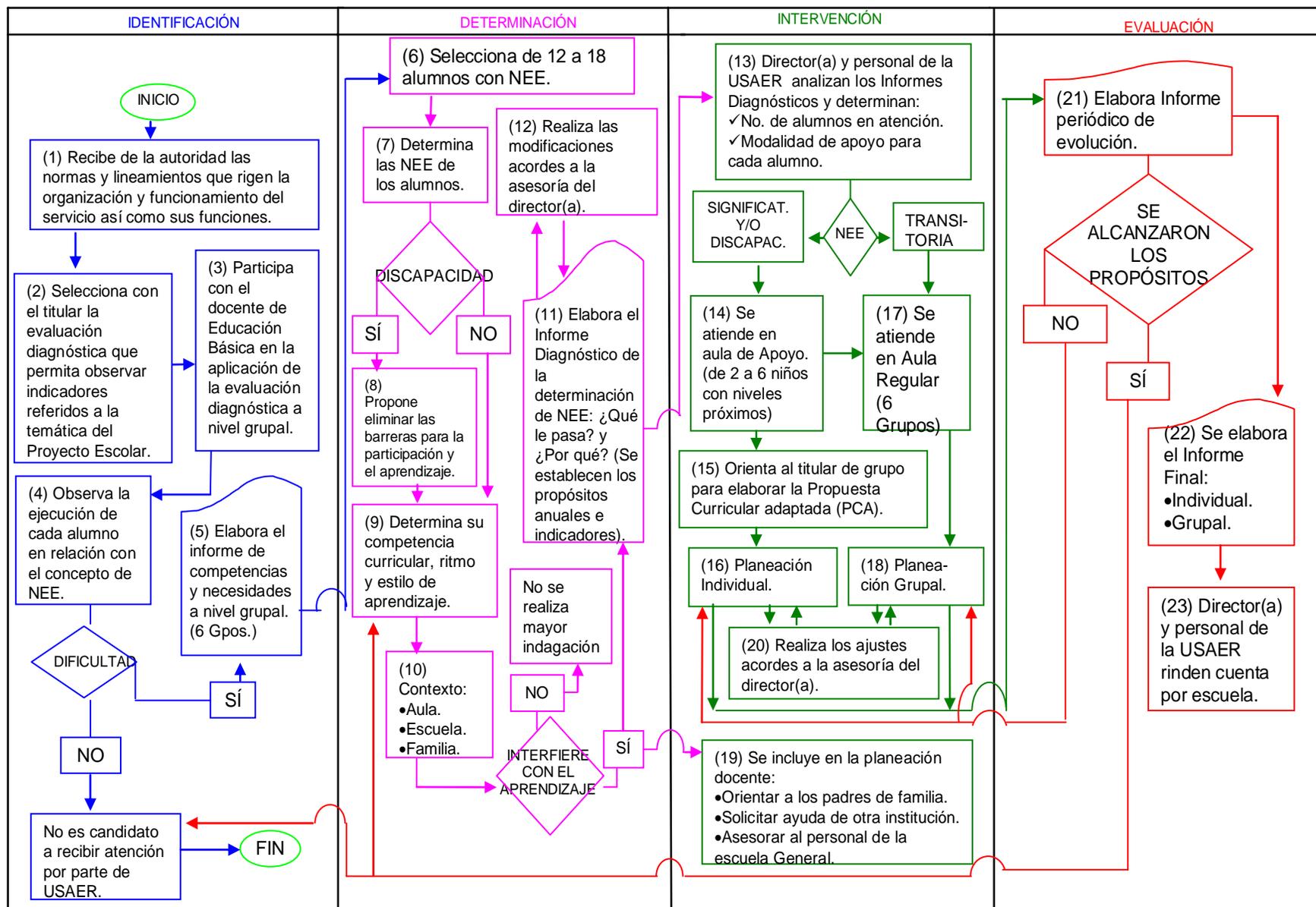
Propietario del proceso: Instructor @ de de taller.

