



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL PROGRAMA ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO SEP

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN CON OPCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

PRESENTA
Martha Beatriz Lojero Cuevas

DIRECTORA DE TESIS

Doctora Nedelia Antiga Trujillo





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Reconocimientos

A la Universidad Autónoma de México por la formación académica que me brindo todos estos años, y por hacer de mí una profesionista con valores y principios.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por abrirme las puertas y convertir mi estancia en un ciclo de conocimientos valiosos para la vida laboral y personal.

A la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal por ser la fuente de esta investigación, y por permitirme ser parte de su equipo de trabajo.

Agradecimientos

Al honorable jurado:

- Dra. Nedelia Antiga Trujillo
- Profr. Juan Andrés Oliva Salinas
- Profr. Fernando Munguía Rodríguez
- Profra. Verónica Ochoa López
- Profra. Ana Cecilia Guadarrama Navarrete

Quienes aportaron sus conocimientos y experiencia para contribuir al mejoramiento de este trabajo.

A mi Asesora Nedelia Antiga Trujillo, por ser la persona que me llevó de la mano hasta finalizar esta etapa, por sus enseñanzas, consejos y apoyo incondicional.

A Virginia Tlapale Hernández por su amistad, por creer en mí desde el primer día y por brindarme la oportunidad en el ámbito profesional.

A Oscar Benicio Guzmán Arellanos por el cariño, apoyo y comprensión en todo momento; por impulsarme a enfrentar nuevos retos; y principalmente por formar parte de este proceso.

A mis hermanos, Jorge Baltazar Lojero Cuevas y Mónica Ivette Lojero Cuevas por llenar mi vida de buenos momentos, y por estar ahí siempre, los quiero mucho.

A mis papás, Baltazar Lojero Martínez y Martha Cuevas Zevada quienes me impulsan a ser la persona que soy, pero sobre todo por todo el amor que me dan, por mostrarme las cosas bellas de la vida; y por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar todas las metas que uno se proponga. Y, aunque que estas líneas resultan insuficientes para agradecerles cada detalle; sí lo son para decir que las personas que más admiro en esta vida son ustedes. Los amo con todo mi corazón.

Y a ti, que haz formado parte importante de mi vida, mil gracias.

Plan de Comunicación para el Programa Escuelas de Tiempo Completo**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
1.1 Comunicación Organizacional	6
1.2 Comunicación Interna	8
1.3 Comunicación Externa	19
1.4 Planeación de la Comunicación	21
Capítulo 2. ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA	
2.1 Concepto de Educación	37
2.2 Educación Básica	39
2.3 Escuelas de Tiempo Completo	43
2.4 Normatividad	46
Capítulo 3. PROGRAMA ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO (SEP)	
3.1 Antecedentes	56
3.2 Misión y Visión	58
3.3 Objetivo general y objetivos específicos	58
3.4 Proceso de operación del PETC	60
Capítulo 4. PLAN DE COMUNICACIÓN AL PETC	
4.1 Diagnóstico	74
4.2 Análisis Situacional	87
4.3 Plan de Comunicación	97
4.4 Resultados	100
CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	124

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación es realizar un plan de comunicación organizacional, a través de un análisis situacional, a fin de localizar las debilidades y amenazas, e identificar las áreas de oportunidad con el fin de crear las estrategias necesarias para la mejora de la organización.

Llevar a cabo un plan estratégico de comunicación permite a las organizaciones, a través de medios, recursos y acciones, identificar a detalle cuáles son sus riesgos, trabajar en ellas y lograr sus objetivos específicos, de tal manera que se acerque a su ideal con una implementación adecuada.

El objetivo del comunicólogo organizacional es ayudar a las organizaciones a tener un rendimiento óptimo en la sociedad, ya que, al tener una buena comunicación tanto interna como externa, logra favorecer el bienestar del entorno y propiciar un mejor futuro de la misma a través de sus servicios.

Autores como Aceves Ramos, Annie Bartoli, Fernández Collado, Homs Quiroga, Goldhaber, Libaert, Ackoft, Mario Krieger, entre otros que han escrito sobre comunicación; comunicación organizacional, y diagnósticos son retomados en la elaboración de este plan estratégico con el fin de poder definir todos los conceptos a manejar en la tesis.

El estudio de caso a desarrollar es el Programa Escuelas de Tiempo Completo implementado por la Secretaría de Educación Pública, con la finalidad de elaborar un diagnóstico a través de la metodología de la Secretaría de la Función Pública, la cual consiste en investigación documental y de campo, es decir, de la información proporcionada por la institución, por observación, encuestas y entrevistas. Una vez obtenida la información necesaria, se realiza el análisis situacional, con el propósito encontrar los síntomas que afectan a la organización, y convertirlos en áreas de oportunidad; que permitan el desarrollo de un plan estratégico con el cual se trata de dar dirección y sentido a la organización, a partir de la formulación de estrategias y tácticas, con ello mejorar la situación actual de la organización.

Ahondar en los antecedentes del Programa Escuelas de Tiempo Completo, su historia, ubicación, filosofía, a dónde quiere llegar, valores y objetivos; organigrama, representación de la distribución de los poderes formales de la organización que implementan el programa; infraestructura; áreas funcionales y servicios, permiten saber la razón de ser del programa.

Analizar el contexto interno y externo del programa, determina cuáles son las redes de comunicación, la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí; el ambiente en el que se desarrollan las actividades de la organización; el clima, es decir, las interacciones de los individuos y el ambiente; la cultura organizacional, como elementos que permiten estar al tanto de la situación actual de la organización y la forma en cómo aplican el Programa.

A partir del análisis situacional, se compara la situación real del programa con el ideal, a fin de construir objetivos que se acerquen al futuro deseado. Para lograrlo, es necesario localizar los riesgos de la organización a través del análisis FODA.

Se tomarán las desventajas y amenazas del análisis FODA con el objetivo de localizar los focos rojos de la organización a resolver, los cuales se determinan a través de la observación e investigación, a fin de convertirlos en áreas de oportunidad del Programa Escuelas de Tiempo Completo.

Una vez identificadas las áreas de oportunidad se elabora un plan estratégico de comunicación, con el propósito de trazar las líneas de acción sobre los posibles futuros, este plan de comunicación da dirección y sentido a la organización al eliminar los problemas e impulsar las oportunidades, y con ello cumplir el objetivo del programa.

Finalmente se desarrolla un plan de acción, es decir, la calendarización, control y evaluación del plan estratégico que se aplica en la organización, en el cual se determina el tiempo que se gasta en la implementación de las

estrategias de comunicación, así como el control y evaluación del plan una vez puesto en marcha.

Como campo de investigación se encuentra la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE), una de las Direcciones de la Secretaría de Educación Pública que lleva a cabo la implementación del Programa Escuelas de Tiempo Completo, el cual tiene como uno de sus principales objetivos elevar la calidad de los alumnos de educación básica, a través de campos formativos y su estancia por más tiempo en la escuela.

Existen diferentes áreas dentro de la DGOSE encargadas de la implementación y supervisión del programa, a saber: la Coordinación Sectorial de Educación Primaria y la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria; Direcciones Operativas por zona.

Asimismo, la Dirección General de Planeación y la Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico, pertenecientes también a la Secretaría de Educación Pública, encargadas de la elaboración de los lineamientos y normas para el funcionamiento del programa.

El objetivo de realizar un Plan de Comunicación al Programa Escuelas de Tiempo Completo es detectar los problemas e implementar estrategias de comunicación para su mejor funcionamiento.

La presente investigación se divide en cuatro capítulos en los que se describe de forma detallada el Programa Escuelas de Tiempo Completo; el primer capítulo es la base teórica del plan de comunicación; en éste se definen los conceptos de comunicación organizacional, comunicación interna y externa; y finalmente el concepto de planeación estratégica, el cual contiene la metodología con la cual se desarrollan las estrategias para el Programa Escuelas de Tiempo Completo. La idea de este primer capítulo es contextualizar y explicar paso a paso cómo se elabora un plan de comunicación.

El segundo capítulo es la introducción al concepto de Educación, los niveles en que se divide la Educación Básica, en que consiste una Escuela de Tiempo Completo, y la normatividad que lo sustenta para operar. Este apartado tiene como finalidad que el lector conozca los conceptos y normas que se utilizan para abordar el Programa Escuelas de Tiempo Completo.

Los antecedentes, cómo es que se rige; cuáles son los objetivos; la misión, visión, infraestructura, qué labores lleva a cabo la organización para implementar el programa son parte del capítulo tres, en el que se describe cada elemento de las Escuelas de Tiempo Completo a detalle con la finalidad de elaborar el plan de comunicación al programa.

El capítulo cuarto es el plan estratégico de comunicación, a partir de la información obtenida de la organización; éste se divide en cuatro puntos: el diagnóstico en el que se identifican las amenazas y debilidades del programa a partir de la aplicación de un cuestionario resuelto por los Mandos Medios y los Directores de las escuelas que cuentan con el programa.

Como segundo punto se encuentra el análisis situacional que se basa en la visita a las escuelas, con el fin de constatar la información documental y de los cuestionarios, detectar si el programa se lleva a cabo conforme se indica en la normatividad; y detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cuales se deriva el punto tres de este capítulo, las acciones de mejora o estrategias que permiten mejorar el programa.

Los resultados se encuentran como último punto del capítulo cuatro, en el que se muestra la forma en que la organización aplica las estrategias para eliminar los riesgos con los que el programa cuenta, y con ello lograr el objetivo principal del programa, elevar la calidad de los alumnos de Educación Básica que se encuentran inscritos en el Programa Escuelas de Tiempo Completo.

Como resultado del plan de comunicación se establecieron catorce estrategias las cuales se retomaron nueve por las áreas responsables del Programa Escuelas de Tiempo Completo, actualmente seis acciones de mejora están atendidas completamente, y tres están por concluir con las actividades.

Cabe señalar, que debido a que esta investigación es resultado de la experiencia laboral, existen cinco riesgos que se identificaron en el diagnóstico y análisis situacional que no pueden ser atendidos por la dependencia debido a que no está dentro de su ámbito, a saber, las Escuelas de Tiempo Completo no cuentan con recursos humanos suficientes (profesores, personal administrativo, médicos, cocineros, entre otros), ni capacitación, infraestructura y equipamiento adecuados para ejecutar cada una de las actividades que el programa establece.

La Dirección General de Operación de Servicios Educativos no tiene la facultad de contratar personal para las escuelas porque no cuentan con plazas, ni presupuesto para hacerlo; esta función le corresponde directamente a la Secretaría de Educación Pública, factor que es una amenaza para la consecución de los objetivos del programa debido a que las actividades no se pueden llevar a cabo si no se cuentan con los recursos humanos, financieros y materiales suficientes para trabajar.

Al respecto, dicha dirección ha hecho peticiones a la SEP, sin embargo, no ha habido respuesta debido a la inexistencia de presupuesto y plazas para incorporar a los docentes a las escuelas de Educación Básica que trabajan con el Programa Escuelas de Tiempo Completo.

Finalmente, se observan las conclusiones que se derivan de esta investigación y la experiencia que represento trabajar para un área dedicada a la educación y las oportunidades que representa aplicar el plan de comunicación para lograr los objetivos del Programa Escuelas de Tiempo Completo.

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Comunicación organizacional

El presente capítulo define los conceptos de comunicación organizacional y las teorías a emplear para llevar a cabo un Plan de Comunicación. Cabe señalar, que los autores mencionados en este trabajo de investigación, enfocan a las organizaciones en un plano empresarial; no obstante, estos conceptos son susceptibles de ser adaptados a cualquier organización, sin importar el rubro en el que se desempeñen.

Por lo anterior, las definiciones que a continuación se describen fueron adecuadas para la elaboración del Plan de Comunicación que se desarrolla en esta tesis, el cual está ubicado en el ámbito gubernamental.

El ser humano desde sus inicios ha utilizado la comunicación para relacionarse con el otro y adaptarse al medio ambiente; desde entonces hablar de organización, es hablar de individuos con la capacidad de integrar equipos con el propósito de crear mejores formas de vida a partir de la toma de decisiones, y establecer objetivos comunes.

Para lograr los objetivos, el individuo necesita comunicarse y organizarse con el otro; en este sentido la comunicación como tal y dentro de las organizaciones es un medio para actuar en conjunto. Annie Bartoli en el libro *“Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada”* define a la comunicación organizacional como la necesaria adecuación de la organización con la comunicación.

Una organización es un sistema social en el que la acción coordinada y la interacción de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes¹. De acuerdo a esta definición, el referente más sencillo es la familia, que se inicia cuando dos personas se unen para compartir ideales, creencias, valores, objetivos, identidad, y todo un cúmulo de experiencias, que a través de la comunicación y las acciones se encaminan a un solo fin, ya sea hacer más grande la familia, viajar, trabajar para obtener bienes materiales, entre otras cosas que se pueden realizar en conjunto.

Siguiendo con este criterio, la comunicación organizacional se encarga de la relación que existe entre los actos y mensajes en la comunicación interpersonal en la organización, y su característica principal es propiciar la acción para poder subsistir al sistema.²

Como se puede observar la finalidad de la organización es sobrevivir, mantenerse y lograr la expansión en el sistema, sin embargo, la interacción constante de los individuos provoca que el proceso sea complejo; es en este punto en donde la comunicación se convierte en la herramienta fundamental que, si se utiliza por medio de mensajes, la organización logra reflejar quiénes son, por qué están ahí, y hacia dónde se dirigen.

Por ello, no sólo se trata de crear objetivos, también hay que llevarlos al cabo a través de acciones concretas y claras que no dejen duda de la integridad y desempeño personal y laboral, ya que ello permite construir una institución con una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la organización.

Una forma de lograr una imagen positiva es establecer por qué canales y qué mensajes se emiten a las personas, ya sean éstos internos o externos. El público juega un papel que incide contundentemente en el futuro de una organización, por ello cada organización debe tener claro quiénes son sus

¹ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, México, Trillas 2001, p.16.

² Linda Putman, *Comunicación Empresarial*, Barcelona, Gestión 2000, p.15.

públicos, las necesidades de cada uno de ellos y cuál es el tipo de comunicación que le corresponde. Aceves Ramos en “*Dirección Estratégica*” menciona dos tipos de comunicación y dos tipos de público³:

- Interno: Debe ser tanto vertical (de arriba abajo en la organización y viceversa) como horizontal (entre puestos y funciones del mismo nivel en toda la organización), para lo cual se deben abrir canales de comunicación formales e informales de manera permanente para los individuos que se encuentran dentro de la organización.
- Externo: Para diferenciar sus productos, crear o reforzar una imagen de empresa y posicionarla en el sitio más conveniente; hacer llegar a los competidores el mensaje que se desea enviar, así como la comunicación en ambos sentidos.

1.2 Comunicación interna

La relevancia de la comunicación interna radica en su función como elemento integrador dentro de una organización. A través de ella, la organización coordina las actividades de los miembros y permite que se establezcan relaciones mutuas entre quienes las constituyen para aspirar a un fin común.

Entendemos por comunicación interna como un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación entre todos los miembros de la organización, apoyar los cambios y transformaciones que sucedan tanto en su interior como en el exterior. Este tipo de comunicación depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos establecidos por la empresa⁴.

³ Víctor Daniel Aceves Ramos, *Dirección Estratégica*, México, Mc Graw-Hill , 2004, p.32.

⁴ Nuria Saló, *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*, p.1. [en línea] Barcelona, 2008, URL: www.losrecursoshumanos.com (consulta: 15 de junio de 2009)

Con la comunicación interna se pretende lograr que todos los individuos que colaboren en ella estén informados sobre lo que acontece dentro de la organización, quiénes son, por qué lo hacen, las tareas a realizar y por qué el personal es indispensable para su buen funcionamiento. Con ello se trata que cada empleado haga suyos los objetivos, se sienta identificado y realice sus labores en conjunto; la idea es lograr una integración en todos los niveles; ya que, entre más satisfechos y contentos estén las personas, se verá reflejado en los resultados productivos de la organización.

Homs Quiroga menciona que los objetivos de la comunicación interna son⁵:

- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Hacerle sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía. También sus problemas y fracasos.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajador.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo. Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse más rápido posible, sin conflictos, a la empresa.
- Abatir índices de rotación de personal. Un empleado bien integrado es más difícil que renuncie a su compañía, que uno que se limita a asistir al trabajo por devengar un sueldo.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.

Por el contrario, cuando el personal se encuentran insatisfechos con su trabajo por situaciones personales, mala relación entre compañeros de trabajo, no se les toma en cuenta; sin comunicación abierta entre trabajadores y directivos; sin actividades extra laborales para la recreación del personal; la organización esta en constante tensión y conflicto; lo que trae como resultado

⁵ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, p.67.

menor eficiencia, eficacia y efectividad. Por ello una organización siempre debe estar preocupada por su personal sin importar en que nivel se encuentren, los trabajadores son el principal pilar para que una organización funcione adecuadamente.

De acuerdo a los objetivos de la comunicación interna, una forma de resolver conflictos y tensiones en la organización es la división del trabajo en actividades específicas y concretas por niveles, a fin de lograr un entendimiento entre la organización y su personal.

En este sentido, el elemento que determinara el tipo de comunicación, roles, funciones y actividades que se llevan a cabo es la estructura organizacional. Depende del diseño, que la organización funcione adecuadamente y pueda adaptarse a cualquier cambio, es decir, si se diseña una estructura en donde permita la interacción entre personal-jefes, y entre las diferentes áreas existentes, a través de actividades determinadas y roles bien definidos; a partir del objetivo para el que se creó la organización, de manera clara y precisa, la organización funciona de manera óptima y logra adaptarse a cualquier imprevisto que surja.

Henri Mintzberg menciona que cada organización tiene funciones específicas que no dejan duda sobre el objetivo general de la organización. Las partes estructurales de la organización son las siguientes⁶:

- Núcleo de operaciones: abarca aquellos miembros que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la operación de las actividades a las que se encarga la organización.
- Ápice estratégico: es el encargado de formular las estrategias para la organización basándose en el objetivo general de la organización; se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de

⁶ Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, España, Ariel Economía, 1979, p .49.

que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización, las funciones de estas personas son supervisar y desarrollar estrategias para lograr una buena relación con el entorno.

- **Línea media:** desempeñar tareas frente al grupo de operarios para formar una unidad fundamental de la organización. Sus tareas son recopilar información, ayudar a la toma de decisiones, formular estrategias para la unidad a la que pertenece y controlar actividades.

- **Tecnoestructura:** sirven a la organización afectando el trabajo ajeno, puede planificar las operaciones de la organización, pero no participa en ellas. Hacen el trabajo ajeno más efectivo, el cual puede funcionar en cualquier nivel de la estructura.

- **Staff de apoyo:** unidades especializadas que proporcionan apoyo indirecto a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Las partes de la organización no existen por sí solas, su funcionamiento depende de un sistema de flujos de comunicación para sobrevivir. Los flujos son la forma en que se envían los mensajes a través de las partes de la estructura, es decir, de qué manera se mandan mensajes jefes-personal para la consecución de objetivos, y son⁷:

- **De autoridad formal:** esta es la división del trabajo, y es representada por el organigrama por el cual se puede observar la distribución de los poderes y de los trabajadores dentro de la organización, cómo se agrupan y fluyen entre las áreas de manera formal.

- **Comunicación informal:** Es la comunicación que existe entre el personal sin existir canales de comunicación planificados, y la información que se genera es de manera directa.

⁷ Henry Mintzberg, *Op cit.*, p. 63.

- Regulados: es la supervisión que se realiza en la operación de las actividades de la organización; existen tres flujos para este sistema: de trabajo de operaciones; de información de decisiones de control y de información de *staff*.

El primero es la información que fluye para realizar el intercambio de materiales. El segundo regula el flujo de información y la toma de decisiones en todos sus niveles y puede darse de tres formas: descendente, ascendente y horizontal.