**NOMBRE DEL PROCESO: ATENCIÓN DE ALUMNOS CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES (NEE) EN USAER.**

**OBJETIVO DEL PROCESO: CONTRIBUIR A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAJE (NBA) DE LOS ALUMNOS QUE PRESENTAN NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

**INDICADORES DEL PERFIL DE ALUMNO: COGNITIVOS, ÉTICOS Y SOCIALES.**

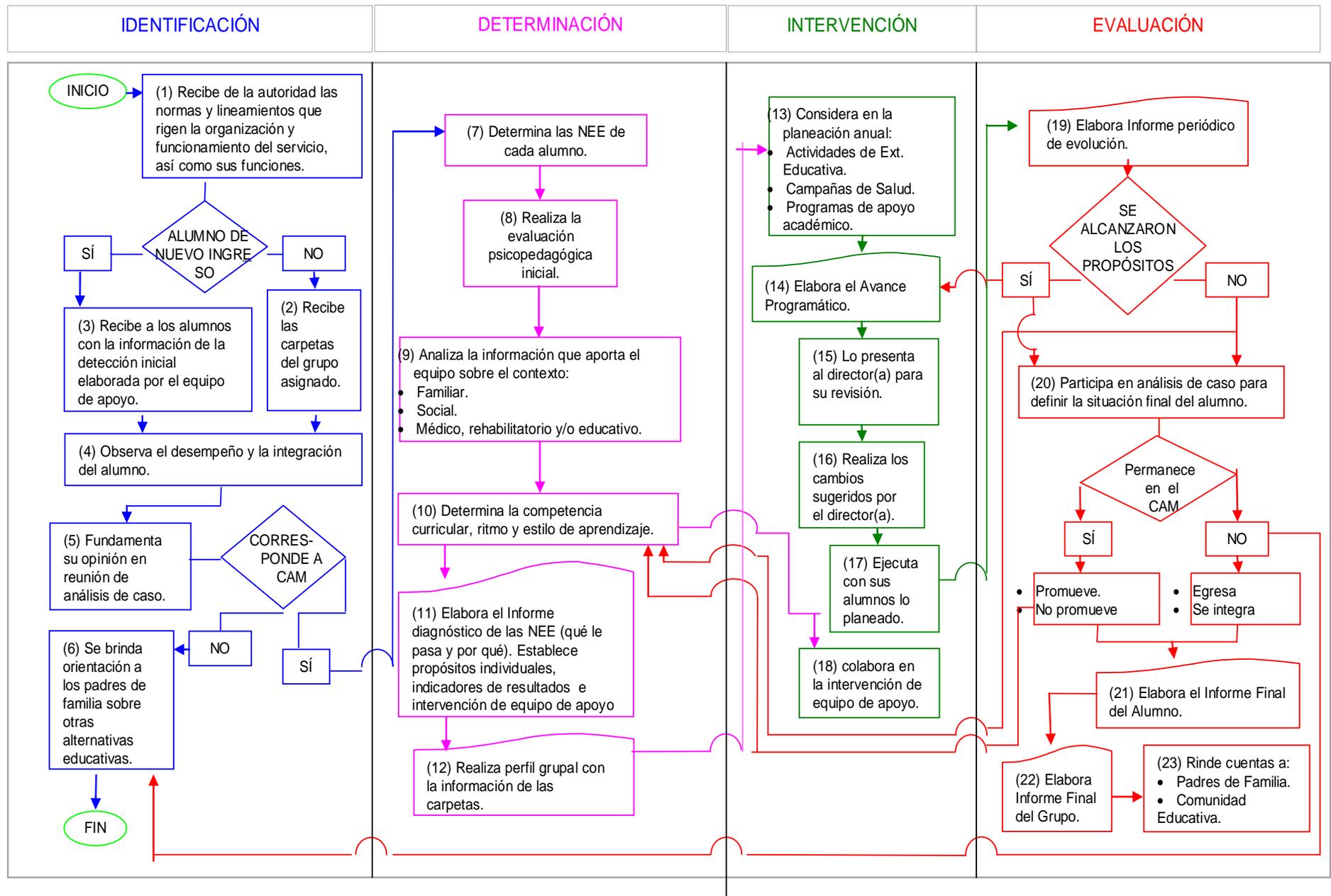
**RESPONSABLE DEL PROCESO: DOCENTE DE APOYO DE LA USAER.**



NOMBRE DEL PROCESO: **ATENCIÓN DE ALUMNOS CON DISCAPACIDAD Y NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES INSCRITOS EN EL CAM-BÁSICO.**  
 OBJETIVO DEL PROCESO: **SATISFACER LAS NECESIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAJE (NBA) DE LOS ALUMNOS QUE PRESENTAN DISCAPACIDAD Y NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES INSCRITOS EN EL CAM-BÁSICO.**

INDICADORES DEL PERFIL DE ALUMNO: **COGNITIVOS, ÉTICOS Y SOCIALES.**

RESPONSABLE DEL PROCESO: **DOCENTE FRENTE A GRUPO EN CAM-BÁSICO.**

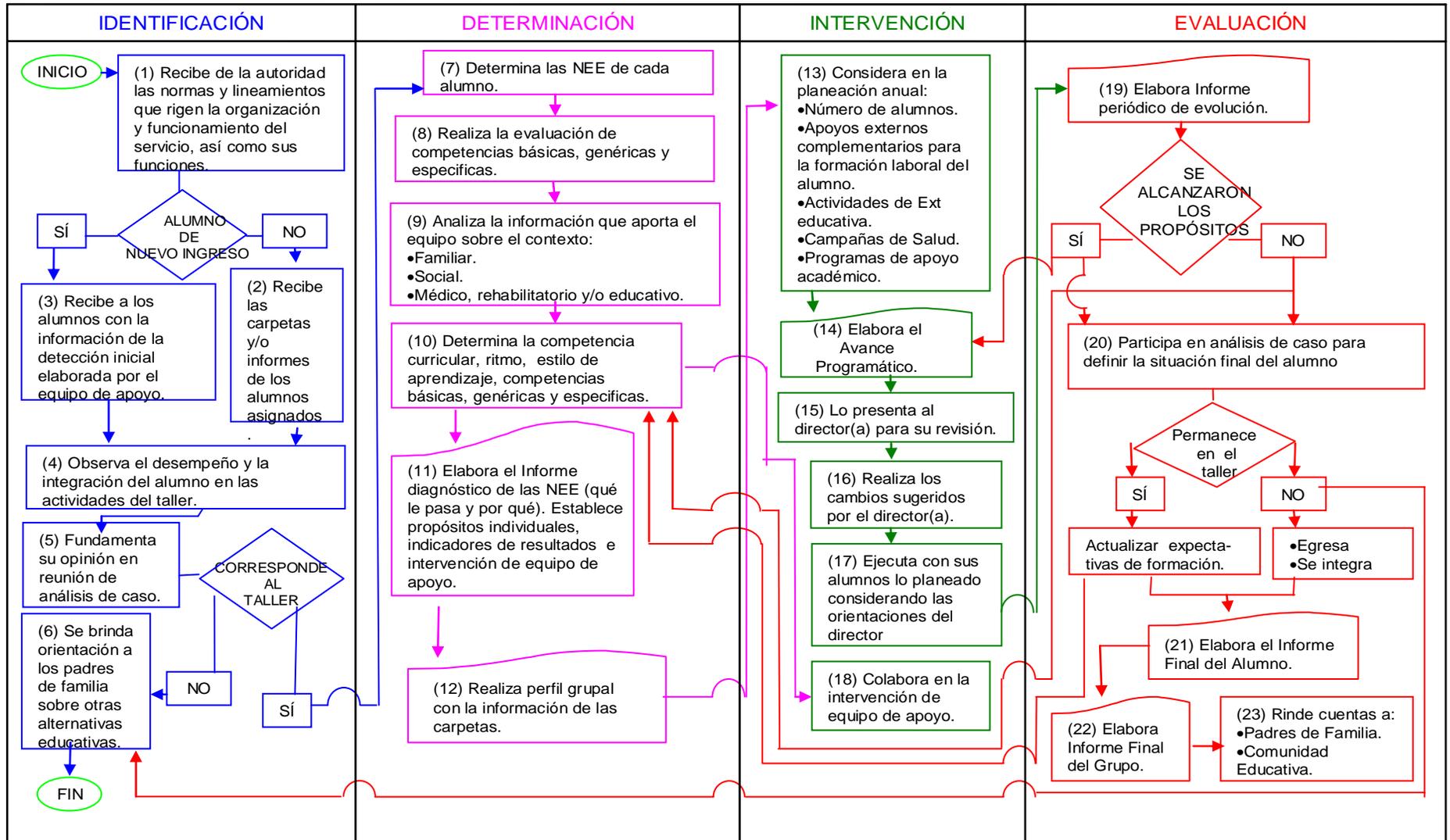


**NOMBRE DEL PROCESO: ATENCIÓN DE ALUMNOS CON DISCAPACIDAD Y NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES INSCRITOS EN EL CAM-LABORAL.**

**OBJETIVO DEL PROCESO: SATISFACER LAS NECESIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAJE (NBA) DE LOS ALUMNOS QUE PRESENTAN DISCAPACIDAD Y NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES INSCRITOS EN EL CAM-LABORAL.**

**INDICADORES DEL PERFIL DE ALUMNO: COGNITIVOS, ÉTICOS Y SOCIALES.**

**RESPONSABLE DEL PROCESO: INSTRUCTOR DE TALLER EN CAM-LABORAL.**



## Anexo # 2

Proceso de gestión de atención de alumnos Director de USAER.