El flujo descendente es la información que se origina en los altos mandos y baja verticalmente por cada una de las áreas de la organización hasta llegar a los operativos. En este tipo de flujo los directivos envían instrucciones a los niveles inferiores para que realicen actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Al contrario del descendente, el flujo ascendente es la comunicación hacia arriba, surge de los niveles bajos de la empresa, la información nace con los operativos y se dirige hacia los altos mandos a través de los canales formales de la organización. Esta permite comprobar si la comunicación descendente se produce y traslada de forma eficaz y fidedigna.⁸

En el caso del flujo horizontal es aquel que se desarrolla entre las personas y áreas del mismo nivel jerárquico, la información se da entre personas iguales.

Respecto al tercer flujo regulado, llamado de información de *staff* es un flujo en el que se proporciona asesoría, está enfocado a los mandos medios, la información que se desprende de este flujo ayuda a la toma de decisiones para la consecución de los objetivos institucionales.

⁸ Joan Costa, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, España, Gestión 2000, 2001, p.230.

Como es sabido en una organización no sólo existen los flujos de comunicación formales; como se menciona en párrafos anteriores el organigrama es la representación formal de la organización, pero qué sucede con los flujos de comunicación informales.

El hombre por naturaleza siempre se comunica con el otro para poder coordinarse; las relaciones informales se van dando con el día a día; los mensajes que se transmiten entre el personal no está dado por el organigrama, ni requiere de medios formales para que se dé; sólo se necesita de la interacción de los individuos para que la comunicación fluya.

En la comunicación informal no importa en qué cargo o nivel se encuentre cada individuo, la comunicación se da para la realización de sus actividades laborales, ya sea cara a cara, por rumores, por comunicación no verbal, y además por el medio que cada persona elija para interactuar con el otro.

Además de los flujos de comunicación, existen otros aspectos que conforman a la organización, anteriormente se habla de la necesidad de que los trabajadores se sientan parte de los objetivos de la institución, y de las actividades que realizan, esto es mejor conocido como identidad organizacional.

La identidad organizacional es la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos. Puede usarse para presentar la personalidad de una empresa tanto en forma interna como externa, según la filosofía de la empresa⁹.

En este sentido permite saber cómo se encuentra constituida la organización, y aprender acerca de su identidad. Para su transmisión se considera lo que hace, en dónde lo hace, cómo lo hace y las relaciones

⁹ Cees B.M Van Riel, *Comunicación corporativa*, p. 29.

internas y externas que se generan en el proceso, por ello motivar al personal será un beneficio que fortalece la filosofía de la organización.

La filosofía es la personalidad de la organización, lo que la hace única y diferente de las demás; mejor conocida como identidad conceptual caracterizada como la herramienta que facilita la conducción de la organización por su forma de pensar, se conforma por tres elementos¹⁰:

Misión

La razón de ser de la organización; describe el propósito por el cuál fue creada y cuál es su fin en la sociedad. Para formular la misión debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace?
2. ¿Para qué lo hace? ¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el motivo de su creación?
3. ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo?
4. ¿Para quién hará lo que hace?

La misión identifica a la organización con sus públicos y con su comunidad, establece las bases para la toma de decisiones, tiene que ser clara, breve, específica, flexible para su implementación, ser alcanzable, que refleje valores y creencias para que sirva como guía en la toma de decisiones.

Visión

Es un plan para el futuro, la visión debe ser idealista, positiva, completa, detallada y con un alcance definido, a fin de que todos en la organización

¹⁰ Víctor Daniel Aceves Ramos, *Dirección Estratégica*, México, Mc Graw-Hill, 2004, p.98.

conozcan cuáles serán sus actividades para conseguirla. Este concepto señala el camino y el destino de la organización.

Valores

Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos, son las cualidades que en la práctica, las organizaciones desean alcanzar o mantener permanentemente en sus actos. Los valores condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan los modos de actuar y de pensar de acuerdo a lo que se considera importante.

En síntesis, estos tres elementos de la filosofía son la esencia que conforma a una organización, sin ellos no existe tal. Establecer hacia dónde se quiere llegar, permite a los integrantes entender el compromiso que se requiere de cada uno de ellos para lograr el futuro deseado.

El concepto de identidad visual es el complemento de la identidad conceptual, es la representación de todos aquellos elementos percibidos ocularmente que permiten a la organización ser reconocida o identificada por el público, es decir, su logotipo, colores institucionales, imago tipo, el mobiliario, la infraestructura y todo lo que tenga la organización que la represente y diferencie por medio de la vista.

La identidad visual es el primer elemento diferenciador que permite identificar a la organización. Es el más inmediato y evidente. Su función primordial es hacer reconocer y memorizar una empresa¹¹.

La identidad visual tiene que estar diseñada en función de su identidad conceptual, la razón de ello es que no debe quedar duda de lo que hace la organización; ambas identidades se respaldan, una dice lo que hace y la otra lo representa en señales, símbolos y signos.

¹¹ Joan Costa, *Op cit.*, p.179.

Al respecto, si la identidad visual no concuerda con la conceptual puede provocar desconfianza a las personas, o que ni siquiera se entere que la empresa se dedica al rubro que le interesa, porque el nombre no le remite lo que realmente hace. Por ello, ambas identidades tienen que ser claras y congruentes.

Siguiendo con el recuento de los aspectos integradores de una organización, en las primeras cuartillas de este capítulo, se señala que una organización tiene que fomentar la participación de los trabajadores de la organización en las actividades, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo, la intención de esto es lograr que durante la interacción entre el personal se logren arraigar los valores, creencias, hábitos y costumbres, es decir, poder internalizar en las personas la cultura organizacional.

La función de la cultura organizacional es dar vida a las organizaciones; es decir, cuando las personas los comparten y las internalizan en conjunto, la organización se refuerza. Horacio Andrade define cultura como:

El conjunto de valores comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización. El individuo le confiere su identidad y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa.¹²

La cultura no puede manejarse materialmente, ésta se determina por el comportamiento de los individuos dentro de la organización y se ve reflejada en el desarrollo de sus acciones. Las personas siempre son un factor decisivo porque son los que le dan fondo y forma a la institución, de ellas depende que una organización pueda cumplir sus objetivos.

Si los individuos logran arraigar las creencias y valores de la organización entonces los proyectos se facilitan; de lo contrario sin motivación e identificación por parte del personal, los proyectos pueden fracasar.

¹² Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2003, p.109.

Los aspectos culturales determinan el comportamiento, la motivación y el rendimiento laboral de los individuos dentro de la organización. En otras palabras la cultura condiciona el clima organizacional, éste depende de las actitudes del personal hacia la organización, a las oportunidades que tenga cada individuo de crecer dentro de ella; hacia los puestos de trabajo, recompensas, condiciones de trabajo y hacia los compañeros.

El estudio del clima se enfoca a la comprensión de variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización a través de la percepción. Por ello, el clima es el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema.

El clima tiene un impacto sobre los comportamientos de los miembros, afecta el grado de compromiso e identificación de los integrantes de la organización con ésta. Es afectado por diferentes variables estructurales como estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos¹³.

Según Renis Likert existen cuatro tipos de sistemas organizacionales cada uno con un clima¹⁴:

1. Sistema autoritario: caracterizado por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre y desde allí se difunden con una línea burocratizada. El clima es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
2. Sistema paternalista: las decisiones son adoptadas en los escalones superiores. El tipo de relaciones es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados dentro de los límites. El clima parece ser estable,

¹³ Dario Rodríguez, *Diagnóstico Organizacional*, p. 160.

¹⁴ *Ibidem.* p.164.

estructurado, sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas.

3. Sistema consultivo: mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas se toman en mandos medios e inferiores. El control es delegado a escalones inferiores. El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

4. Sistema participativo: el proceso de toma de decisiones se encuentra distribuido en diferentes lugares de la organización. La comunicación es vertical y horizontal, generando la participación grupal. El clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización. La relación entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Como se observa, el hecho de que la organización conozca el clima existente entre los individuos que la conforman, le permite introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura o en uno más de los subsistemas que la componen.

Esta interrelación depende de varios factores como son la motivación, si otorgan incentivos o no; las relaciones entre trabajadores; los conflictos, si existe cooperación; las reglas a seguir que influyen en todos los aspectos de la organización. El clima es un condicionante para que haya una interrelación entre el sistema de la organización y el comportamiento de los trabajadores.

Si el clima no es óptimo se pueden generar un sinnúmero de conflictos que afectan la productividad de la organización; por ello es necesario estar informados sobre cómo está funcionando la comunicación en cada una de las áreas, para determinar estrategias que ayuden a fortalecer la integración e

identificación de los trabajadores con la organización en el caso de que no estén funcionando.

1.5 Comunicación externa

Al contrario de la comunicación interna que tiene que ver con todos los aspectos que componen a una organización al interior, la comunicación externa es todo lo referente a emitir mensajes fuera de la organización, tiene como fin relacionar a las organizaciones con sus públicos meta, la idea es que la organización obtenga una buena imagen.

Holm la denomina comunicación pública debido a que implica el envío de mensajes a grandes grupos de personas, ésta centrada en la fuente; hay menos interacción, y utiliza el lenguaje generalizado. La comunicación externa sirve para redefinir y reforzar la imagen de la organización¹⁵.

Como es sabido, la comunicación externa va de la mano con la comunicación interna, una organización siempre debe estar al tanto de lo que suceda dentro y fuera de ella; así como sus integrantes, estructura y comunicación son indispensables, una empresa no puede sobrevivir sin público.

En este sentido, le corresponde a la comunicación externa dedicarse a todo aquello se suceda en el exterior de la organización sin olvidar su esencia. Por ello la imagen es el concepto que representa a esta parte de la comunicación.

Dowling define imagen como el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto.¹⁶

¹⁵ Holm cit pos Gerald Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 2001.

¹⁶ Dowling Cit pos Cees Van riel, *Comunicación corporativa*, p. 81.

La concepción de una buena imagen siempre ayuda a la organización a tener mayor credibilidad y respeto. Por ello los actos y mensajes emitidos deben ser coherentes con la identidad visual y conceptual, es decir, con lo que dice que es, y con lo que en realidad es y hace, de ello dependerá la credibilidad.

La comunicación externa es muy útil cuando se sabe manejar la imagen, por ello las organizaciones deben estar al tanto de lo que sucede en su entorno para poder determinar que tipo de técnica tiene que utilizar para darse a conocer en el exterior de la manera mas adecuada. El entorno tiene etapas en las que las organizaciones son reconocidas por sus marcas, por su imagen institucional, por sus procesos y programas, entre otras.

A diferencia del clima organizacional, el entorno es todo el tipo de relaciones que se den al exterior de la organización; es decir las relaciones que se dan con los usuarios, con la condición económica y social y todo aquello que este interrelacionado con ella que la pueda afectar. La idea de estudiar el entorno viene de que las organizaciones sepan que las afecta para bien o mal, y a partir de ello poder adaptarse y obtener mejores resultados tanto al interior como al exterior de la organización.

El entorno comprende prácticamente todo lo ajeno a la organización: su tecnología, la naturaleza de sus productos, usuarios, su situación geográfica, el clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar.

Asimismo, el contexto le determina a la organización las condiciones económicas, tecnológicas, sociales, políticas, de regulaciones nacionales e internacionales, culturales en las que efectúa sus actividades, y les hace frente desde un entorno mediato y local¹⁷. El contexto es un elemento que mantiene en constante cambio a una organización, debido a que todo lo que sucede a su alrededor lo influye.

¹⁷ Mario Krieger , *Sociología de las organizaciones*, México, Pearson Prentice Hal, 2005, p. 249.

En palabras de otro autor, Ignacio Olabuenaga señala que el entorno de una organización está constituido en sentido macrosocial por todos aquellos elementos (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas) con las que intercambia sus materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen influjo sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos; pero igualmente puede ser entendido en sentido microsociales como el conjunto de personas, grupos e instituciones que interactúan más estrecha y habitualmente con la organización.¹⁸

Todos los elementos que componen al entorno lo convierten en multidimensional, la organización requiere conocer cada aspecto que la rodea, porque lo que sucede alrededor puede determinar su existencia; o si ésta fracasa o no en el sistema social. Saber manejar al entorno para permite que la organización tenga mayor adaptación, beneficios y tiempo de vida.

1.4 Planeación de la comunicación

Planeación es un elemento que se utiliza en las organizaciones para llegar al futuro deseado, a partir de la implementación de acciones enfocadas a la consecución de los objetivos institucionales, lo cual constituye la base indispensable de toda comunicación eficaz.

Este tipo de planeación es conocido también como planeación estratégica, la cual se lleva al cabo mediante el análisis de la situación de la organización, su entorno, objetivos, normatividad, recursos materiales, financieros y humanos, así como las fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas con las que se tiene que trabajar para establecer las estrategias que le permitan fortalecer de manera integral cada aspecto de la institución.

La planeación proporciona un panorama claro y específico de acciones a seguir para alcanzar las actividades futuras, previendo las dificultades y

¹⁸ Ignacio Olabuena Ruiz, *Sociología de las organizaciones*, Deusto, 2002, p.305

cambios del entorno, es decir, aprovechar cada una de las oportunidades que se presentan y reducir fracasos.

Para desarrollar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos, María Ileana Ruiz Cantisani maneja el concepto de planeación estratégica de calidad¹⁹, la cual se conforma principalmente por tres tipos:

- Planeación normativa. Sus elementos son la misión, visión y los valores de la institución. En esta se establecen acciones a través de estrategias para cada objetivo planteado a futuro, y que como ideal logren desarrollarse dentro de la organización.
- Planeación estratégica. Consiste en definir el que hacer de la institución (contexto interno) y asociarlas a las necesidades de los planteles educativos (contexto externo).
- Planeación Operativa. Es el momento en que se implementa la planeación estratégica, consiste en llevar a cabo las estrategias en acciones de acuerdo a las necesidades identificadas en la institución.

Planeación Estratégica

Todo plan estratégico implica una referencia mínima a la historia de la empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y sus fines. Un plan señala la dirección, propone un sentido. El plan de comunicación debe fijarse dos objetivos.²⁰

1. Plantear la visión a futuro
2. Establecer las prioridades en lo programas de acción.

De acuerdo a la definición anterior, Henry Fayol indica que “la planeación es el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes”, para lograrlo es necesario establecer estrategias, es decir

¹⁹ Ruiz Cantisani María Ileana, *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas*, México, Trillas, 2007, p.30

²⁰ Thomas S Bateman, et al, *Administración una ventaja competitiva*, México, Mc Graw-Hill, 2001,

determinar los objetivos y metas de la organización y llevarlas a cabo con los recursos necesarios para lograrlos.

Una estrategia ayuda a detectar los problemas existentes, prevenirlos y convertirlos en soluciones, a través de la definición de responsables y los recursos con los que se cuentan para el logro de los objetivos institucionales; la idea principal de una estrategia es optimizar las fortalezas de la organización.

Entonces planeación estratégica significa la identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades²¹.

En este tema la planeación estratégica consta de cinco etapas: la de planeación, la filosófica, la analítica, la de implantación de los planes y por último la evaluación de éstos²².

La primera etapa consiste en preparar de qué forma se llevará a cabo el plan, es decir, determinar por qué se requiere realizar el plan y cuáles son las metas que se quieren lograr con él; asimismo, se tiene que determinar con qué elementos se cuenta para llevarlo a cabo, es decir, investigar quiénes o qué áreas serán la fuente de información, el lugar en el que se llevará a cabo, el material y recursos con el que se dispondrá para trabajar.

Una vez establecidos los puntos anteriores, se debe enfocar la planeación a la filosofía de la organización (misión, visión y valores), con el objetivo de fortalecer o generar ventajas competitivas (segunda etapa).

La etapa analítica o tercera etapa es el momento en que se establecen las estrategias a seguir por la organización para obtener el futuro deseado, los pasos de esta etapa son los siguientes²³:

²¹ Víctor Daniel Aceves Ramos, *Dirección Estratégica*, México, Mc Graw-Hill, p.6.

²² *Ibidem*. p.85.

²³ Víctor Daniel Aceves Ramos, *Op cit*, p.110.

1. Realizar un diagnóstico.
2. Analizar el ambiente externo.
3. Analizar el ambiente interno.
4. Trazar la matriz FODA.
5. Los planes de contingencia.

Diagnosticar es hallar las causas negativas o positivas que se dan en la organización, y de las que se pueden disponer para realizar una previsión de soluciones. A través del diagnóstico se detecta²⁴:

- La existencia de problemas, amenazas o dolencias.
- El hallazgo de oportunidades, de aspectos positivos.
- Las ideas luz y las ideas fuerza.
- Puntos débiles (aspectos negativos) y puntos fuertes (aspectos positivos)
- Las causas o factores que han dado o pueden dar lugar a los problemas o a las oportunidades detectadas:

- Causas internas
- Acciones de la competencia
- Circunstancias coyunturales que afectan al país o propias del Sector, de carácter incontrolable.

Tal como se señala, la planeación estratégica divide su análisis en dos etapas: interno y externo²⁵, el primero consiste en detectar las fortalezas, debilidades y amenazas (lo que es o no capaz de lograr la institución); y el segundo para entender el contexto que le rodea, este estudio ayuda a conocer las necesidades, oportunidades y retos con las que cuentan las organizaciones para mejorar su quehacer en los planos sectoriales, nacionales y globales.

Esto es mejor conocido como análisis FODA, con este análisis se trata de ver qué es lo que hace bien o mal la organización. Es una herramienta que

²⁴ Lorenzo Iniesta, *Manual del consultor de Marketing*, Barcelona, Gestión 2000, 2002, p. 27.

²⁵ Ruiz Cantisani María Ileana, *Op. Cit.*, p.57.

permite generar estrategias a través del análisis del ambiente interno y externo²⁶. Por sus siglas el significado es el siguiente:

- Fortalezas: son los aspectos positivos de la organización.
- Oportunidades: son las situaciones externas que pueden ser aprovechadas para el beneficio de la organización.
- Debilidades: aquellas áreas deficientes de la organización.
- Amenazas. Temas internos como externos que afectan a la organización.

La realización de este análisis permite detectar los aspectos positivos y negativos de la organización, a partir del cual se definen las estrategias que le permite a la organización llevar a cabo acciones concretas para un desarrollo óptimo; el objetivo es transformar sus debilidades en fortalezas, y sus amenazas en oportunidades que llevarán a la institución a una mejor adaptación al entorno.

*Planeación operativa*²⁷

Una vez establecidas las estrategias básicas para mejorar la situación de la organización, se continúa con la cuarta etapa de la planeación estratégica que consiste en la implementación de la estrategias o desarrollo de las tácticas, consiste en determinar cómo se desarrollarán las estrategias paso a paso por las personas o áreas responsables de llevarlas a cabo, así como el tiempo estimado para su implementación.

En otras palabras implementar las estrategias, es lo que se llama planeación operativa, las acciones específicas y concretas que se derivaron del análisis FODA, son aquellas que se llevan a cabo para la consecución de la misión, los objetivos y las metas institucionales en un tiempo y espacio determinado.

²⁶ Víctor Daniel Aceves Ramos, *Op cit*, p.110.

²⁷ Ruiz Cantisani María Ileana, *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas*, México, Trillas, 2007, p.64.

La efectividad de la planeación estratégica consiste en los resultados que se obtengan de las estrategias implementadas en la organización, y de qué forma se acercaron al cumplimiento de los objetivos.

La etapa última de la planeación es dar seguimiento y evaluar las estrategias llevadas a cabo, se medirán en función del acercamiento a la filosofía de la organización, y en haber reducido o eliminado sus debilidades y amenazas.

En el seguimiento las áreas responsables de realizar las estrategias dan a conocer los resultados de las acciones, a través documentación e información que se analiza para llevar a cabo la evaluación; la cual consiste en determinar si las estrategias se están desarrollando de tal manera que los objetivos de la organización se estén viendo reflejados en la realidad.

Control

El control esta diseñado para medir y corregir los riesgos que se desarrollan en el desempeño diario, su fin es facilitar las tareas de los individuos, para la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Por ello promueve la integración del personal, que permite que las actividades que desarrollen sean con responsabilidad, eficacia, eficiencia y economía; una vez logrado este punto es posible que los individuos detecten los riesgos e implementen acciones para eliminarlos²⁸.

Hablar de control significa lograr retroalimentar con información los procesos, con el fin de detectar las desviaciones existentes y originar cambios mediante acciones concretas de corrección y medición del desempeño²⁹, en

²⁸ Secretaría de la Función Pública, *Fortalecimiento de Control Interno* [en línea] México, [Actualización: agosto 2009] URL:http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/control_fortalecimiento.