Diagrama #5

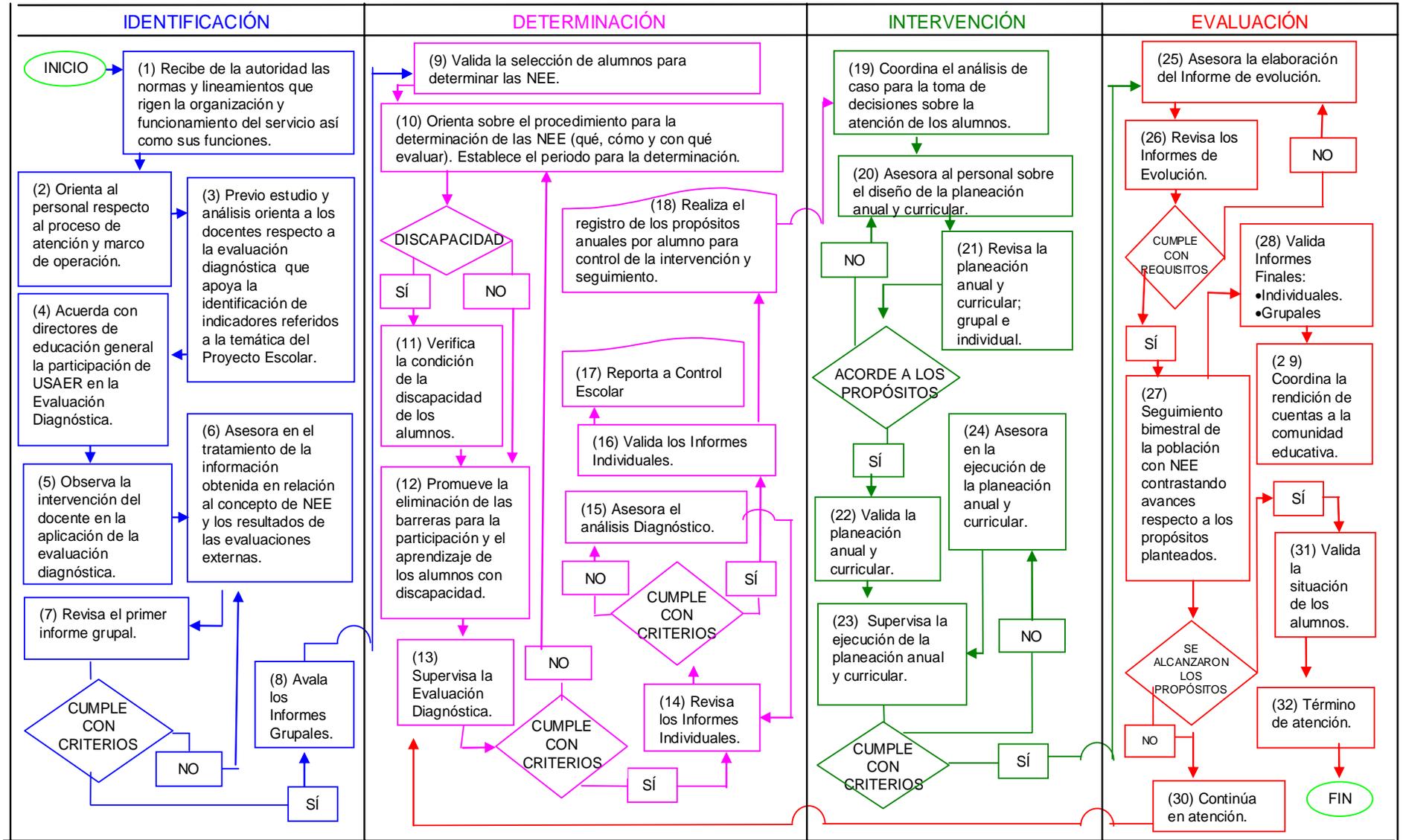
Propietario del proceso: director @de USAER.

Proceso de gestión de atención de alumnos Director de CAM

Diagrama #6

Propietario del proceso: Director @de CAM BÁSICO  
y LABORAL.

NOMBRE DEL PROCESO: **GESTIÓN PARA LA ATENCIÓN DE ALUMNOS CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES (NEE) EN USAER.**  
 OBJETIVO DEL PROCESO: **CONTRIBUIR A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAJE (NBA) DE LOS ALUMNOS QUE PRESENTAN NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**  
 INDICADORES DEL PERFIL DE ALUMNO: **COGNITIVOS, ÉTICOS Y SOCIALES.**  
 RESPONSABLE DEL PROCESO: **DIRECTOR(A) DE USAER.**

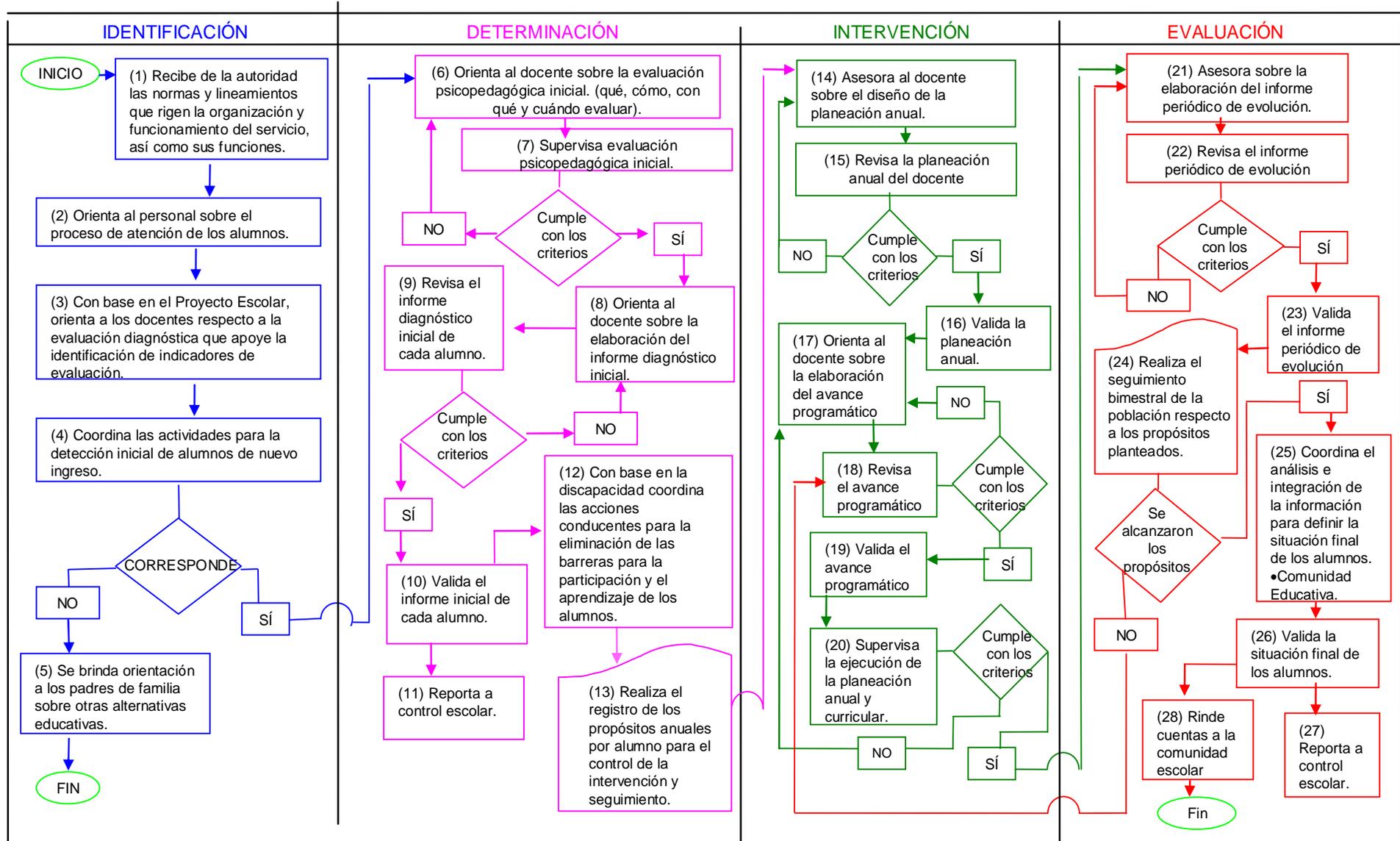


NOMBRE DEL PROCESO: GESTION PARA LA ATENCIÓN DE ALUMNOS CON DISCAPACIDAD Y NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES EN CAM BASICO Y LABORAL.

OBJETIVO DEL PROCESO: SATISFACER LAS NECESIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS QUE PRESENTAN DISCAPACIDAD Y NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES INSCRITOS EN CAM BÁSICO Y LABORAL.

INDICADORES DEL PERFIL DE ALUMNO: COGNITIVAS, ÉTICAS Y SOCIALES.

RESPONSABLE DEL PROCESO: DIRECTOR C.A.M. BÁSICO Y LABORAL.