²⁹ Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración una Perspectiva Global*, Décima Edición, México, Mc Graw Hill, 1995, p. 579.

otras palabras, tiene como objetivo detectar los riesgos de los programas, sistemas o procesos, a través de información que es proporcionada por las áreas responsables para establecer estrategias que permitan optimizar el desempeño de las acciones realizadas.

Cada una de las acciones y herramientas administrativas con las que cuentan deben ser objeto de supervisión, evaluación, auditoría, certificación y otros, que garanticen la transparencia en los procesos, es decir, que permita que los procesos sean revisados para evitar corrupción y fraude.

Las actividades de control deben tener un enfoque estratégico, es por ello que la planeación y control son instrumentos que permiten conocer cada uno de los elementos que componen a la organización tanto interna, como externamente, lo que facilita el logro de las metas de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Por ello el control comprende tres pasos³⁰:

1. Establecimiento criterios para medir el desempeño real o esperado, (estándares) para supervisar cada paso de la ejecución de los planes.
2. Medición del desempeño: a fin de detectar desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante estrategias.
3. Corrección de las desviaciones: las estrategias se llevarán a cabo a través de la estructura del área responsable para la corrección de los riesgos.

Las ventajas de integrar la planeación y el control es reducir el margen de error en las actividades de la organización, ya que permite la división del trabajo y delegar responsabilidades al personal. En este sentido es

³⁰ Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración una Perspectiva Global*, Décima Edición, México, Mc Graw Hill, 1995, p. 579.

posible que se lleve a cabo el autocontrol, es decir que el personal tenga la capacidad de evaluar sus actividades, detectar las fallas y corregirlas de tal forma que sus operaciones se acerquen a los objetivos de la organización.

Existen diferentes tipos de estándares para llevar el desarrollo del control como son³¹:

- Físicos: son mediciones donde se insumen materiales, mano de obra, servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades en horas de trabajo, calidad, cumplimiento, durabilidad, etcétera.
- Costos: Son mediciones monetarias en aspectos específicos de las operaciones.
- Capital: es la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos, es decir, el capital invertido en la empresa el cual se relaciona con el balance general, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, etcétera.
- Ingresos: es la agregación de valores monetarios a las ventas.
- Programas: es asignar la puesta e marcha de un programa de presupuestos variables, para la operación, aumentar la calidad o acciones que eleven el desarrollo de la organización.
- Intangibles: son aquellos que no se expresan ni en mediciones físicas, ni monetarias, es tratar de medir lo que es eficaz, bueno o eficiente.

Como se observa, los estándares del control deben reflejar los planes para los que son diseñados, por lo que deben ser implementados de acuerdo a la estructura de cada área para garantizar la efectividad de los mismos.

³¹ *Ibidem.* p.581.

La información otorgada a las áreas para ejecutar las acciones de mejora, deben ser comprensibles en cada una de las técnicas de control a seguir; para evitar la incompreensión de los responsables, y la inadecuada ejecución de éstas. Cabe señalar que el lenguaje utilizado para optimizar el desempeño de los procesos, debe ser claro, preciso y concreto; ya que la intención de llevar a cabo las estrategias es mejorar de manera continua la organización y disminuir las desviaciones.

Otro aspecto a señalar es la flexibilidad, es conveniente que un control permanezca operable, hayan o no funcionado los planes; un control debe conservar su eficacia para anticiparse a los cambios y adaptarse a la cultura organizacional, a lo económico y permitir la aplicación de acciones de mejora que corrijan las debilidades y amenazas con las que cuentan las áreas en la operación.

Teorías de la Comunicación

Como último punto de este capítulo, se desarrollan las teorías de la comunicación, las cuales son el elemento con el cual es posible la comunicación organizacional; ya que retoman el aspecto con mayor relevancia: el factor humano. Este elemento es considerado por cada uno de los autores que a lo largo de esta tesis se retoman.

Por ello, las teorías de la comunicación mencionadas a continuación, son aquellas que a efecto del presente trabajo, son consideradas como las adecuadas para dar sentido y comprensión sobre la trascendencia del personal en las organizaciones.

*Teoría clásica*³²

La visión de la teoría clásica es que una organización esté estructurada de acuerdo a la jerarquía, con funciones específicas y bien establecidas, de tal forma que los empleados estén especializados, cuenten con derechos y obligaciones que les facilite reconocer los objetivos y metas de la organización.

Lograr que la organización de acuerdo a esta teoría sea eficaz, necesita de normas, reglas y estándares de operación precisas, que permitan que el personal rinda cuentas de las tareas asignadas a través informes administrativos que comprueben los actos y decisiones realizadas.

Max Weber quien la llama también burocracia, dice que la comunicación es este tipo de organización, debe ser vertical, es decir, entre funcionarios y empleados debe haber un trato impersonal y formal, ya que ello asegura que las metas se cumplan.

Por su parte, Federico Taylor propone que a través de la observación y experimentación de las tareas asignadas se optimiza el desempeño de la organización. La administración científica considera que lo esencial del trabajo es el producto que genera. Por ello determina cuatro principios:

- Seleccionar al personal para capacitarlo y ubicarlo en el puesto que concuerde con sus características físicas e intelectuales.
- Las actividades deben realizarse científicamente, no intuitivamente.
- Debe haber cooperación entre las áreas de planeación y ejecución.
- Las responsabilidades deben ser compartidas por igual.

³² Carlos Fernández Collado, *La comunicación Humana en el mundo contemporáneo*, México , Mc Graw Hill, 2da edición, 2003.p.111.

Como se observa esta teoría no toma en cuenta el elemento humano, se preocupa por los resultados de la organización, y los controles que genera. A diferencia de Henri Fayol quien retoma los elementos administrativos y propone principios que establecen la división del trabajo, a través de la especialización del personal de acuerdo a la jerarquía, como lo establece Weber.

La estructura organizacional debe ser vertical, en la cual existan unidades de mando, planes para la operación y disciplina para implementarlos; enfatiza en la consecución de las metas de la organización.

Otra acción es remunerar al personal con salarios justos, esto brinda estabilidad al personal y a la organización. También se permite que el personal tenga iniciativa y orden para mejorar los planes.

De acuerdo a estos tres autores, la teoría clásica esta enfocada a que la organización sea productiva, a través de la jerarquización y especialización de funciones de forma vertical; en donde lo primordial es controlar las acciones de operación a través de reglas y normas que controlen las tareas de los empleados; infundando el temor a la necesidad económica.

Teoría Humanista

A diferencia de la teoría clásica, esta teoría se basa en el aspecto humano, pensando en las organizaciones como entes sociales, en donde se generan relaciones interpersonales formales e informales que impactan en lo social, económico y psicológico³³.

Dentro de este tipo de organizaciones la comunicación es un elemento fundamental, ya que de ello se deriva la productividad y el desarrollo de lo individuos, de los planes, las decisiones y todo lo que acontece al interior de éstas.

³³ *Ibid.* p.111.

Douglas McGregor elabora las teorías “X” y “Y” para entender la naturaleza del humano en dos formas distintas: o bueno y lo malo³⁴.

- *Teoría X*: esta es el aspecto negativo del ser humano, ya que indica que las personas se resisten al trabajo, por lo que tienen que ser obligados, amenazados y castigados para que cumplan con sus deberes; no les gusta tener responsabilidades, ni ambiciones; prefieren ser dirigidos, con la finalidades de estar seguros.
- *Teoría Y*: en esta teoría las personas son propositivas, no necesitan ser obligadas y amenazadas para realizar sus labores, consideran como elemento esencial el autocontrol y la autodirección, son responsables y capaces de utilizar su imaginación y creatividad para la solución de problemas, ya que consideran que cumplir los objetivos, les brinda recompensas.

En resumen, la teoría humanista tiene como fin que los empleados de bajo nivel jerárquico se autocontrolen y autodirijan, tomen decisiones para la consecución de los planes de la organización. La comunicación es abierta, es decir, el flujo de comunicación se da por varios canales y en distintas direcciones (horizontal, ascendente y descendente), la organización se preocupa por la integración de los objetivos individuales y organizacionales.³⁵

Teoría de los sistemas

Esta corriente considera a la organización como un sistema constituido por varios subsistemas (áreas de la empresa), el cual es afectado y favorecido por el ambiente, y por ello debe considerar al factor humano al interior; e interrelacionarse con el exterior de forma dinámica. Katz y Kahn consideraron elementos presentes en cualquier sistema:

³⁴ Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1994, p. 466.

³⁵ Carlos Fernández Collado, *Op cit.* p.111.

Esquema 1
Teoría de Sistemas

PROCESO



Fuente: Carlos Fernández Collado, *La comunicación Humana en el mundo contemporáneo*, México, Mc Graw Hill, 2da edición, 2003.p.405.Interpretación propia.

Teoría Contingente

El enfoque contingente se basa en la teoría de sistemas, en el entendido que toda organización al ser un sistema abierto, debe saber adaptarse al medio, estructura y la situación en la que se encuentra; es decir, una organización detener en cuenta todo lo que sucede en entorno (tecnología, ambiente, individuos, cultura; debido a que al construir un sistema siempre se depende de lo que pasa tanto en el interior como en el exterior de la organización³⁶.

Descubre dos tipos de sistemas:

- Mecanicista: la organización se encuentra en un sistema estable.
- Orgánico: en esté las condiciones económicas y técnicas son cambiantes.

³⁶ *Ibid.* p.111.

En principio se le consideró a este tipo de comunicación la era de la información; ya que en medida que un empleado esta informado es más productivo, en este época se le inculcaba al empleado responsabilidad por la organización.

En la década de los 50' se desarrolló la técnica del rumor, con el que se tiene la intención de elevar la retroalimentación, ya que se piensa en incrementar la exactitud del desempeño laboral y personal. Una década después centraron el análisis en las redes de comunicación supervisadas; las personas encargadas de supervisar deben de ser complacientes, atentos, sensibles, abiertos a la información y capaces de persuadir.

Los 70` se concluyó con la relación entre jefes y subordinados, planteando las conductas y actitudes de comunicación. Jablin dice que para los ochentas los sistemas son considerados como procesadores de información lo cuales son impactados con los avances tecnológicos de información³⁷.

Teoría de las necesidades

Esta teoría se enfoca en las necesidades de las personas en todos sus niveles, hasta lograr la autorrealización como individuo. Abraham Maslow ordenó estas necesidades en orden jerárquico ascendente³⁸:

1. Necesidades fisiológicas: son necesidades para mantener la vida como la alimentación, vivienda, agua, clima y sueño, estas deben ser satisfechas de lo contrario las personas no tendrán otra motivación más que la supervivencia.
2. Necesidades de estabilidad o seguridad: estar con la certeza y seguridad de contar con un empleo, alimento o vivienda.

³⁷ Carlos Fernández Collado, *Op cit*, p.111

³⁸ Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Op Cit*. p.468.

3. Necesidades de afiliación o aceptación: la necesidad de pertenecer y ser aceptados por los demás.
4. Necesidad de estima: satisfacer la necesidad de contar con poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.
5. Necesidad de autorrealización: es la necesidad más alta de la jerarquía, es tratar de convertirse en los que es capaz de ser, el punto más alto de lograr algo.



Fuente: Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1994, p. 469.

*Teoría de la Equidad*³⁹

Uno de los problemas principales en las organizaciones es el descontento de las personas por la desigualdad en las recompensas; esto se debe a que los criterios y juicios de las persona son subjetivos, por ello se trata de equilibrar los estímulos, al establecer indicadores apropiados de acuerdo a los objetivos y metas de la organización, para lograr la equidad, calidad y desempeño de los empleados; motivándolos a alcanzar las metas individuales, grupales y de la organización, dejando de lado la subjetividad.

³⁹ *Ibid.* p. 473.

*Teoría del Reforzamiento*⁴⁰

Se refiere a la modificación en la conducta de los individuos, Skinner afirma que es posible motivarlos con el diseño de un ambiente de trabajo, a través del análisis de las situaciones de trabajo y detectar las razones de acción negativas de las personas; para establecer la participación por medio de la comunicación, en donde la información completa y la retroalimentación serán factores esenciales en la actitud de los trabajadores y en el desarrollo de las actividades de la organización.

Cabe señalar, que tanto los conceptos como la metodología descritos en el presente capítulo, serán utilizados y adecuados para la realización de los siguientes apartados, centrados en el rubro de la educación, como organización enfocada a elevar la calidad educativa de los alumnos.

⁴⁰ *Ibid.* p. 475.

CAPÍTULO 2

ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

En el presente capítulo se retoma la primera fase de la planeación, según Thomas Bateman, la cual consiste en contar con una referencia mínima de la historia de la organización en el que se desarrollará el Plan de Comunicación, en otras palabras, describir de manera clara los conceptos de educación básica, los niveles, la normatividad, los materiales y recursos con los que se cuenta, como marco general para introducirse posteriormente a las cualidades del Programa Escuela de Tiempo Completo.

2.1 Concepto de Educación

El concepto de educación es utilizado a lo largo de los años tanto en el plano nacional como en el internacional por diferentes autores desde el marco de su historia desde un enfoque curricular, sin embargo, la educación no inicia en la escuela, sino desde la experiencia y el núcleo en el que un individuo comienza a aprender y desarrollarse, por ello se define etimológicamente desde dos modelos conceptuales: fonética y morfológicamente *educare* significa conducir, guiar u orientar; y semánticamente *educere* hacer salir, dar a luz⁴¹.

Debido a este doble significado del concepto de educación, ésta se divide en formal e informal, la primera es la que se desarrolla dentro de una institución, en este caso llamada escuela; y la segunda que ocurre fuera de las instituciones, en la vida cotidiana.

Retomando esta idea de educación sobre la experiencia y la escuela, existen autores clásicos dedicados a las ciencias sociales, que definen a la educación desde las siguientes perspectivas:

⁴¹ *El impacto de la informática en la educación* [en línea] México, s/fecha, URL: www.inegi.gob.mx, (consulta: 29 de mayo de 2009).

Rousseau planteaba a la educación como un proceso continuo que empieza desde el nacimiento y sigue el desarrollo natural de las facultades latentes del ser humano: la sensación, memoria y comprensión, por lo que proponía una educación que tomará como punto de partida la naturaleza humana. El ser humano debe descubrir por sí mismo las presiones del ambiente; en este proceso, el rol del educador sería exclusivamente propiciar ambientes naturales en los que pueda darse este aprendizaje y no tratar de inducir conocimiento alguno a través de la *instrucción*.⁴²

Augusto Comte y Emilio Durkheim por su parte indican que la educación es “la acción ejercida por los adultos que tiene por objeto suscitar y desarrollar en el niño un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales, que le exige el medio al que está particularmente destinado”⁴³.

Otro filósofo, John Dewey proponía que la educación no debía ser exclusivamente una preparación para la vida futura, sino que debía proporcionar elementos para la *realización cotidiana* del individuo⁴⁴.

Estos autores coinciden que la educación se da a partir de la comprensión del ser humano en donde el docente tiene la función de proporcionar las herramientas teórico-metodológicas para que el individuo desarrolle su intelecto y cuente con las aptitudes necesarias para insertarse en la sociedad.

De ello, que la educación es un tema que se aborda día a día en todo el mundo, que las instituciones educativas en cada país se reúnan para determinar la forma en que se enfrentan los desafíos que la educación trae consigo, la manera de actualizar la currícula, con la finalidad de que los individuos al finalizar sus estudios tengan las competencias suficientes para desarrollarse en cualquier lugar y finalmente lograr elevar la calidad de los servicios.

⁴² Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, *Educación* [en línea] México, [Actualización: 20 de abril de 2006] URL: www.diputados.gob.mx/cesop/ (consulta: 29 de mayo de 2009)

⁴³ *Ídem*.

⁴⁴ *Ídem*.

2.2 Educación Básica

La Ley General de Educación establece en el artículo 37 que la educación básica es un derecho y obligación, compuesta por el nivel preescolar, primario y secundario. El cual tiene como objetivo brindar a los niños y adolescentes las herramientas necesarias para su inserción en la vida social, en igualdad de condiciones, en la que incrementarán conocimientos, competencias, habilidades y actitudes.

El objetivo fundamental de la enseñanza es que el alumno desarrolle la capacidad de aprender por sí mismo, de buscar información, de interesarse por el saber, que domine cierta cantidad de temas y utilice las herramientas tecnológicas como medio de aprendizaje, elementos que le permitirán desarrollarse en la sociedad física e intelectualmente.

Definir la educación hacia una perspectiva de calidad, es una tarea que las personas tienen como tarea para construirse a sí mismos, y conseguir una sociedad mejor para todos. Por ello, una educación de calidad permite el desarrollo de competencias básicas y el logro del aprendizaje, donde los alumnos constituyen la clave de las metas y; los profesores y escuelas dirigen sus esfuerzos para elevar el aspecto cualitativo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".⁴⁵

En este contexto, la función de las escuelas es encaminar a los individuos a contar con una educación con calidad, este objetivo se alcanza solo si consigue internalizar los siguientes factores⁴⁶:

⁴⁵Pere Marqués Graells, *Sobre la Calidad en Educación*, [en línea]pp.6, s/lugar, 27 de julio 2003, URL: <http://www.ujmd.edu.sv.mx> (consulta: 29 de mayo de 2009).

⁴⁶ Álvaro Marchesi en *El Currículum en la Educación Básica, Memoria del Tercer Encuentro Internacional de Educación*, México, Santillana, p. 24.

1. Ser una escuela que aprende.
2. El docente conecte sus saberes con otros profesores para dominar los temas del currículo, con la finalidad de despertar el interés del alumno en cada clase que éste imparta.
3. Cuidar el desarrollo afectivo, social y moral del alumno.
4. Contar con un Director que represente a la escuela, conduzca la gestión escolar, elabore un proyecto compartido que genere cultura favorable, cuide la formación de los docentes, busque la colaboración con otros planteles educativos.
5. El Proyecto de una escuela integre iniciativas y objetivos coherentes, fije normas, evaluaciones y enseñanzas comunes y similares que permita fortalecer a la comunidad y lo haga propio cada individuo que pertenezca a la escuela.
6. Los integrantes compartan valores, actitudes y visiones de educación.

Actualmente, la estrategia de modernización de la Educación Básica se centra en las competencias, el currículo, la reorganización escolar, proyecto escolar, modificación de planes y programas, y en el perfil deseado de los docentes.

El currículo es una herramienta de trabajo que sirve para expresar y orientar el proyecto escolar, el cual haga posible que las experiencias educativas se enriquezcan y se vean reflejadas en las competencias de los alumnos. Su función es indicar, comunicar, limitar, habilitar y dar fundamentos a los docentes⁴⁷.

En el ámbito del desarrollo del currículo y para apoyar la labor de los maestros, es necesario cuenten con una formación y actualización permanente y congruente con el proyecto. Por ello es fundamental reorientar los planes y

⁴⁷ Flavia Terigi en *El Currículum en la Educación Básica, Memoria del Tercer Encuentro Internacional de Educación*, México, Santillana, p. 24.

programas de estudio para desarrollar una reforma de calidad para el desarrollo tanto de los alumnos como en los profesores.

Educación Primaria

La educación primaria es el lugar donde el alumno realiza el proceso de socialización, a través de la cultura, valores y hábitos que vinculará integralmente para su formación como individuo, de acuerdo al artículo tercero constitucional, esta debe de ser obligatoria, laica y gratuita.

Es la segunda etapa obligatoria del sistema educativo, y consta de seis ciclos escolares, por lo que deben incorporarse a ella todos los niños de 6 años una vez que hayan realizado la Educación Preescolar.

El plan de estudios de nivel primario tiene plantea brindar información a los alumnos a través de campos disciplinarios de acuerdo a su edad y se adquieran los conocimientos. Los contenidos que los docentes trabajan en esta etapa son los siguientes⁴⁸:

- a) El desarrollo de habilidades intelectuales para aprender permanentemente y con independencia.
 - Lectura, escritura y expresión oral.
 - Búsqueda, selección, análisis y uso de información.
 - Aplicación de las matemáticas a la realidad.
 - Planteamiento y resolución de problemas.