## **Anexo # 3**

Diagrama de gestión Institucional de CAM y USAER, del Supervisor. Figura # 7

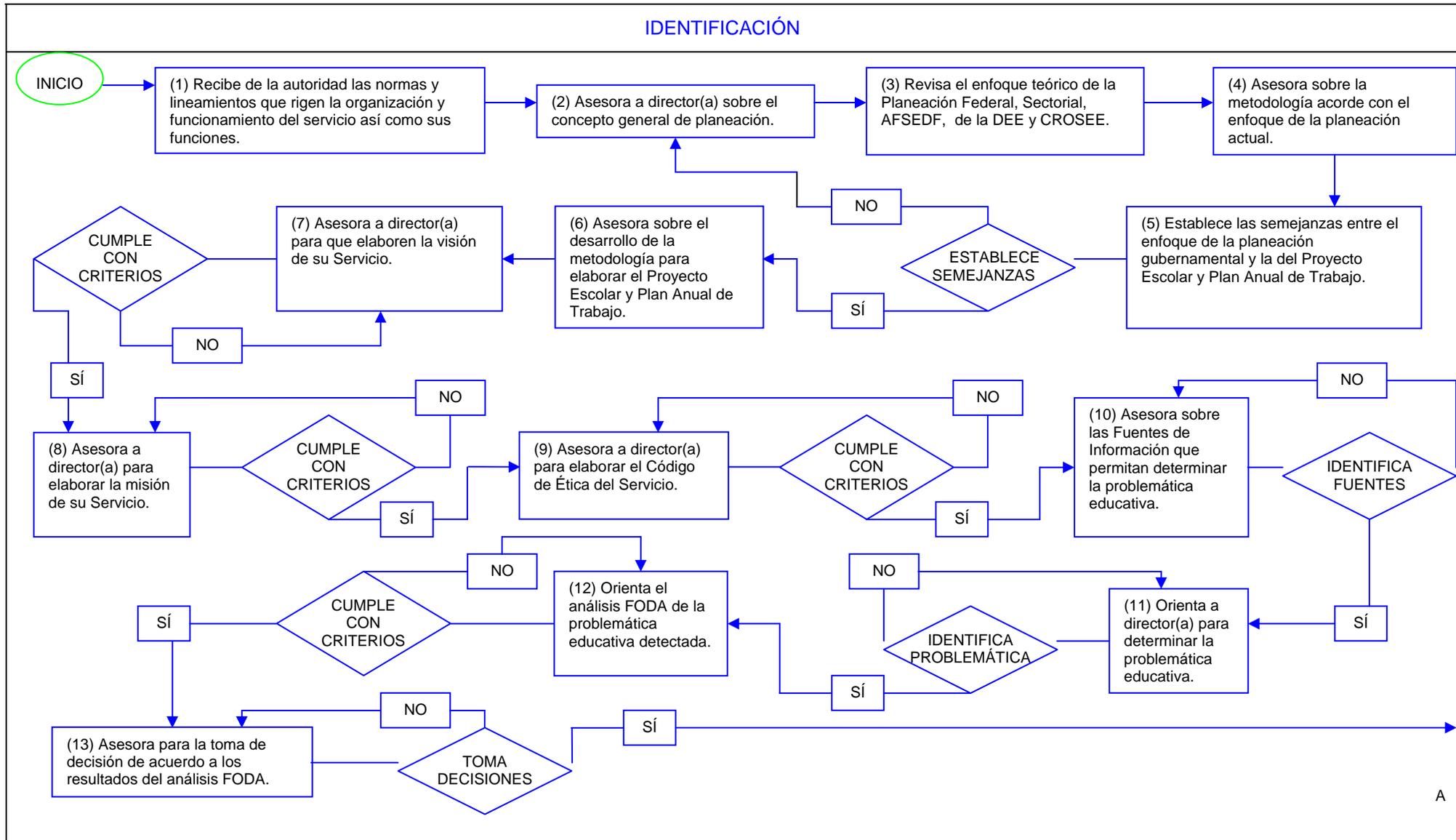
Propietario del proceso: Supervisor @ de zona.

**OBJETIVO DEL PROCESO: ESTABLECER LA GESTIÓN ESCOLAR QUE PERMITA CUMPLIR CON LA MISIÓN ENCOMENDADA A PARTIR DE LA PLANEACIÓN**