- b) La adquisición de conocimientos fundamentales.
 - Comprensión de fenómenos del mundo natural. Promoción de la salud y cuidado del medio.
 - Obtención de una visión organizada de la historia, la geografía y el mundo social.

⁴⁸ s/a, *Propósitos y Contenidos de la Educación Básica* [en línea] s/lugar, (Edición 2004-2005)[, URL: <http://normalista.ilce.edu.mx> (consulta: 04 de junio de 2009)

- Desarrollo de capacidades básicas y de actitudes científicas: observar, preguntar, indagar, formular explicaciones y sistematizar información.

c) La formación en valores.

- Conocimiento de derechos y deberes; la práctica de valores en la vida personal, en la relación con los demás y en la comunidad nacional.

d) El desarrollo de actitudes positivas relacionadas con las artes y el ejercicio físico.

- Apreciación y expresión artística.
- Consolidación de la competencia motriz mediante la promoción de la actividad corporal y el gusto por realizarla.

Educación Secundaria

La educación Secundaria es la última etapa de la educación básica, se proporciona a los alumnos de los 12 a los 15 años de edad. Se imparte en tres años, y se enfoca en otorgar a los adolescentes las herramientas suficientes y básicas para continuar con sus estudios a nivel medio superior.

El plan de estudios para la educación secundaria especifica la impartición de asignaturas académicas y actividades de desarrollo. Las asignaturas académicas son: español, matemáticas, geografía, biología, civismo, historia, física, química y educación tecnológica.

Los objetivos generales de la Educación Secundaria son: que el estudiante amplíe las habilidades y profundice los conocimientos adquiridos en la educación primaria, que conozca las opciones educativas en las que puede

continuar, o bien, en su caso, que reciba capacitación para su incorporación a la fuerza de trabajo⁴⁹.

Las características básicas del nivel secundario es producir un razonamiento deductivo en la forma de pensar en el estudiante, lograr mayor autonomía en sus decisiones.

2.3 Escuela de Tiempo Completo

Es una alternativa educativa que ofrece los niños y adolescentes opciones didácticas para adquirir, complementar y enriquecer los conocimientos obtenidos en el marco de los propósitos de la educación básica, así como aplicar herramientas flexibles e innovadoras, esenciales para reforzar su aprendizaje y el desarrollo de sus competencias⁵⁰.

Se caracteriza por ser nacional, obligatoria, flexible; abierto, estructurado por campos formativos y competencias; establece los contenidos fundamentales de que todo alumno cursa la educación básica debe aprender (información, conocimientos, valores, actitudes y habilidades); considera espacios para contenidos regionales; atiende lo “básico”; se orienta a cubrir necesidades básica de aprendizaje; constituye un referente para organizar el sistema educativo nacional; establece finalidades educativas; pretende lograr un Perfil de egreso de la educación básica con dos componentes: rasgos deseables del egresado de educación básica y competencias para la vida; está contenido en planes y programas de estudio y materiales educativos en los que destacan libros de texto⁵¹.

Las Escuelas de Tiempo Completo están dirigidas a los alumnos de educación básica (primaria y secundaria) de sectores sociales vulnerables, con familias uniparentales o disfuncionales, con nivel socioeconómico bajo o por la inserción de la mujer al mercado laboral, que por dichas características no puede dar una atención completa a los niños durante el día, por ello se les da la posibilidad a estas familias de que sus hijos tengan una estancia más larga en la escuela para proporcionarles conocimiento a través de equidad y respeto.

⁴⁹ s/a *Estadística Básica del Sistema Nacional* [en línea] México 2001, URL: <http://dgpp.sep.gob.mx>, (consulta: 20 de junio de 2009).

⁵⁰ Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Tiempo Completo, *Escuelas de Tiempo Completo*, (en línea), 2 pp., México, s/fecha, URL: <http://www.seb.sep.gob.mx/tiempocompleto/start/php>, (consulta: 20 de noviembre de 2008).

⁵¹ Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico, *Programa de Escuelas de Tiempo Completo, Documento Base*, s/editorial, México, Agosto 2008, p.2-3.

Cabe aclarar que estas escuelas no son guarderías, es una oportunidad para que los alumnos eleven sus competencias, y para que los padres de familia, tengan la oportunidad de ir a trabajar sin la preocupación de que sus hijos estén en la calle.

Una de las características principales de esta modalidad de escuela es el horario ampliado, ya que los maestros trabajan con los niños durante 3 horas y media más que el horario normal para reforzar los conocimientos obtenidos en el horario regular (8:00- 12:30hrs), a través de talleres extracurriculares (12:30-16:00hrs) que permitirán impulsar su desarrollo tanto personal como intelectual de los alumnos.

En el horario regular se imparten materias establecidas por la Secretaría de Educación Pública que son obligatorias para todas las escuelas de nivel básico en México, con la finalidad de que los alumnos refuercen sus conocimientos a través de talleres que les permiten comprender de una forma didáctica lo ya aprendido.

El modelo utilizado en escuelas de tiempo completo es de intervención flexible con autonomía suficiente para planear las prácticas educativas⁵², cada escuela tiene la libertad de implementar estrategias pedagógicas para adaptar los contenidos locales en los talleres extracurriculares, siempre y cuando respete la política educativa y al marco normativo nacional y estatal.

Es decir, el maestro organiza las actividades para el tratamiento de los contenidos, puede proponer formas de trabajo que aprovechen las diversas posibilidades de articulación entre los contenidos de las diferentes asignaturas para que, en el tiempo que se asigne para la planeación y organización del trabajo docente, diseñe actividades didácticas de acuerdo con las necesidades, intereses y condiciones específicas del grupo de alumnos que atiende.

⁵² Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Tiempo Completo, *Escuelas de Tiempo Completo*, (en línea) 2 pp ., México, s/fecha, URL: <http://www.seb.sep.gob.mx/tiempocompleto/start/php>,(consulta: 20 de noviembre de 2008).

Con este modelo se tiene planeado llevar a cabo una estrategia de intervención y atención pedagógica que tiene por objetivo mejorar el rendimiento académico del estudiante, ayudándole a aprender mejor, a formar hábitos estables y constantes de estudio y trabajo, a través de la programación de actividades en grupos, tutorías semanales para evaluar su rendimiento y ayudarles en donde más lo necesiten.

La principal tarea de las Escuelas de Tiempo Completo es proporcionar a los alumnos un proceso de enseñanza-aprendizaje respetando su ritmo y estilo por medio de la comprensión, resolución de problemas y adquisición de habilidades, que favorecerá la relación del profesor-alumno.

Lo anterior permitirá un enfoque lúdico, vivencial, interactivo y práctico con la cual los alumnos elevarán su seguridad al expresarse ante cualquier persona, sus capacidades para aprender, sus aptitudes, conocimientos, calidad personal y competencias para su desarrollo intelectual.

Para apoyar el trabajo de articulación de contenidos se han definido seis ejes transversales que deben estar presentes en la toma de decisiones en relación con la organización y la tarea educativa: Educación Artística, Educación Física, Reforzamiento del Aprendizaje, Tecnologías de la Información y Comunicación para uso educativo (TIC), Idioma y Alimentación Saludable, que complementan el aprendizaje de los alumnos.

Este último es de vital importancia porque está comprobado por el Sector Salud y por las escuelas que los alumnos tienen más rendimiento y mejor comprensión si están bien alimentados; por lo que se tiene contemplada una hora diaria para la alimentación de los niños antes de continuar con los demás talleres extracurriculares; y para poder ofrecer este servicio es fundamental la participación de los padres de familia.

Así mismo, el Programa Escuelas de Tiempo Completo permite la articulación con otros Programas que la Secretaría de Educación Pública ha creado para que la educación en México sea cada día de mejor calidad, tales como son: Escuela Segura, Escuelas de Calidad, Otorgamiento de Becas entre otros que permiten que los alumnos cuenten con una educación integral.

El éxito del Programa depende, en buena medida, del compromiso y responsabilidad del personal directivo, docente y padres de familia, se necesita de organización y un proceso de gestión que apoye y facilite el desarrollo de las acciones académicas y operativas: trabajo colegiado, planeación y evaluación de las actividades docentes y la atención a la diversidad en un contexto integrador.

2.4 Normatividad

El Programa Escuelas de Tiempo Completo está fundamentado en planes y proyectos nacionales que tienen como propósitos principales elevar la calidad de la educación en México; en estos documentos que a continuación se mencionan se plasma la esencia no sólo del programa, sino de la educación básica que trata de lograr que la enseñanza para los niños y adolescentes del país sea de calidad, pero sobre todo con equidad para integrar a todos los grupos vulnerables que tienen derecho de contar con un espacio para asistir a la escuela.

*Ley General de Educación*⁵³

La Ley General de Educación es un documento en el que se establecen los derechos y obligaciones de las instancia que ofrecen los servicios de educación en todos los niveles; sin embargo y para efectos de esta tesis sólo se hará referencia a los artículos en los que se reflejan los objetivos y

⁵³ Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, Centro de Documentación, Información y Análisis, *Ley General de Educación*, (en línea), 45 pp., México, 13 de julio de 1993, Dirección URL: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>, (consulta: 12 de mayo de 2009).

propósitos, así como los fundamentos para su correcta implementación y operación del Programa Escuelas de Tiempo Completo.

En el artículo 7º se fundamenta la propuesta de lograr una educación integral con calidad y equidad a través de los contenidos, como se muestra a continuación⁵⁴:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;

VIII.- Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquéllos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;

IX.- Estimular la educación física y la práctica del deporte;

X.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios y adicciones, fomentando el conocimiento de sus causas, riesgos y consecuencias⁵⁵.

⁵⁴ *Ibid.* p.2.

⁵⁵ *Ídem.*

XI.- Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad.

XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.

XIII.- Fomentar los valores y principios del cooperativismo.

Para que los alumnos que están cursando la educación básica logren los objetivos anteriores, es necesario que las autoridades educativas realicen estudios e investigaciones acerca de los contenidos, materiales, inmuebles y demás elementos que se necesitan para que los niños y adolescentes reciban contenidos y servicios educativos de calidad.

Asimismo, llevar a cabo evaluaciones y seguimientos permanentes para garantizar calidad y buen funcionamiento de los servicios antes mencionados, a fin de que los resultados obtenidos se utilicen para mejorar y actualizar los planes de estudio, materiales didácticos, requisitos para la implementación de los programas. Además de regular la formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros los maestros de educación básica como se menciona en el artículo 12 y 13 de esta Ley.

Sobre el financiamiento a la educación el en artículo 25 dice que se asignará presupuesto, con el fin de que la población de cualquier nivel alcance su máximo nivel de estudios posible. Sin embargo, estos recursos no podrán ser transferidos, ya que son única y exclusivamente para la prestación de los servicios de educativos. Por ello, el gobierno local verificará la correcta aplicación de dichos recursos.

En el evento de que tales recursos se utilicen para fines distintos, se estará a lo previsto en la legislación aplicable sobre las responsabilidades administrativas, civiles y penales que procedan⁵⁶.

El PETC esta dirigido a niños y adolescentes en situación vulnerable, por lo que pretende brindar educación no solo con calidad sino con equidad, por ello este programa se sustenta en el artículo 32 del apartado III De la equidad en la educación de la Ley General, el cual dice que todo individuo tiene derecho al ejercicio pleno de la educación con equidad, así como igualdad de oportunidades en los servicios de educación.

Respecto al establecimiento de los programas y planes de estudio el artículo 47 establece que deben reflejar los propósitos del aprendizaje dentro de un plan de estudios, así como los criterios y procedimientos para evaluar y acreditar su cumplimiento. Podrán incluir sugerencias sobre métodos y actividades para alcanzar dichos propósitos.

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012⁵⁷

Cada sexenio el Poder Ejecutivo tiene que planear los objetivos y estrategias para el desarrollo del país en todos sus ámbitos. El Plan de Desarrollo 2007-2012 contiene dentro de una de sus líneas de acción “Igualdad de Oportunidades”, la base para los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales en cuanto a educación.

Igualdad de Oportunidades está dirigida a ofrecer las mismas oportunidades para todos los mexicanos, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de cualquier individuo, y sobre todo a los que viven en condiciones vulnerables o con necesidades especiales, impulsando la equidad e igualdad entre hombres y mujeres.

⁵⁶ Ley General de Educación, *op cit.* p.10.

⁵⁷ *Plan Nacional de Desarrollo* [en línea], México, 2007, Dirección URL: <http://www.pnd.calderon.presidencia.gob.mx>, (Consulta: 17 de mayo de 2009).

Dentro de esta línea, existen ocho puntos fundamentales para lograr la igualdad de oportunidades, sin embargo, este apartado solo se remitirá al de “Transformación Educativa” debido a que este tiene como objetivos elevar la calidad, integridad, equidad, diversidad e interculturalidad de los niños y adolescentes en situación vulnerable como se muestra en cada uno de los objetivos y estrategias⁵⁸:

Elevar la calidad educativa (objetivo 9)

Una educación de calidad significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, en los ámbitos intelectual, artístico y deportivo, al tiempo que se fomentan los valores que aseguren una convivencia social solidaria y se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo. Estos aspectos se trabajan de manera transversal en los diferentes niveles y grado de la educación y en los contextos sociales desiguales de los diversos educandos y se observan también en el balance entre información y formación, y entre enseñanza y aprendizaje.

Para lograr que este objetivo se cumpla, se elaboraron cuatro estrategias que se enfocan en la evaluación, capacitación, actualización y recursos:

- Evaluación es una herramienta que permite elevar la calidad y el desempeño educativo de alumnos, profesores, directivos, supervisores y todo el personal involucrado en la operación educativa; que tienen como propósito rendir cuentas y encontrar áreas de oportunidad.
- Capacitación es un instrumento que permite reforzar y certificar las capacidades y conocimientos de los profesores de acuerdo a las necesidades educativas que se van presentado día a día, tales como investigación, tecnologías, difusión, ética, entre otras que permitirán elevar la calidad de los alumnos en todos los niveles.

⁵⁸ *Plan Nacional de Desarrollo* (en línea), México, 2007, Dirección URL: <http://www.pnd.calderon.presidencia.gob.mx/igualdad-de-oportunidades/transformacion-educativa.html> (Consulta: 17 de mayo de 2009).

- Actualización de los programas de estudio, contenidos, materiales y métodos que incluyan el impulso de la ciencia y las nuevas tecnologías de la información para elevar el desarrollo de valores, habilidades y competencias que permitirán una educación integral en los estudiantes.
- Recursos. Se tiene contemplado que la inversión financiera destinada en la educación se utilizará bajo criterios de equidad entre las regiones más vulnerables, para ofrecer servicios de infraestructura y recursos materiales para el desarrollo de las actividades educativas en las escuelas.

Reducir las desigualdades regionales, de género y entre grupos sociales en las oportunidades educativas es el objetivo 10 del Plan Nacional de Desarrollo, con el cual se pretende llevar los servicios necesarios para la operación en cada una de las escuelas que se encuentren en zonas marginadas y vulnerables del país. Así como crear las condiciones y oportunidades para el desarrollo de los niños y adolescentes de forma indiferenciada a través de las estrategias que a continuación se enlistan⁵⁹:

- Infraestructura. Se impulsará la modernización, mantenimiento y ampliación de infraestructura en las escuelas que se encuentren en zonas marginadas y vulnerables, así como equipamiento para que cuenten con el material suficiente y necesario para el desarrollo de las actividades.
- Otorgamiento de becas a estudiantes con bajos recursos de cualquier nivel educativo para evitar la deserción y el rezago educativo, así como lograr que los alumnos tengan acceso en todos los niveles de educación para su inserción laboral futura.

El objetivo 11 de este Plan impulsa la modernización de las instalaciones y equipos de cómputo, ya que el uso de las tecnologías inserta al ser humano

⁵⁹ *ídem.*

en la sociedad global del conocimiento desarrollando una cultura informática de calidad.

Por ello, se pretende que el uso de estas tecnologías comience desde el nivel básico, para que los niños adquieran las competencias necesarias para la eliminación de barreras que impiden su inserción en el mundo globalizado a través del acceso a las telecomunicaciones.

Impulsar la capacitación de los docentes en cuanto a tecnología se refiere es una estrategia establecida para que se generalice la importancia de su uso como herramienta que facilitará las actividades educativas.

Promover la educación integral de las personas en todo el sistema educativo es el objetivo 12, el cual menciona que se deben abordar entre otras la ética, historia, civismo, arte, cultura, deporte e idiomas para lograr una educación integral, para ello se adoptarán las siguientes estrategias⁶⁰:

- Promover un horario más extenso de permanencia en las escuelas, para que los niños y adolescentes tengan el tiempo suficiente para integrar cada una de las materias en su desarrollo escolar y personal.
- Como parte fundamental del desarrollo integral de los alumnos es necesario de la participación de los padres de familia, la idea es que éstos se involucren en las actividades de sus hijos.
- Impulsar la educación artística como medio para que los alumnos conozcan diferentes culturas desde el nivel básico.
- Fomentar conciencia en los alumnos sobre los problemas que causan la obesidad y el sedentarismo, y los beneficios que otorga la actividad física y el deporte para mejorar las condiciones de vida.

⁶⁰ *Ídem.*

*Programa Sectorial de Educación 2007-2012*⁶¹

El Programa Sectorial de Educación se desprende del Plan Nacional de Desarrollo; en él se expresan los objetivos, las estrategias y las líneas de acción, con las cuales se pretende lograr una educación de calidad y equidad mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación; para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos.

Los objetivos uno, tres y cuatro se enfocan a los propósitos y líneas de ejecución en las que se sustenta la operación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo como se muestra enseguida:

La Secretaría de Educación Pública para mejorar la calidad educativa, implementará acciones de capacitación a los docentes, modernización y mantenimientos de la infraestructura, actualización de los programas de estudio, recursos didácticos y finalmente la evaluación para que las instituciones rindan cuentas claras, tal y como lo establece el primer objetivo del programa.

Lo anterior y aunado a los objetivos 3 y 4, ampliar las capacidades de los docentes en cuanto a tecnologías de la información y comunicación se refiere es esencial debido a que éstos son los encargados de brindar los conocimientos científicos, humanistas, de lenguaje y comunicación, culturales, deportivos y artísticos básicos y necesarios para ampliar las competencias de los alumnos, y logren una inserción en la sociedad del conocimiento con las herramientas suficientes para su desarrollo.

Para una efectiva profesionalización de los docentes se realizarán las siguientes acciones⁶²:

⁶¹ *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, Unidad de planeación y evaluación de políticas educativas, noviembre 2007.

⁶² *Ibid.* Línea de Acción 1.

- Establecer los perfiles de los docentes, a partir de las necesidades de la formación curricular.
- Llevar a cabo un programa de capacitación de docentes, para el uso de las tecnologías de la información y comunicación.
- Realizar un programa de asesoría en las escuelas con bajo nivel académico.

Las tecnologías de la información y comunicación en este programa sectorial de educación son la base para elevar la calidad educativa de los niños y adolescentes en general, sobretodo de la población vulnerable, por ello se tiene planeado que este nuevo modelo de educación incluya contenidos pedagógicos, Enciclomedia e infraestructura que faciliten el dominio de los alumnos.

Para el logro de una educación integral, además del enfoque de las TIC, las escuelas deben promover un programa de desarrollo físico, de acuerdo a la línea de acción 4 de este programa; en el cual indica que se debe destinar específicamente al Programa de Escuelas de Tiempo Completo “tiempo para la educación física, el cuidado de la salud y a la prevención de adicciones, y la educación física y artística, como prácticas que tiendan a extenderse a todas las escuelas”.

Respecto a la educación artística, señala como línea de acción la de promover, la música, las artes plásticas y escénicas, a través de actividades y concursos que retomen las tradiciones mexicanas y artes populares para fomentar la curiosidad en los alumnos sobre la riqueza de la cultura de las diferentes regiones del país, y de los demás países del mundo que permite brindar una visión intercultural.