**INSTITUCIONAL**

INDICADORES: **COGNITIVOS, ÉTICOS Y SOCIALES.**

RESPONSABLE DEL PROCESO: **SUPERVISOR(A) DE ZONA.**



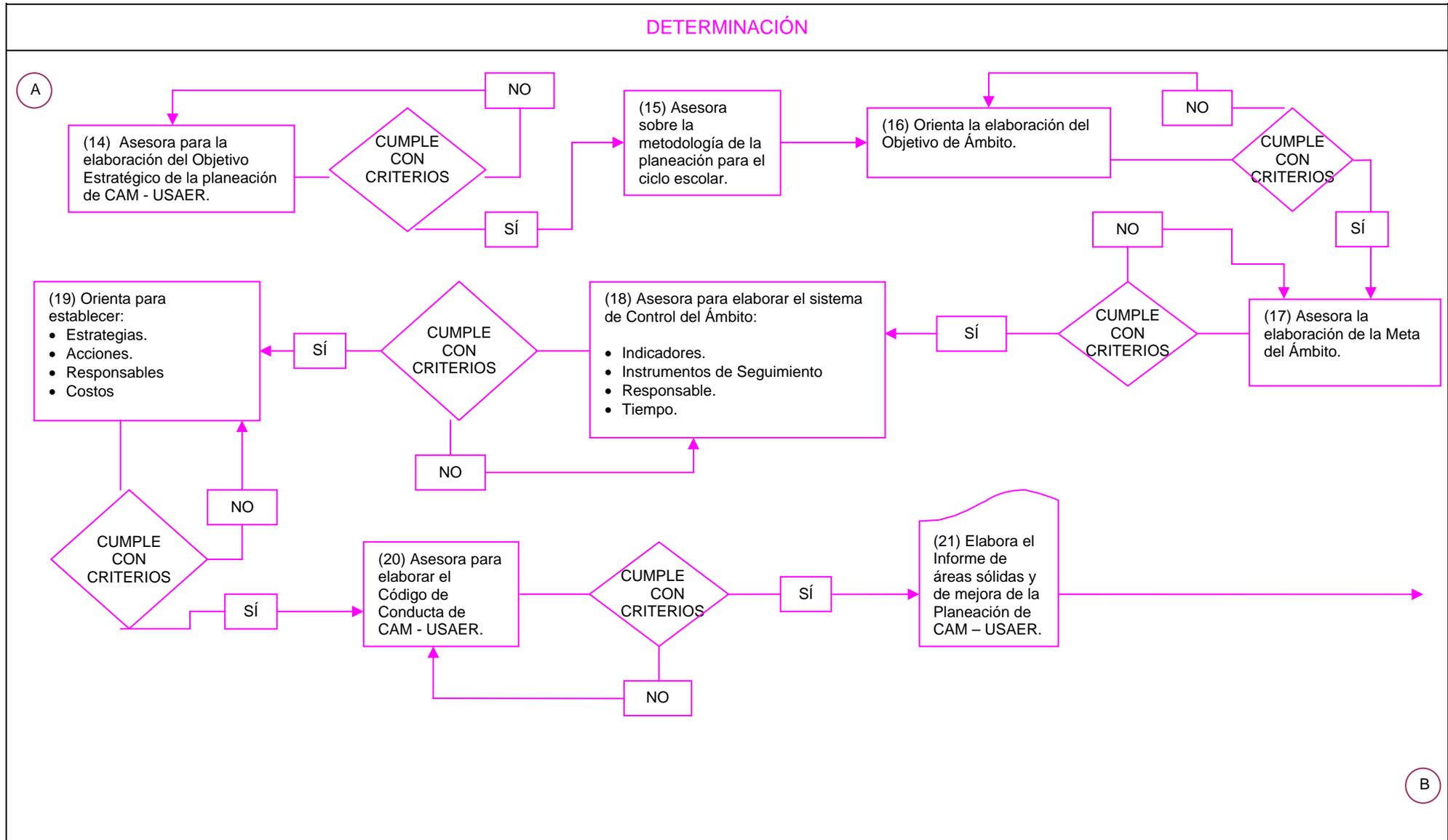
NOMBRE DEL PROCESO: **PLANEACIÓN INSTITUCIONAL: CAM - USAER**

OBJETIVO DEL PROCESO: ESTABLECER LA GESTIÓN ESCOLAR QUE PERMITA CUMPLIR CON LA MISIÓN ENCOMENDADA A PARTIR DE LA PLANEACIÓN