Una vez establecidas las acciones que se llevarán a cabo para conseguir una educación de calidad desde distintos enfoques integrales, se tienen planteados como temas transversales la evaluación como método para

medir los resultados obtenidos de las acciones sobre las TIC, educación física, artística y demás materias que complementan las competencias de los alumnos. Los tipos de evaluación contempladas para este propósito son las siguientes⁶³:

- Diseñar, construir y validar indicadores confiables sobre el desempeño del sistema educativo, integrando resultados de evaluaciones de aprendizaje, recursos, procesos y contexto social.
- Evaluar los recursos humanos, materiales y organizativos con que cuentan las escuelas, así como los procesos escolares y de aula.
- Comparar los resultados con otros países a través de la participación de México en proyectos internacionales.

Las escuelas en cualquier nivel cuentan con espacios y equipamiento para el desarrollo de las actividades que se tienen planeadas para cada ciclo escolar, sólo que esta infraestructura no siempre es la mejor, ni la más adecuada para el logro de los objetivos académicos, por ello se plasmó un eje transversal sobre la necesidad de fortalecer la infraestructura escolar a partir de las necesidades reales de las escuelas como son construcción o adecuación de espacios, servicios, equipos y materiales, con el apoyo de las instituciones para ayudar a las escuelas a enfocar los recursos a estas necesidades.

Como se observó, este apartado se enfocó en contextualizar al Programa Escuelas de Tiempo Completo; el cual se encuentra sustentado en iniciativas presidenciales, y en normas que marcan clara y específicamente la relevancia de contar con una educación de calidad en pro del desarrollo intelectual de los menores, es por ello, que en el siguiente capítulo se describirán las características y bondades que el programa otorga específicamente, para un desarrollo educativo integral.

⁶³ *Ídem.*

CAPÍTULO 3

PROGRAMA ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO

El desarrollo de este capítulo continúa siendo parte de la primera fase de la realización del Plan de Comunicación al Programa Escuelas de Tiempo Completo, ya que en él se define el quehacer de la organización para la implementación del programa, como se muestra a continuación:

3.1 Antecedentes⁶⁴

El Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC) cuenta con tres puntos de referencia importantes, con el objetivo de mejorar de la calidad educativa:

- La duración de la jornada escolar.
- El número de días de trabajo efectivo del calendario escolar anual.
- El uso efectivo del tiempo escolar en actividades con sentido educativo.

Algunas entidades federativas han impulsado, desde hace años, jornadas ampliadas de trabajo escolar, con la finalidad de identificar la necesidad de incrementar el tiempo efectivo dedicado al aprendizaje, teniendo como horizonte la ampliación progresiva del calendario y la jornada escolar hasta 1,200 horas anuales de trabajo con los niños y 400 horas de alimentación, recreación y descanso. Además, los directivos y docentes disponen de 200 horas de planeación y evaluación de las actividades escolares.

Cada sexenio se hacen nuevas propuestas de mejora a la calidad educativa, por ello, se planteó en el Plan Sectorial 2007-2012, la necesidad de elevar la calidad de la educación y que los estudiantes de nivel Básico

⁶⁴ Subsecretaría de Educación Básica, *Programa Nacional Escuelas de Tiempo Completo*, México, s/editor, Agosto 2008, s/p.

(preescolar, primaria y secundaria) mejoren su nivel, además de contar con los medios de acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Fundamentos del PETC

Reducir las condiciones desfavorables de las escuelas a las que asisten los alumnos cuyas familias se encuentran en entornos adversos; así como ayudar a las madres que trabajan y a las familias uniparentales, manteniendo a los niños menos tiempo en la calle; realizando acciones que ayudarán a mejorar su salud con el desarrollo hábitos, valores, actitudes y la buena convivencia social, así como propiciar mayor vinculación de la escuela con la comunidad, a fin de lograr una educación de calidad con principios de equidad.

El Programa Escuelas de Tiempo Completo tiene como población objetivo a las Escuelas Públicas de educación básica que atienden niños en condiciones desfavorables, preferentemente aquellas que ya operan en horario ampliado; las que atienden población indígena; las que atienden población migrante; las que muestran los resultados educativos más bajos en los tres últimos ciclos escolares; los que viven en familias uniparentales, y con padres de familia que trabajan largas jornadas⁶⁵.

El beneficio que otorga una escuela de esta modalidad a los padres de familia, es que los niños recibirán una educación integral a través de diversas acciones comenzando por la equidad, que ayuda a los niños a arraigar sus raíces, fortalecer su identidad y fomentar el respeto por los otros. Asimismo, es una alternativa para evitar que los niños pasen menor tiempo en la calle, lejos de las drogas y de la violencia.

Por otro lado, se pretende ayudar a mejorar la salud de los niños por medio de una buena alimentación y ejercicio, lo que propicia mayor vinculación de la escuela con la comunidad, reduciendo las condiciones desfavorables existentes en la escuela.

⁶⁵ *Ibid.* p.9.

3.2 Misión

Contribuir con el logro de los propósitos de la Educación Básica ofreciendo una formación integral a los estudiantes aprovechando la prolongación de la jornada escolar e incorporando y diversificando las actividades formativas y haciendo efectivo el uso del tiempo⁶⁶.

Visión

Ser un Programa consolidado en todo el país como una alternativa educativa que propicia cambios favorables en el nivel de logro académico y el desarrollo de las competencias de sus estudiantes, fortaleciendo el estudio de los contenidos establecidos en el currículum, impulsando la atención personalizada y las prácticas pedagógicas innovadoras⁶⁷.

3.3 Objetivo General

Generar ambientes educativos propicios con el propósito de ampliar las oportunidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias de los alumnos conforme a los propósitos de la educación pública básica y desde la posibilidad que ofrece la incorporación de líneas de trabajo en la ampliación de la jornada escolar⁶⁸.

Objetivos específicos

- Ampliar la jornada escolar, a fin de profundizar en el desarrollo del currículum e incorporar actividades complementarias, favorecer la formación integral de los alumnos.

⁶⁶ Subsecretaría de Educación Básica, *Programa Nacional Escuelas de Tiempo Completo*, México, s/editor, Agosto 2008, s/p.

⁶⁷ *Ídem.*

⁶⁸ *Ídem.*

- Fortalecer las competencias de los estudiantes a través del aprendizaje del idioma inglés.
- Favorecer a los alumnos el desarrollo de habilidades y capacidades mediante el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación en su aprendizaje.
- Fomentar en los niños el aprecio por las artes y el cuidado del patrimonio cultural.
- Contribuir con el cuidado de la salud del niño ofreciendo, en función de las condiciones escolares, una alimentación balanceada, promoviendo la educación física y desarrollando buenos hábitos alimenticios y de higiene.
- Reforzar la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades en el aprendizaje de cada uno de los alumnos, mediante estrategias de estudio, tareas asistidas y atención individualizada a sus necesidades educativas específicas.
- Involucrar a los padres de familia a fin de reforzar los conocimientos, valores y hábitos adquiridos por sus hijos en la escuela.
- Ampliar las oportunidades de interacción reflexiva y colaborativa entre la comunidad escolar para favorecer la planeación y la gestión educativas, mediante una cultura de corresponsabilidad por los resultados educativos y rendición de cuentas⁶⁹.

Como se puede observar se pretende que los niños eleven su calidad como estudiantes y como individuos; prepararlos para la inserción en la sociedad de una forma integral, es decir, brindar a los estudiantes las

⁶⁹ Subsecretaría de Educación Básica, *Programa Nacional Escuelas de Tiempo Completo*, México, s/editor, Agosto 2008, s/p.

herramientas necesarias, a fin de que continúen sus estudios e interactúen con su contexto sin discriminación y con más oportunidades de vida.

En el ciclo escolar 2007-2008 el Programa benefició a más de 136,000 niñas y niños de 500 escuelas de educación primaria en 15 entidades federativas. De las cuales 185 pertenecen al Distrito Federal.

3.4 Proceso de operación del PETC⁷⁰

Las Autoridades Educativas del Distrito Federal o de cualquier Entidad Federativa tienen la responsabilidad de identificar a las escuelas susceptibles a implementar el PETC, y atenderlas según sus necesidades y condiciones, así como las prioridades del estado.

Una vez que las autoridades han identificado cada una de las escuelas que se incorporarán al programa deberán dar inicio a la transferencia de recursos federales, conforme a un calendario anual; asimismo informará las escuelas que el ejercicio de los recursos se otorgará de forma permanente por ciclo escolar.

Para que el programa se lleve de una forma adecuada y cumpla con sus objetivos las escuelas, directivos, profesores y personal administrativo, tendrán que ser capacitados de tal forma que puedan llevar a cabo las actividades que se tienen planeadas en este tipo de escuelas.

Las autoridades educativas tienen la tarea de verificar que las escuelas están cumpliendo con los requisitos indispensables del programa, dar seguimiento y acompañamiento académico y operativo a las escuelas de manera permanente.

⁷⁰ *Ídem.*

Garantizar que el programa esta funcionando con transparencia es función de cada una de las instancias que participan en él, por ello las escuelas y las instancias educativas deberán elaborar informes técnicos y financieros trimestralmente a la federación para que el PETC pueda seguir operando.

La evaluación es la forma de probar que el programa está formando niños y adolescentes a través de una educación integral con calidad y equidad, así como ajustar y mejorar el diseño e implementación del Programa en el siguiente ciclo escolar.

Talleres Extracurriculares

Las Escuelas de Tiempo Completo tienen como propuesta ampliar 3 horas y media el horario escolar, con la intención de impartir seis actividades formativas complementarias (talleres extracurriculares) que ayudarán a los niños a fortalecer los conocimientos que obtuvieron por la mañana a través de una forma didáctica del aprendizaje.

El diseño de estos campos formativos responde a las características de cada escuela, se desarrollan en un horario flexible y propuestas innovadoras de atención educativa en concordancia con el currículo. Los talleres extracurriculares son⁷¹:

- Educación Física. Realizar actividades en torno a los intereses de los alumnos, que promuevan la edificación de la competencia motriz (educación física de base), la integración de la corporeidad (tendencia expresiva), el juego motor y el deporte escolar, desarrollar valores, trabajar en equipo, convivir, adquirir un estilo de vida saludable y aprovechar positivamente el tiempo libre, entre otros aprendizajes.

⁷¹ DGIFA, *Programa de Escuelas de Tiempo Completo, Documento Base*, México, s/editor, Agosto 2008.p.10.

- Educación Artística. Desarrolla ampliamente las cuatro áreas del currículo a nivel expresión, apreciación y contextualización, a partir de intereses, aficiones y necesidades de los alumnos.
- Inglés como segundo idioma. Promueve un acercamiento a una segunda lengua y relacionarla con la utilización de la Enciclomedia, y en general, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- Alimentación Saludable. Se hará énfasis en educar para una vida de calidad y saludable en áreas como la alimentación, la nutrición, la convivencia, la comunicación y el medio ambiente.
- Tecnologías de la Información y Comunicación. Promueve el uso de las tecnologías de la información y comunicación que han convertido los procesos de aprendizaje; el enfoque es utilizarlos como herramientas de estudio y aprendizaje; su utilización se dirige tanto a la formación curricular como a la formación complementaria.
- Reforzamiento del Aprendizaje. Ayudar a los alumnos a percatarse de las dificultades que tienen al estudiar y aprender, con el objeto de propiciar un aprendizaje autónomo que posibilite, entre otros aspectos: la organización de apuntes; el desarrollo de tareas, actividades o ejercicios, búsqueda de información y sistematización de la misma; así como la elaboración de textos escritos y la forma de preparar las evaluaciones.

En estos talleres el maestro tiene una función primordial, el logro de los objetivos del programa, ya que debe tener la habilidad de implementar diferentes actividades que ayuden a los alumnos comprender los contenidos, así como la forma de organizar las actividades y su tratamiento; puede proponer formas de trabajo para la articulación entre los temas de las diferentes asignaturas y diseñar actividades didácticas de acuerdo con las

necesidades, intereses y condiciones específicas del grupo de alumnos que atiende.

Asimismo, un maestro de tiempo completo tiene la tarea de observar, analizar y evaluar a los alumnos, detectar las necesidades educativas específicas de cada uno de ellos y regularizar a los niños que enfrenten mayores dificultades de aprendizaje, en este sentido la comunicación será un factor determinante, ya que la cooperación e interacción entre profesor-alumno fomenta el deseo aprender y desarrollar sus capacidades de autoevaluación de ambas partes⁷².

Por ello, el maestro debe convertir los contenidos en objetivos de aprendizaje, ya que esto llevará a los alumnos a aprender y construir nuevas formas de comunicación y expresión a través de clases ilustrativas, en las cuales los niños trabajan a partir de sus experiencias, errores, obstáculos, conocimientos y aciertos, es decir, los niños descubren con estos talleres y con ayuda del maestro, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y convertir todas ellas en mejoras para su educación y la vida fuera de la escuela.

Requisitos para la participación

Los requisitos de incorporación al Programa Escuelas de Tiempo Completo son los siguientes⁷³:

- Preferentemente estar operando en un horario ampliado y estar dispuestos a implementar el modelo pedagógico diseñado por la SEP.
- Contar la voluntad del personal directivo, docente, de apoyo y de los padres de familia, manifestar por escrito su compromiso de atender las orientaciones técnicas, financiera, de planeación y evaluación que la

⁷² *Ídem.*

⁷³ Subsecretaría de Educación Básica, *Bases para la implementación del Programa Nacional de Escuelas de Tiempo Completo 2007-2012*, México, s/editorial, p. 6.

Autoridad Educativa Estatal y la Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Tiempo Completo emitan.

- Tener la infraestructura, los servicios básicos necesarios y adecuados para operar en horario completo (contar con cocina, comedor, aula de las Tecnologías de la Información y Comunicación, espacios abiertos, salones, agua potable, luz drenaje, sanitarios).
- Contar con la plantilla completa del personal directivo, docente y de apoyo a la educación, o en su caso, presentar un plan de reestructuración de plazas que considere gestionar la doble plaza y organizar las cargas docentes; asimismo; que asegure contar con el personal suficiente.
- Cada escuela presentará un programa de trabajo alineado al modelo pedagógico, el cual considerará los criterios estipulados por el Comité Técnico Estatal y la secretaría o instituto educativo estatal.
- Las escuelas que operan en horario normal y que deseen transformarse a la modalidad de tiempo completo, a fin de ser incorporadas al Programa, deberán estar en posibilidades de operar en un solo turno y reunir las características señaladas anteriormente.
- Contar con el material didáctico necesario para llevar al cabo las actividades didácticas que el programa tiene contempladas.

*Estrategias y apoyos para la implementación del programa*⁷⁴

Los recursos autorizados al PETC son anuales de acuerdo a la Presupuesto de Egresos de la Federación, por lo que la SEP se sujetará a las disposiciones aplicables en la materia.

⁷⁴ Subsecretaría de Educación Básica, *Bases para la implementación del Programa Nacional de Escuelas de Tiempo Completo 2007-2012*, México, s/editorial, p. 7.

Se propone a través del PETC, se canalicen los recursos que garanticen las condiciones operativas del programa en cada una de las escuelas de educación básica participantes, por lo que será indispensable el apoyo en recursos destinados a los siguientes aspectos: difusión, capacitación del personal docente y directivo, acompañamiento, asesoría, seguimiento y evaluación.

Difusión

La difusión al inicio del ciclo escolar entre la comunidad escolar, padres de familia, tutores y la sociedad en general permite sensibilizar a las familias de los alumnos sobre los objetivos del programa, crear una corresponsabilidad y acordar formas de apoyo mutuo que se verán reflejados en la formación académica de los niños y adolescentes⁷⁵.

Capacitación, Asesoría y Actualización

Dentro de los ejes fundamentales que definen la actividad pedagógica de las escuelas participantes en el programa están consideradas las que tienen que ver con la capacitación, asesoría y actualización de los maestros, mismas que deberán enfocarse a dar respuesta a las necesidades de resolver aquello que les hace falta saber o saber hacer para mejorar su práctica docente⁷⁶.

Además, permite a los docentes identificar los contenidos del plan y los programas de estudios de educación primaria, los trayectos formativos destinados a los maestros que favorecen las competencias para la planeación de situaciones didácticas diversas y flexibles, y el establecimiento de nuevas formas de comunicación y de trabajo con directivos, maestros, familias, asesores externos y alumnos.

⁷⁵ *Ibidem.* p.20.

⁷⁶ *Ibidem.* p.9.

Por ello, es dirigida a los profesores frente a grupo, directivos y apoyo técnico que operan el programa con la finalidad de promover los propósitos, características y retos de las escuelas de tiempo completo, a fin de impactar en la educación integral de los alumnos, así como la permanencia y pertenencia de los mismos.

Seguimiento y Evaluación

Es un proceso de recopilación, organización y sistematización de información sobre el avance en la aplicación del programa, con el fin de documentar los avances, identificar los aciertos y las dificultades del proceso de implementación y operación, contar con los elementos de análisis a fin de corregir las desviaciones y la toma de decisiones de acciones futuras.⁷⁷

Apoyo económico

Los recursos económicos se asignan a cada entidad federativa y se proporcionan de manera diferenciada en función del número de escuelas de educación primaria y secundaria que se incorporan al programa.

Para el ciclo escolar 2007-2008 la SEP en el D.F. provee a las escuelas inscritas al PETC un cheque por la cantidad de \$96,372.22⁷⁸ para la compra de materiales didácticos de actividad física y deportiva que ayuden a los profesores a implementar acciones pedagógicas derivadas de los campos formativos.

⁷⁷ SEB, *Bases para la implementación del Programa Nacional de Escuelas de Tiempo Completo 2007-2012*, México, s/editorial, p. 18.

⁷⁸ La paridad del peso mexicano en el mes de diciembre de 2009 fue de \$13.4320 pesos por dólar a la compra y en \$13.4400 pesos por dólar a la venta. *Reporte del cierre del peso mexicano*, [en línea] México, [Actualización: 08 de diciembre de 2008] URL: <http://www.pesomexicano.com.mx> (consulta: 29 de junio de 2009)

Las Orientaciones Pedagógicas para el uso de los recursos, sugieren a todas las Escuelas de Tiempo Completo ejerzan el recurso tomando en cuenta la siguiente distribución⁷⁹:

- 70% para la compra de material didáctico y para la actividad física y deportiva.
- 30% para la adquisición de utensilios para el servicio de alimentación, excluyendo la compra de electrodomésticos y cualquier tipo de material inventariable.

La distribución de los recursos económicos tiene como objetivo atender las necesidades que surjan al iniciar un cambio de dinámicas educativas, mejorar sus condiciones y obtener mejores resultados con el desarrollo de los campos formativos.

Con estas acciones se busca que los niños que acuden a las Escuelas de Tiempo Completo cuenten con más apoyos que les permita fortalecer sus competencias para la comprensión e inserción en la sociedad.

Orientaciones para la aplicación del uso financiero

Con la finalidad de que las escuelas ejerzan el recurso de la manera más adecuada, se les presentan las siguientes orientaciones⁸⁰:

- Identificar las necesidades de la escuela en cuanto a materiales didácticos, actividad física y deportiva, para ello los directivos y maestros deben considerar las áreas, dentro de estos campos, donde reconozcan qué dificultades son recurrentes para lograr el aprendizaje.

⁷⁹ Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico, Orientaciones Pedagógicas para el uso, México, s/editorial, Marzo 2008, p. 2

⁸⁰ *Ibid.* p.4.

- Tomar en cuenta los propósitos educativos que se pretenden alcanzar en cada taller extracurricular, definir que material es el más adecuado.
- Abrir una cuenta bancaria para el depósito de los recursos; esta cuenta debe tener como titular al Director de la Escuela, e informar al banco que es para la operación del PETC, por lo que se deben dar todos los datos del centro escolar.
- Hacer una lista de prioridades pedagógicas de que es necesario comprar para proveer de materiales a los distintos talleres extracurriculares con base en criterios claros que atiendan de igual medida a cada uno de los campos formativos.
- Adquirir material que este en congruencia con los contenidos del taller que se trabajar con los alumnos, y que parta de las características de quienes los utilizan: edad, capacidades, estilos cognitivos, intereses conocimientos previos, experiencia y habilidades requeridas para su uso.
- Se recomienda comprar programas multimedia o software educativos.
- Reflexionar acerca de las estrategias didácticas diseñadas con base en la utilización del material, a partir de los contenidos y actividades que se impartan a los alumnos.
- Vigilar y asegurar que los materiales sean resistentes, manejables, no tóxicos, de calidad y ofrezcan seguridad en su manejo.
- Cuidar que los materiales tengan una aplicación real, resuelvan dudas y refuercen los conceptos didácticos y pedagógicos.
- Antes de efectuar las compras, sondear los precios, la calidad, las condiciones de distribución y valorar si la compra es viable o no.

Es necesario que las decisiones se tomen en equipo, es decir, que participen todos los maestros y directivo de la escuela, se manifiesten sus necesidades y puntos de vista, con el objetivo de propiciar que la compra de material didáctico se haga de acuerdo a las necesidades reales de cada taller y de los alumnos.

Normatividad específica del PETC

El Programa Escuelas de Tiempo Completo cuenta con cuatro documentos para la implementación del programa, estos lineamientos son la base del desarrollo y el buen funcionamiento del programa.

El Documento Base⁸¹, Programa Escuelas de Tiempo Completo, elaborado por la Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico conjuntamente con la Mesa Técnica, emite las orientaciones pedagógicas para los maestros de educación básica para la implementación de campos formativos (talleres extracurriculares) del Programa Escuelas de Tiempo Completo.

Establece los siguientes elementos sustantivos para el trabajo en las Escuelas de Tiempo Completo, que sirven como guía para que los maestros incorporen a sus actividades la propuesta del programa:

- Formación integral se atiende mediante la formación curricular y la formación complementaria.
- Formación curricular pretende el logro de los propósitos educativos.
- Formación complementaria es una extensión de la formación curricular.
- Las actividades de formación complementaria se organiza en campos formativos.
- Formación curricular y la formación complementaria tienen líneas de atención transversal.

⁸¹ DGIFA, *Programa de Escuelas de Tiempo Completo, Documento Base*, México, s/editorial, Agosto 2008. p.15.

- Mejora continua de las prácticas de enseñanza y el logro de aprendizajes con los alumnos son los mayores retos de las Escuelas de Tiempo Completo.
- Escuelas secundarias que funcionan o se conviertan a escuelas de tiempo completo tendrán como agenda educativa la reforma de la educación secundaria.

Asimismo, incluye las estrategias de operación del programa en el Distrito Federal, tales como son difusión, capacitación, acompañamiento, asesoría, seguimiento y evaluación del Programa.

Las Bases para el desarrollo del Programa Nacional Escuelas de Tiempo Completo 2007-2012⁸², elaborado por la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP. Establece de manera general los objetivos y la forma de operación de cada uno de los participantes en el programa.

Dispone que el programa se realiza en dos fases: la primera considera la incorporación de las escuelas públicas de educación primaria que ya operan en horario ampliado para homologar el modelo pedagógico; y en la segunda etapa se prevé extender la participación de un mayor número de escuelas que reúnan las características señaladas las mismas.

Describe las funciones de cada uno de los participantes en el programa como se muestra a continuación:

- Subsecretaría o Instituto de Educación Estatal: Difundir y coordinar el programa entre la comunidad escolar; administrar los recursos, asegurar la distribución de los materiales de apoyo; conocer las condiciones de infraestructura escolar y equipamiento, supervisar las condiciones de las escuelas y garantizar la capacitación y asesoría de directivos y docentes.

⁸² Subsecretaría de Educación Básica, *Bases para la implementación del Programa Nacional de Escuelas de Tiempo Completo 2007-2012*, México, s/ editorial, p. 21.

- Comités Técnicos Nacional y Estatales: Apoyar la difusión entre la comunidad escolar, elaborar un plan anual de trabajo, participar en la planeación, seguimiento y valuación del programa; recibir capacitación y asesoría por parte de la SEP para obtener, ordenar, analizar y reportar la información; participar en los talleres de capacitación y asesoría a los profesores y directivos, apoyar en la gestoría y asignación de recursos; apoyar en la distribución de materiales informativos sobre los propósitos del programa.

- Jefes de Sector y Zona de las escuelas de educación básica: apoyar la difusión del Programa entre la comunidad escolar y sociedad, recibir capacitación y asesoría, implementar del programa, difundirlo y colaborar con la distribución de los materiales de trabajo para docentes, alumnos y directores escolares.

- Directores de escuelas: Apoyar la difusión del programa, recibir asesoramiento y capacitación, implementar y aplicar los instrumentos de planeación, seguimiento y evaluación del programa, distribuir los materiales entre el personal docente y alumnado; gestionar el abastecimiento de recursos materiales, facilitar los espacios y tiempos necesarios para el trabajo en torno al programa; facilitar la supervisión, fomentar la participación de los padres de familia en la implementación del programa.

- Docentes de las escuelas: apoyar la difusión, recibir capacitación y asesoría, planear las clases y el rediseño curricular de acuerdo al modelo pedagógico del programa, apegarse a los lineamientos y orientaciones para el funcionamiento de la escuela, participare en la aplicación, evaluación y seguimiento, identificar necesidades para el logro de los propósitos del programa y promoverlo entre los padres de familia.

Los Lineamientos Internos para la ejecución del Programa Nacional Escuelas de Tiempo Completo⁸³, elaborado por la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP. Estos lineamientos son creados para instaurar las bases de coordinación entre la Secretaría de Educación Básica y la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, de conformidad con lo establecido en las Bases de Operación.

En este documento cada instancia se encargará de efectuar el programa, y en el que se compromete a cumplir cada uno de los puntos establecidos en el mismo y en las Bases de Operación para el uso del recurso, capacitación, evaluación, seguimiento y todo lo referente a su operación.

Las Orientaciones Pedagógicas para el uso de los recursos⁸⁴. Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico. Marzo 2008. Son dirigidos a directores y personal docente de los centros escolares como guía al ejercicio del recurso de manera adecuada.

Dan recomendaciones de la repartición de los recursos, tomando en cuenta cada uno de los talleres, así como las restricciones de compra, la idea de este documento es ayudar a las escuelas a que hagan sus compras conforme a las necesidades con las que cuenta e impartir los talleres. Anexo se encuentra una lista de material didáctico a adquirir. Asimismo, se encuentran los formatos de apertura de la cuenta en el banco, a fin de que se les deposite el recurso por escuela, y la forma en que debe comprobar los gastos.

⁸³ Subsecretaría de Educación Básica, *Los Lineamientos Internos para la implementación del Programa Nacional Escuelas de Tiempo Completo*, México, p.7.

⁸⁴ DGIFA, *Orientaciones Pedagógicas para el uso de los recursos*, México, p.15.

En síntesis, el Programa Escuelas de Tiempo Completo cuenta con el sustento normativo a nivel nacional y estatal, así como con un procedimiento establecido para la incorporación y operación del programa para cada una de las áreas que participan en el programa, con el objetivo de lograr elevar la calidad educativa.

Sin embargo, con la finalidad de verificar que dicha operación se este implementando conforme a lo establecido en las normas, con transparencia, eficiencia, eficacia y efectividad; es necesario continuar con las fases del plan de comunicación. Por ello, en el siguiente capítulo se plasma la etapa analítica de esta investigación: el desarrollo del diagnóstico, el análisis situacional, el análisis FODA, y por último el plan estratégico, en el que se definirán las acciones de mejora, con el objetivo de brindar a las áreas que participan en el proceso, un a alternativa para acercarse al cumplimiento de los objetivos del programa.

CAPÍTULO 4

PLAN DE COMUNICACIÓN AL PROGRAMA ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO

4.1 Diagnóstico

El principal objetivo de elaborar un Diagnóstico de Comunicación Organizacional al Programa de Escuelas de Tiempo Completo es identificar las debilidades y amenazas que se desprendan de la operación, a fin de establecer estrategias que fortalezcan el mismo, que le permitan cumplir con los objetivos y metas institucionales de manera oportuna, así como lograr la transparencia de su incorporación, ejecución y seguimiento de acuerdo con la normatividad vigente.

Para llevar a cabo el diagnóstico se utilizó la metodología de la Secretaría de la Función Pública la cual consiste en lo siguiente⁸⁵:

- **Recopilación de información.-** Consiste en obtener información sobre el proceso o programa sujeto de revisión, principalmente a través de entrevistas, observación directa, encuestas, cuestionarios y consultas en intranet e internet.
- **Estudio preliminar.-** Una vez obtenida la información suficiente se explora y separa los elementos importantes de la situación del proceso o programa, con la finalidad de tener una apreciación general y detallada sobre la forma en que se logran las metas y objetivos, se obtiene información veraz y oportuna y se cumple con las disposiciones aplicables.
- **Registro de Datos.** Se elaboran cédulas, en las que se deberán asentar los datos referentes al análisis, evaluación, comprobación y conclusión sobre los controles aplicados a la información.

⁸⁵ Secretaría de la Función Pública, Guía General para Revisiones de Control, México, s/editor, Abril 2008, p. 7.

- **Análisis de la información.** Consiste en la desagregación de los elementos de un todo para ser examinados en su detalle y obtener un juicio sobre el todo o sobre cada una de sus partes. La profundidad del análisis será definida en función al objetivo y tipo de la revisión de control, así como en relación a la naturaleza y características del proceso o programa objeto de la revisión de control.
- **Evaluación de los Resultados.** Se presentan la acciones de mejora de control en donde se describirán las debilidades de control interno identificadas, la oportunidad de mejora o situación encontrada, la causa que la originó, el efecto o riesgo potencial que pudiera dar origen a la situación descrita y las acciones de mejora de control interno concertadas entre el área operativa.

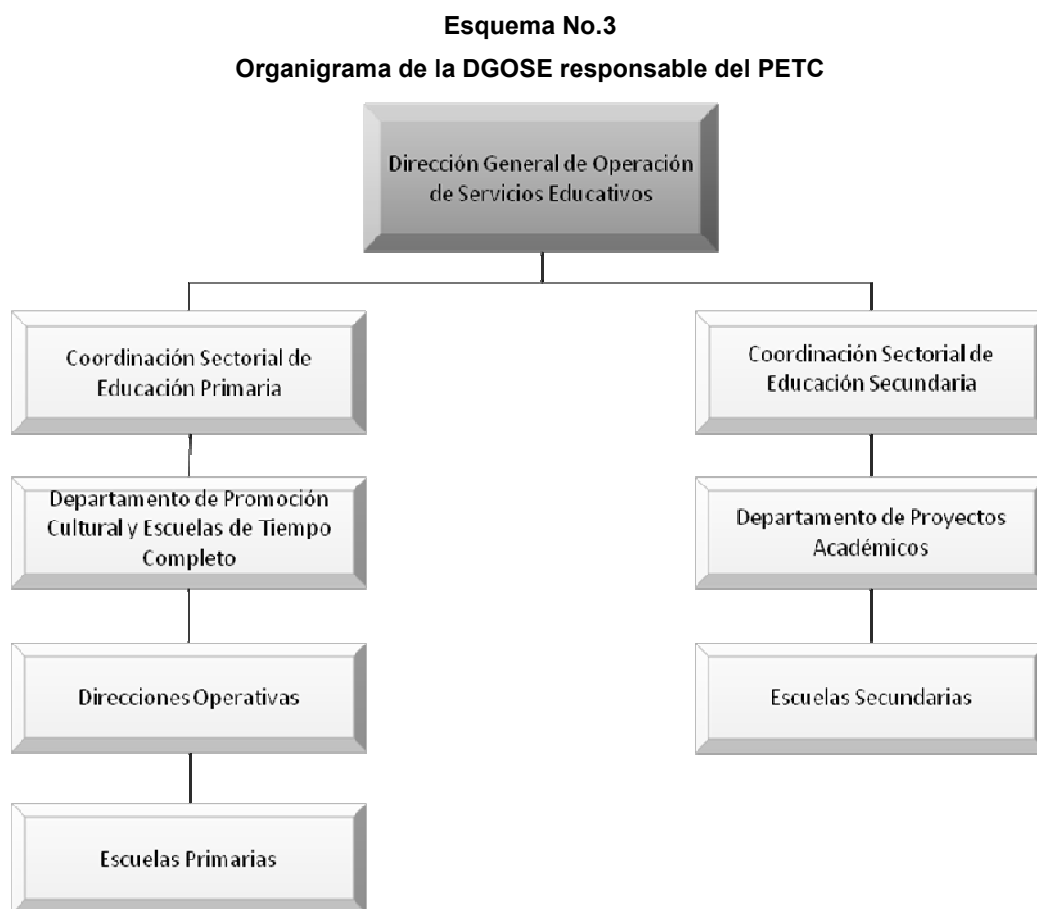
Como se puede observar la metodología antes descrita permite contar con elementos cuantitativos y cualitativos que fortalecen y debilitan al programa, a través de investigación, verificación, certificación y observación, técnicas que permiten el diseño de estrategias para el mejoramiento del mismo⁸⁶.

Antecedentes

La Dirección General de Operación de Servicios Educativos es el lugar de trabajo de esta investigación. Las funciones de esta Dirección son “Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de educación inicial, básica en todas sus modalidades, con excepción de Secundarias Técnicas, incluyendo la indígena y especial, en el ámbito del Distrito Federal, excepto en la Delegación Iztapalapa, de conformidad con las disposiciones legales, normas pedagógicas, métodos educativos y materiales didácticos, así como los lineamientos técnicos y administrativos establecidos”.

⁸⁶ *Ibíd.* p. 12.

Específicamente, las áreas en las que se desarrolló el análisis fueron las siguientes de acuerdo a su estructura:



Fuente: Manual de Organización de la Dirección General de Servicios Educativos. Interpretación propia.

De acuerdo a esta estructura, la Dirección General de Operación de Servicios Educativos para el ciclo escolar 2008-2009 tiene a su cargo la supervisión, evaluación y seguimiento de 138 escuelas primarias y 8 escuelas secundarias incorporadas al PETC.

Como punto de partida se analizó la información proporcionada por las áreas, con la cual sustentan la operación del Programa Escuelas de Tiempo Completo:

- Programa Escuelas de Tiempo Completo. Documento Base, agosto 2008, elaborado por la DGIFA, conjuntamente con la Mesa Técnica.
- Bases para la implementación del Programa Nacional Escuelas de Tiempo Completo 2007-2012, elaborado por la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública.
- Lineamientos Generales para la implementación del Programa Nacional Escuelas de Tiempo Completo, elaborado por la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP.
- Disposición y lineamientos Básicos para la organización y funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el D.F 2008-2009, elaborado por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- Disposición y lineamientos Generales para la organización y funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el D.F 2008-2009, elaborado por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.

Si bien la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE) refiere su uso, éstos documentos señalan el funcionamiento de la Educación Básica en general, y no a las características fundamentales del programa; por ello la operación la sustenta en el Documento Base, agosto 2008, el cual tiene como finalidad establecer las características del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC): objetivos, cobertura, población objetivo, así como los talleres extracurriculares que éste maneja, sin embargo no precisa lo siguiente:

- Mecanismos de selección e incorporación de las escuelas, acorde con los objetivos y la política del programa.
- Fechas y la forma para la solicitud y autorización de incorporación y operación de los centros escolares.
- Mecanismos y lineamientos operativos para el ejercicio de los recursos presupuestales, en los que se especifique el tipo, el monto, así como el destino de los mismos.
- Informes programático-presupuestarios.
- Cierre del ejercicio.
- Evaluación interna.
- Indicadores de resultados.
- Seguimiento, control y auditoría.
- Mecanismos de evaluación y supervisión, señalando los períodos, así como las áreas responsables del mismo.
- Fecha de vigencia de las reglas.
- Criterios para dictaminar la procedencia de la cancelación, en su caso, de las escuelas.
- Mecanismos de control de la documentación comprobatoria de la selección y asignación de las escuelas.
- Mecanismos para la operación de las cocinas y los comedores.
- Metodologías, procedimientos, manuales, formatos y solicitudes.

De acuerdo a los puntos señalados, el Programa de Escuelas de Tiempo Completo no cuenta con un documento que sirva como guía a las escuelas para su incorporación y la forma de operación; y a las áreas de la DGOSE, para llevar a cabo la supervisión y evaluación de manera óptima, lo que trae como consecuencia la desinformación y la operación inadecuada del mismo.

Una vez analizados los documentos con los que cuenta el PETC; se aplicó un cuestionario al personal que opera el PETC, Mandos Medios de las Coordinaciones de Primaria y Secundaria, cinco Directores de las Direcciones

Operativas, veintisiete directores de escuelas primarias y ocho directores de escuelas secundarias, haciendo una muestra de cuarenta y dos personas encuestadas.

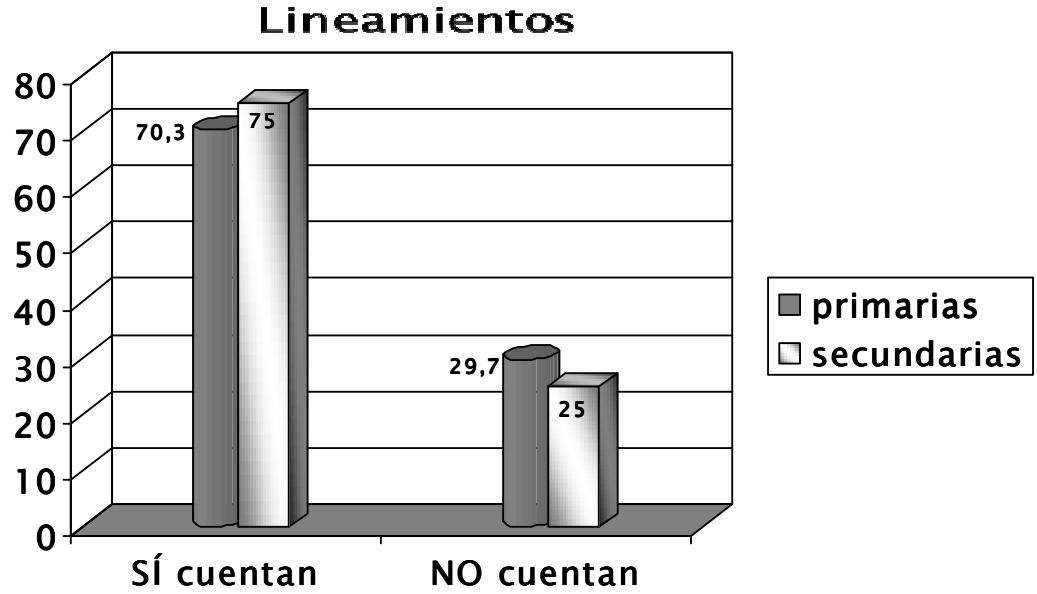
El cuestionario se utilizó como herramienta de recolección de información de las áreas que implementan el PETC; las preguntas plasmadas se realizaron con base en el objetivo del programa: “generar ambientes educativos propicios para mejorar las condiciones de aprendizaje y el desarrollo de competencias de los alumnos, conforme a los propósitos de la educación básica, desde la posibilidad que ofrece la ampliación de la jornada escolar al incorporar y diversificar las actividades formativas [...]”

Dicho cuestionario, se aplicó con el propósito de verificar si las Direcciones Operativas y las escuelas conocen la normatividad, los requisitos indispensables de incorporación, si cuentan los con recursos financieros, humanos y materiales suficientes para operar, la forma en que se llevan al cabo las actividades que PETC tiene previstas para elevar la calidad de los alumnos, los problemas con los que se enfrentan y finalmente si se cumple con el objetivo del mismo.