INSTITUCIONAL

INDICADORES: **COGNITIVOS, ÉTICOS Y SOCIALES.**

RESPONSABLE DEL PROCESO: **SUPERVISOR(A) DE ZONA.**



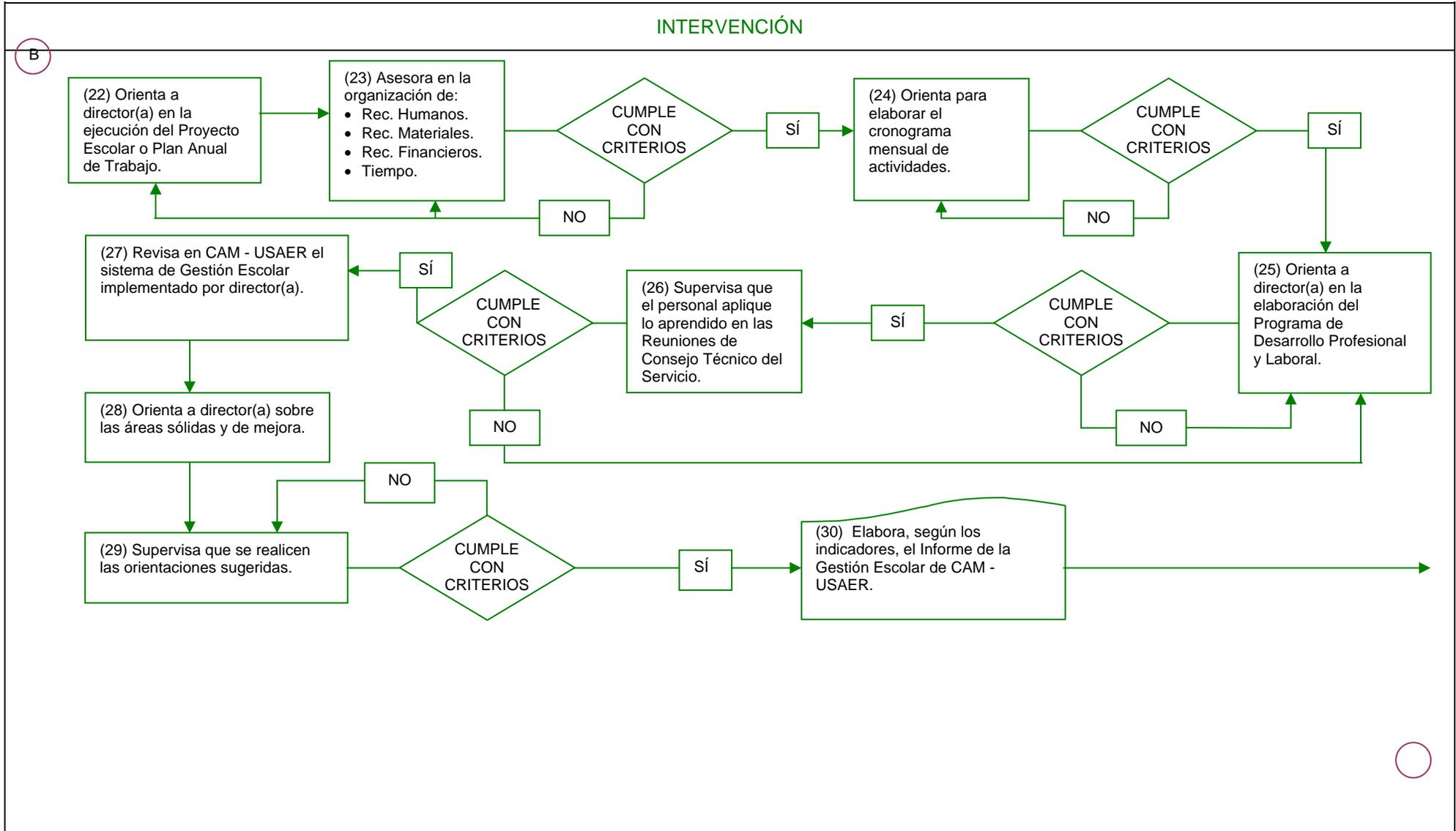
NOMBRE DEL PROCESO: **PLANEACIÓN INSTITUCIONAL: CAM - USAER**

OBJETIVO DEL PROCESO: ESTABLECER LA GESTIÓN ESCOLAR QUE PERMITA CUMPLIR CON LA MISIÓN ENCOMENDADA A PARTIR DE LA PLANEACIÓN

**INSTITUCIONAL**

INDICADORES: **COGNITIVOS, ÉTICOS Y SOCIALES.**

RESPONSABLE DEL PROCESO: **SUPERVISOR(A) DE ZONA.**



NOMBRE DEL PROCESO: **PLANEACIÓN INSTITUCIONAL: CAM - USAER**

OBJETIVO DEL PROCESO: ESTABLECER LA GESTIÓN ESCOLAR QUE PERMITA CUMPLIR CON LA MISIÓN ENCOMENDADA A PARTIR DE LA PLANEACIÓN

INSTITUCIONAL

INDICADORES: COGNITIVOS, ÉTICOS Y SOCIALES.

RESPONSABLE DEL PROCESO: SUPERVISOR(A) DE ZONA.