Los resultados arrojados en los cuestionarios de las escuelas primarias y secundarias muestran los elementos con los que cuentan y carecen para operar el PETC, como se muestra a continuación:

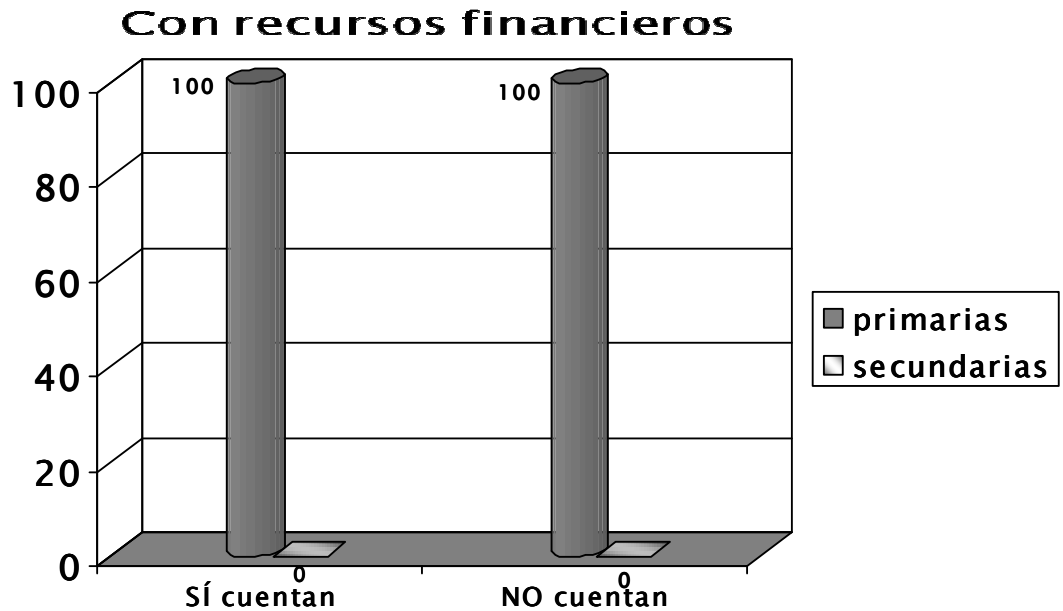
- **Lineamientos**

Los lineamientos que hacen mención más del 70% de las primarias y secundarias, son los proporcionados por DGOSE para la operación de las escuelas de manera general; en ellos no se muestran las actividades específicas que se deben de llevar a cabo para el desarrollo del PETC.



- **Recursos Financieros**

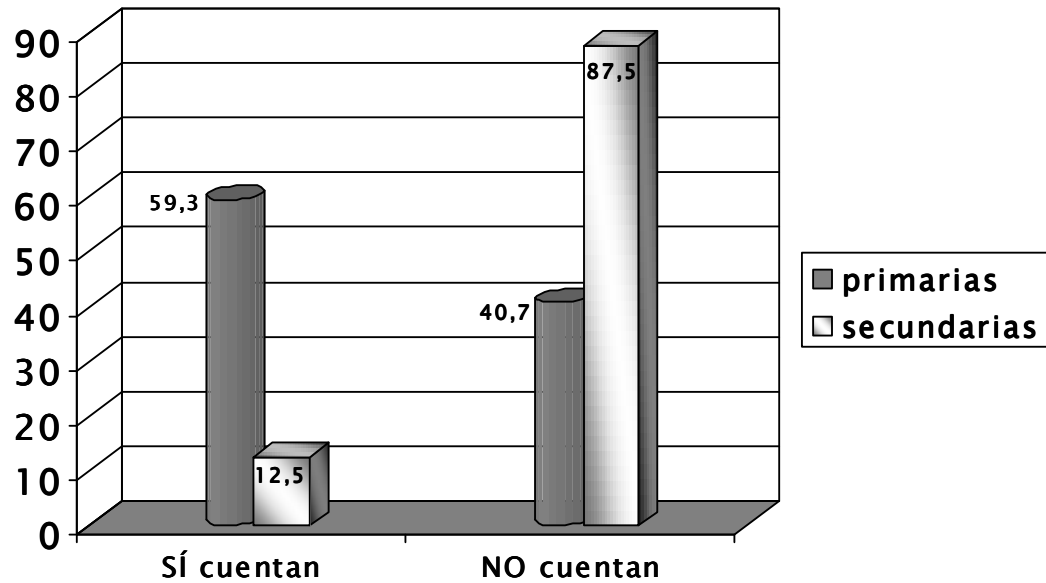
Se comprueba que las 35 escuelas incorporadas al PETC, tomadas como muestra para esta investigación, reciben recursos financieros, los cuales tienen como objetivo principal que las escuelas cuenten con el material didáctico y utensilios de cocina suficientes para la operación del programa.



- **Recursos humanos**

Las escuelas no cuentan con personal docente suficiente para realizar las actividades del programa, esto se debe a que las autoridades educativas no autorizan la doble plaza a los docentes, ni personal administrativo, ni médicos para poder operar de manera adecuada, lo que trae como consecuencia la ausencia de profesores frente a grupo para realizar las actividades curriculares y extracurriculares que los alumnos requieren para adquirir los conocimientos básicos, así como la carencia de servicios médicos, y personal que lleve a cabo las tareas administrativas que se deben realizar para la rendición de cuentas.

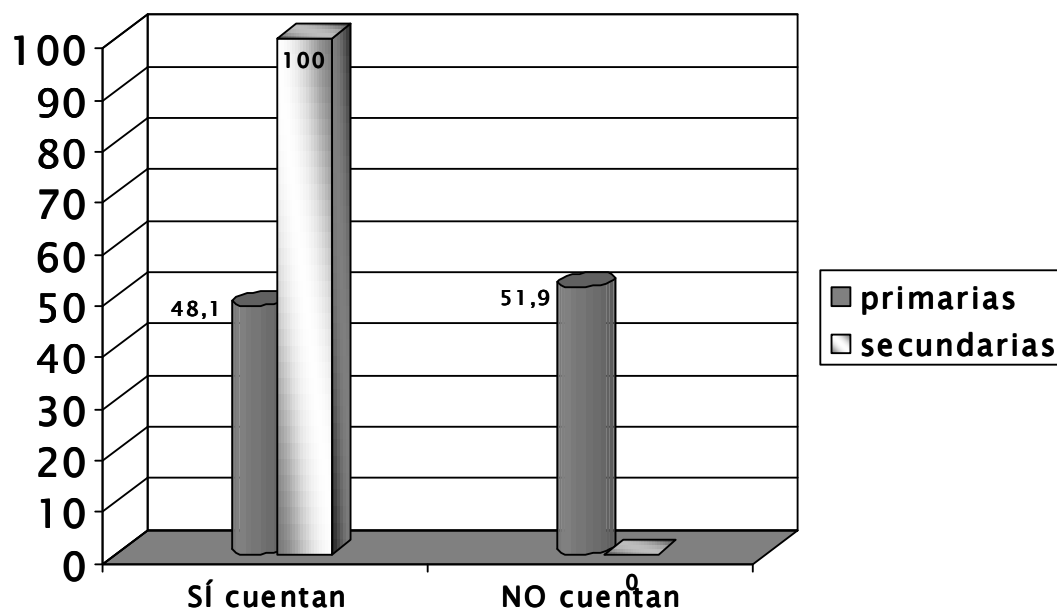
Personal docente completo



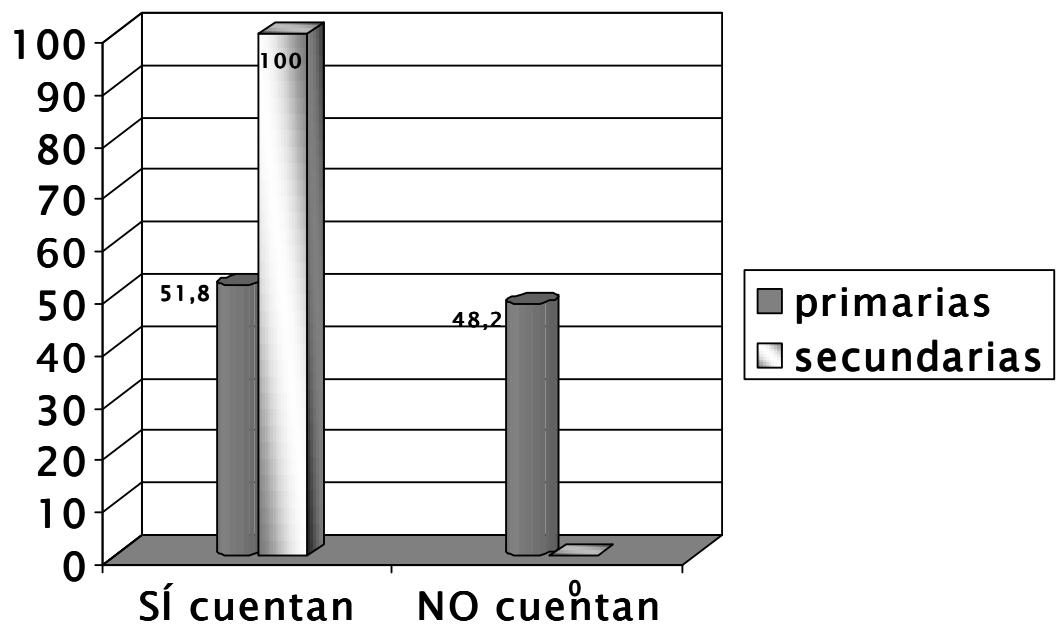
- **Recursos materiales**

Las escuelas, de acuerdo con el PTC; deben de contar con cocina y comedor para ofrecer el servicio de refrigerio a los alumnos, y verificar que los alimentos sean nutritivos y de calidad, esta premisa esta basada en el entendido de que si un niño cuenta con buena nutrición, es más fácil que adquiera mayor conocimiento, que un niño que cuenta con desnutrición. Sin embargo, se observan los siguientes resultados:

Cocina



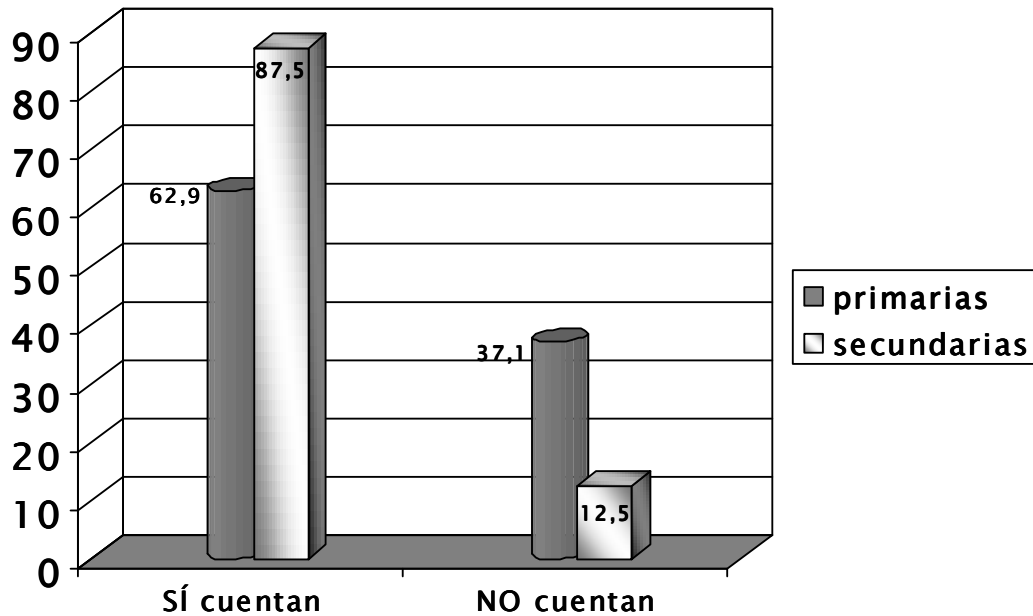
Comedor



- **Lineamientos para operar concina y comedor**

Las escuelas contestan que se apoyan en lineamientos que establecen el control sanitario únicamente en la preparación de alimentos; no se refieren a la forma de operar la cocina y el comedor.

Lineamientos para cocina y comedor

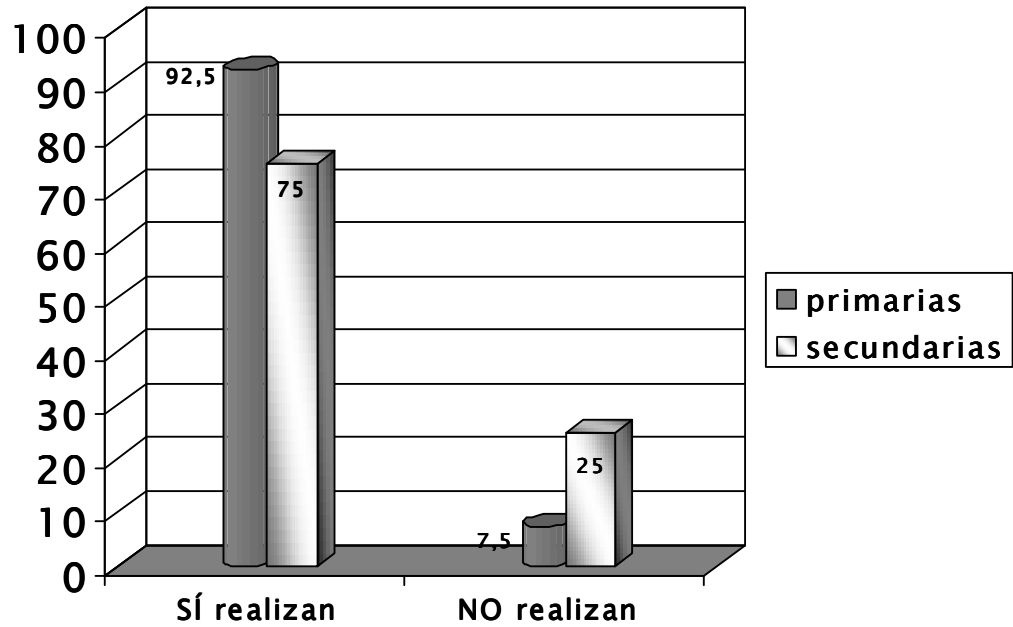


- **Funcionamiento de la cocina y comedor**

Para corroborar las actividades que realizaban para el funcionamiento de la cocina y comedor se les pregunta a los directores de las escuelas ¿cómo los opera?, a lo que responden que existen personas ajenas a la plantilla docente que se encargan de estos espacios; ya sea un concesionario o padres de familia del centro escolar.

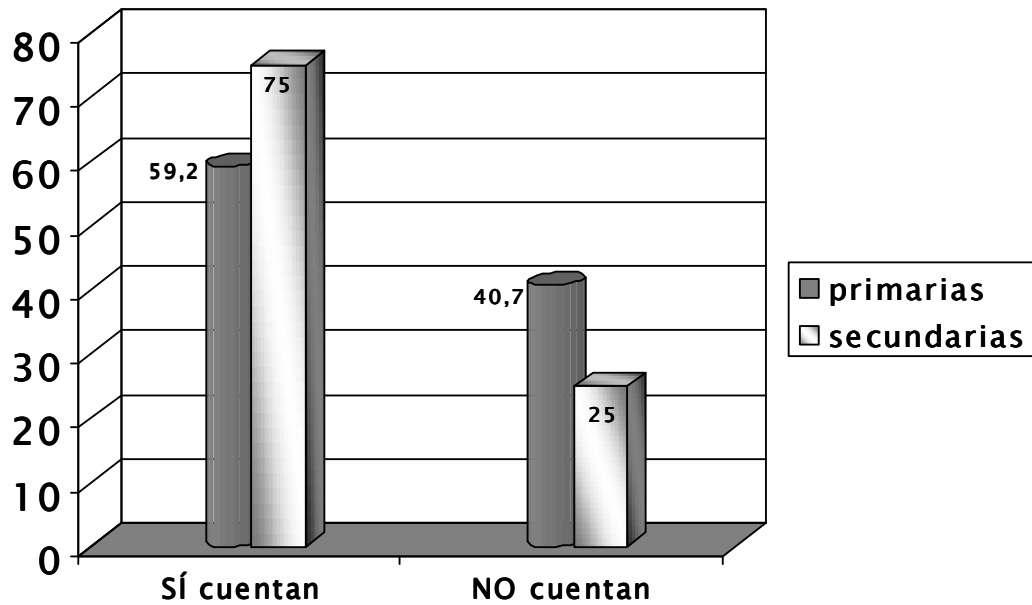
En la siguiente gráfica se observa que más la mitad de las escuelas encuestadas realizan una asamblea, en la que el director de la escuela, docentes y padres de familia deciden quién será el encargado del funcionamiento de la cocina y comedor.

Asamblea para la elección del proveedor



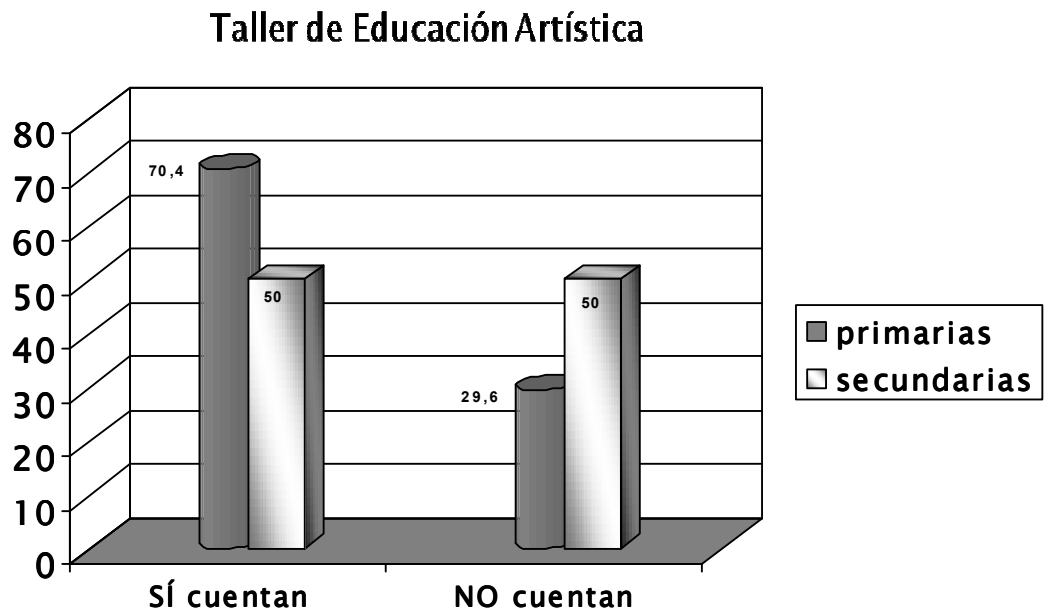
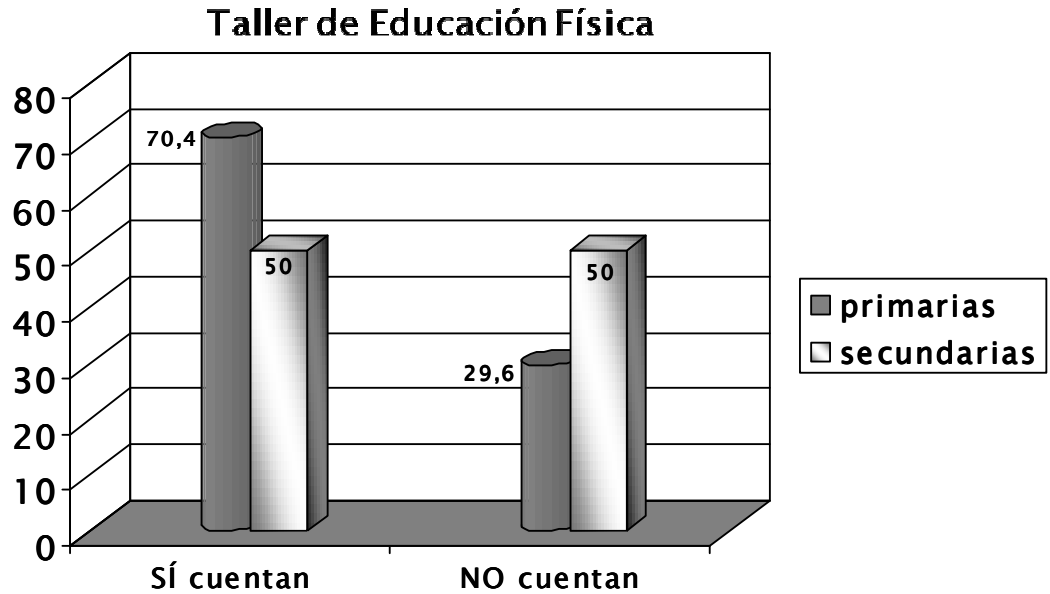
De estas asambleas las primarias y secundarias entre el 59% y 75% deciden que un proveedor externo (concesionario) sea el encargado de la alimentación de los alumnos; las demás escuelas deciden que fuera un grupo de padres de familia.

Contratación de proveedor externo

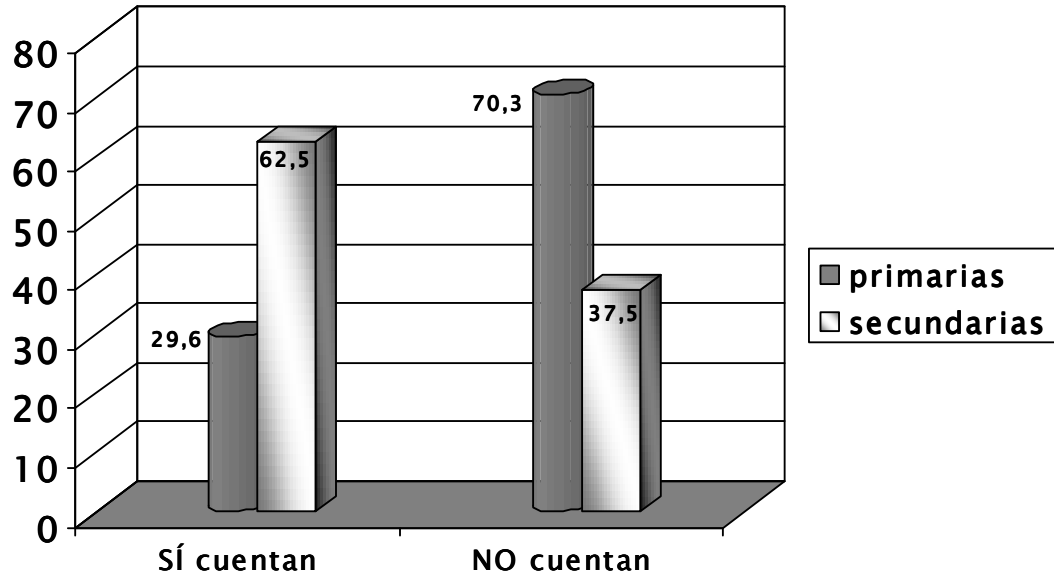


- **Talleres extracurriculares**

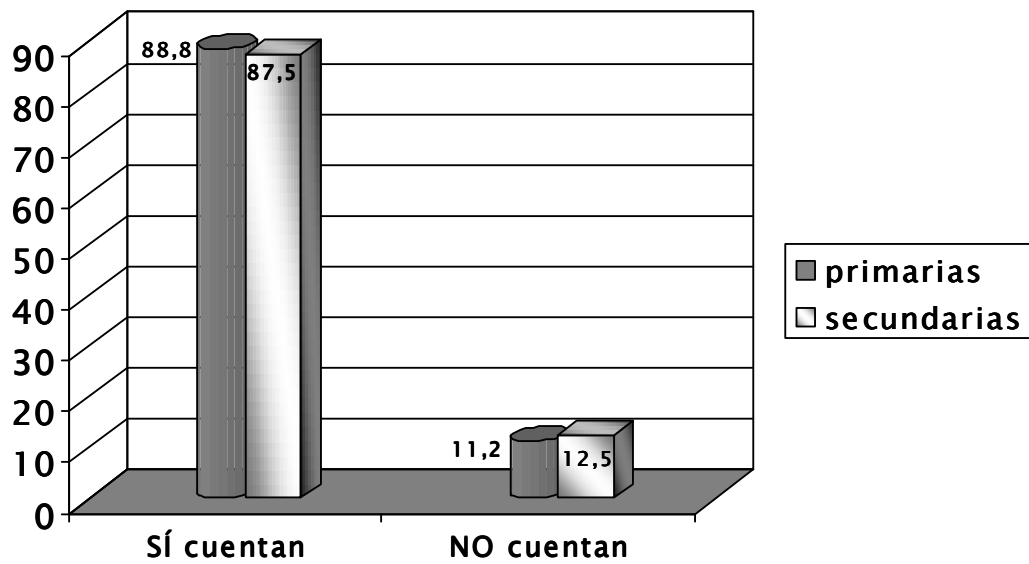
De acuerdo con la información anterior, permite constatar que las escuelas no cuentan con recursos materiales y humanos suficientes para operar el programa, derivado de esta situación se verifica que los talleres extracurriculares no se llevan a cabo tal y como lo establece el programa como se muestra en las siguientes gráficas:

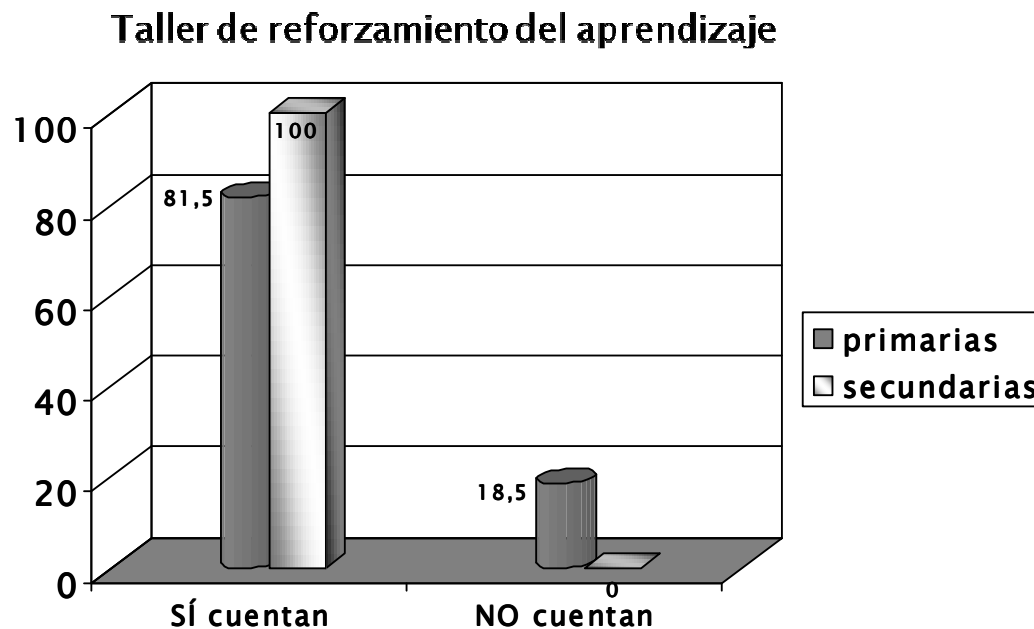


Taller de Idioma



Taller de Alimentación





4.2 Análisis Situacional

A fin de constatar de manera directa la operación del PETC, se acude a las escuelas a entrevistar a los Directores de cinco primarias y dos secundarias, y realizar un recorrido por las instalaciones de cada plantel, a fin de verificar que la infraestructura, los servicios y los talleres realmente se llevan a cabo como se muestra en la información proporcionada por la Institución.

Normatividad

Las escuelas indican contar con lineamientos para operar el programa, sin embargo, los siete centros escolares visitados (cinco primarias y dos secundarias), no tienen conocimiento del Documento Base señalado para la operación de las Escuelas de Tiempo Completo; al respecto, éstas refieren conocer y aplicar lo señalado en “Disposición y lineamientos básicos para la organización y funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial,

Especial y para Adultos en el D.F 2008-2009” y “Disposición y lineamientos generales para la organización y funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el D.F 2008-2009”, que como se menciona, éstos no especifican las características básicas para la operación del programa.

Indicadores

En esta materia, de las entrevistas a los Mandos Medios de la DGOSE, refieren que no cuentan con indicadores de desempeño, que le permitan medir el desarrollo de las competencias de los alumnos una vez incorporados al PETC, mejora en seguridad, alimentación, nutrición y, en general, el bienestar para la comunidad escolar; aún cuando señala que los resultados de las pruebas de ENLACE, IDANIS y la “Olimpiada del Conocimiento”, son utilizadas como referencia para medir el avance de las escuelas incorporadas al PETC.

Cabe señalar, que estas pruebas son utilizadas por la SEP para medir el avance educativo de las escuelas en general, no para medir el avance de las escuelas incorporadas al programa.

Criterios para la selección e incorporación al PETC

Para que una escuela se incorpore al Programa Escuelas de Tiempo Completo necesita cubrir los requisitos que se mencionan a continuación:

1. Oficio de solicitud de incorporación al Programa.
2. Preferentemente, estar operando con horario ampliado y estar dispuestos a implementar el modelo pedagógico diseñado por la SEP.
3. Tener la infraestructura y los servicios básicos necesarios para operar el horario completo (salones, espacio para comedor, agua potable, luz, drenaje y sanitarios).

4. Contar con la plantilla completa del personal directivo, docente y de apoyo a la educación o, en su caso, presentar un plan de reestructuración de plazas que considere gestionar la doble plaza y organizar las cargas docentes; asimismo, asegurar que se cuente con el personal suficiente para desarrollar su labor dentro de la misma escuela en la modalidad de tiempo completo.

5. Presentar un programa de trabajo alineado al modelo pedagógico.

6. Las escuelas que operan en un horario normal y que deseen transformarse a la modalidad de tiempo completo para ser incorporadas al programa, deberán estar en posibilidades de operar en un sólo turno.

Derivado de la revisión, los veintisiete Centros Escolares de Educación Primaria y ocho Centros Escolares de Educación Secundaria encuestados, no cuentan con los requisitos señalados⁸⁷:

Tabla No. 1

Escuelas que no cumplen con los requisitos para su operación dentro del PETC

Centros Escolares	Sin Oficio de solicitud de incorporación	Infraestructura insuficiente	Plantilla de personal incompleta
Primarias	27	14	11
Secundarias	8	1	8

Fuente: Cuestionarios aplicados y entrevistas realizadas a los Directores de las escuelas de Tiempo Completo. Interpretación propia.

Del cuadro anterior, se observa que las escuelas primarias y secundarias incorporadas al PETC, operan sin cubrir las características exigibles por el Programa.

⁸⁷ Véase: Tabla No. 1 Escuelas que no cumplen con los requisitos para su operación dentro del PETC.

Respecto a los documentos de solicitud y autorización de incorporación al programa, los centros escolares refieren que la falta de documentos obedece a que ésta se da como continuidad a los trabajos que se venían desarrollando como escuelas de tiempo ampliado, así como por invitación directa de la Coordinación Sectorial, sin que hubiera oficios de por medio. En lo que respecta a las secundarias, los Directores señalan que la aceptación se dio vía telefónica.

En cuanto a la infraestructura, los Directores de las escuelas primarias indican que la falta de comedores y cocinas, no ha sido impedimento para operar dentro del programa, ya que el servicio de éstos se sustituyen con la contratación de empresas que surten comida preparada o, en su caso, por alimentos preparados en los hogares de los alumnos; asimismo, habilitando los propios salones de clases para que funcionen como comedor.

En el caso de las secundarias, una de ellas no inicia el servicio de alimentación por no haber concluido la construcción y equipamiento del comedor y la cocina.

La falta de personal docente, señalan que es un problema que van resolviendo en el transcurso del ciclo escolar, ya que hacen las gestiones respectivas ante las instancias correspondientes; sin embargo este proceso de espera es desde seis meses hasta de tres años.

En el caso de las escuelas secundarias, la falta de personal de educación física no permite ofrecer un servicio integral a los alumnos, lo que ocasiona desilusión de los padres de familia y estudiantes. Por otro lado, las actividades complementarias se desarrollan, con la falta de personal administrativo y, de apoyo a la educación (asistentes de servicio, prefectos, trabajo social, médico escolar), quienes son, igual que los docentes, un pilar fundamental en la organización escolar.

En cuanto a tareas administrativas, los centros escolares de primarias y secundarias no cuentan con un expediente que contenga la documentación soporte que avale su incorporación al PETC. De lo antes expuesto, se desprende, que las escuelas primarias y secundarias incorporadas al PETC, operan sin cubrir las características exigibles por el Programa.

Comedores y cocinas

El PETC maneja dentro de sus talleres el de “Ambiente Saludable; éste establece que “se hará énfasis en educar para una vida de calidad y saludable en áreas como la alimentación, la nutrición, la convivencia, la comunicación y el medio ambiente”; además, considerando que uno de los objetivos del programa es contribuir al cuidado de la salud del niño, ofreciendo, en función de las condiciones escolares, una alimentación balanceada y desarrollando buenos hábitos alimenticios y de higiene, se verificó la operación del servicio de comida y espacios disponibles para ello.

De la revisión, se constató que 16 primarias cuentan con una empresa externa que utiliza la cocina y comedor de la escuela, 10 aceptan como proveedores a los propios padres de familia y una más no cuenta con ningún proveedor, subsanando los problemas, aceptando el refrigerio personal.

En cuanto a las secundarias, 6 cuentan con empresas privadas, 1 brinda el servicio con chef's del CONALEP No. 1 de Tlalpan y una escuela aún no está en funcionamiento. Las siete en operación, proporcionan el servicio en dos o tres tiempos de acuerdo a la matrícula de las mismas.

Para llevar al cabo la contratación de los proveedores, los Directores escolares no cuentan con un procedimiento definido: 25 primarias levantan Actas en Asamblea para la elección del proveedor, y dos no; las 7 secundarias en operación, también realizaron Asamblea Consejo Técnico, e hicieron licitaciones expofesas. En las actas levantadas, consta: la convocatoria, las propuestas presentadas, la selección, los precios y los menús.

Por lo que respecta a los importes por menú, se constató que no hay un monto definido, ya que varía en cada escuela, el cual oscila entre 15 y 20 pesos, tanto en las primarias como en las secundarias.

Por otra parte, la operación de los comedores y cocinas, las escuelas no cuentan con un lineamiento que obligue a los encargados de la preparación de los alimentos a vigilar los estándares mínimos de nutrición e higiene que garanticen el cumplimiento del objetivo de lograr una alimentación equilibrada.

Talleres Extracurriculares

De conformidad con lo dispuesto en el “Documento Base” los talleres extracurriculares son parte de la formación complementaria del alumno, a fin de fortalecer las actividades curriculares y utilizar el tiempo disponible para el desarrollo integral de los niños.

El PETC trata de ampliar el horizonte del alumnado a través de las necesidades, intereses y aficiones de éstos para estimular su creatividad y curiosidad; para elevar sus competencias educativas y para promover la convivencia social.

Para darle cumplimiento al programa, éste divide las actividades extracurriculares en campos formativos que son los siguientes:

- Aprendizaje de una segunda lengua (Inglés).
- Artes y Educación Artística.
- Educación Física y actividad deportiva.
- Estrategias para el aprendizaje.
- Tecnologías de Información y Comunicación.
- Ambiente saludable.

Los talleres extracurriculares no se han implementado en su totalidad⁸⁸:

Tabla No. 2
Escuelas que no cuentan con talleres extracurriculares

Escuelas	Idioma	Educ. Artística	Educ. Física	Estrategias de Aprendizaje	Tic	Amb. Saludable
Primaria	19	10	27	-	26	1
Secundaria	4	1	5	1	1	1

Fuente: Cuestionarios aplicados y entrevistas realizadas a los Directores de las escuelas de Tiempo Completo. Interpretación propia.

Para el caso de las escuelas primarias, las actividades extracurriculares no se desarrollan debido a que el “Modelo de Trabajo” del PETC no está claro; los profesores trabajan el proyecto de aula todo el día y no cuentan con un programa diferente, por lo que no se aplican talleres extracurriculares.

En lo que respecta a los centros escolares de educación secundaria, no se cuenta con personal, principalmente para cubrir el área de Educación Física.

Cabe señalar, que algunos de los directivos de los centros escolares, cubren la ausencia de personal con apoyo de los profesores asignados a materias curriculares, aún cuando no esta certificado en la materia. Con ello se observa, que no se está dando cumplimiento a los objetivos del programa, justificando el tiempo adicional con materias curriculares o, en su caso, con profesores no calificados en las asignaturas.

Mecanismos de supervisión

Una de las tareas de las Direcciones Operativas es mantener contacto permanente con los centros escolares y la Coordinación Sectorial de Educación Primaria con el propósito de atender sus necesidades, particularmente de

⁸⁸ Véase: Tabla 2: Escuelas que no cuentan con talleres extracurriculares.

personal docente y apoyar en la operación. Cabe señalar, que las peticiones se hacen vía telefónica y por visitas a los planteles.

De acuerdo con la Dirección Operativa no. 2, se tienen programadas tres visitas por ciclo escolar, mismas que regularmente son suspendidas por falta de tiempo y personal que atienda todas las tareas que el área demanda.

En el caso de secundarias, se cuenta con una comunicación estrecha y permanente con las 8 escuelas, tanto vía telefónica como presencial, lo cual permite tener conocimiento de las acciones realizadas y por realizar en el tiempo complementario.

Presupuesto

Para operar el PETC, la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP, transfirió recursos a la AFSEDF para los ejercicios fiscales 2007 y 2008.

Respecto del monto autorizado para 2007, la Dirección General de Administración reporta que los recursos se distribuyeron a un total de 185 escuelas⁸⁹:

Tabla No. 3
Total de escuelas incorporadas en el ciclo escolar 2007- 2008

Áreas responsables del PETC	Primarias	Secundarias	Total
DGOSE	138	8	146
DGSEI	39	-	39
Total	177	8	185

Fuente: Documentos proporcionados por la Institución. Interpretación propia.

El total de los recursos se repartió en montos iguales entre las escuelas. A la fecha de la revisión, 10 escuelas primarias se encuentran en proceso de espera de incorporación, así como una secundaria que no esta operando.

⁸⁹ Véase: Tabla 3 Total de escuelas incorporadas en el ciclo escolar 2007- 2008.

Por otra parte, es preciso resaltar, que las escuelas primarias y secundarias tienen poblaciones que oscilan entre 100 y 500 alumnos por plantel, por lo que el otorgar un importe igual para todos ellos, generó falta de uniformidad en la atención de necesidades por escuela y nivel.

En cuanto al ejercicio de los recursos, la Dirección General de Administración emitió los mecanismos y lineamientos operativos, en los que señala que el destino de los recursos será “para la adquisición de paquetes de material didáctico para Educación física, Recreación y Convivencia, Educación Artística, Apoyo a Tareas, Estudio de un segunda lengua y Tecnologías de la Información y la Comunicación”. No obstante, los centros escolares no cuentan con el material didáctico, debido a que los recursos destinados a la operación del programa no cubren sus necesidades.

Análisis FODA

De acuerdo con información obtenida por las áreas responsables y ejecutoras del Programa Escuelas de Tiempo Completo, se observa que el programa presenta fortalezas y oportunidades que permiten mejorar la calidad en la Educación Básica, sin embargo existen también debilidades y amenazas que impiden el desarrollo óptimo del mismo⁹⁰.

TABLA No. 4
Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El PETC brinda educación integral. • Equilibra la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional. • Contribuye con el cuidado de la salud del niño ofreciendo una alimentación balanceada, promoviendo la educación física y desarrollando buenos hábitos 	<ul style="list-style-type: none"> • El PETC es dirigido a sectores sociales vulnerables, con familias uniparentales o disfuncionales, con nivel socioeconómico bajo o por la inserción de la mujer al mercado laboral. • Evita que los niños y adolescentes pasen tiempo en las calles. • Amplia oportunidades para la equidad y el respeto para los grupos sociales.

⁹⁰ Véase: Tabla 4 Análisis FODA.

<p>alimenticios y de higiene.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación en su aprendizaje. • Ofrece el aprendizaje de una segunda lengua. • Fomenta el aprecio por las artes y el cuidado del patrimonio cultural. • Involucra a los padres de familia en las actividades escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la desigualdad. • La SEP otorga recursos financieros para la implementación del programa. • Los centros escolares cuentan con recursos financieros para la adquisición de material didáctico y utensilios de cocina para la implementación del programa. • Los padres de familia de las escuelas participan en la cocina y comedor, sin fines de lucro.
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa Escuelas de Tiempo Completo no cuenta con Normatividad formalizada y vigente. • Los centros escolares no conozcan los documentos normativos para operar el PETC. • No contar con elementos para evaluar el cumplimiento del objetivo del PETC, que facilite la toma de decisiones para orientar el desarrollo de la operación del mismo. • No cubrir con los requisitos establecidos para la incorporación al programa. • No contar con el respaldo de la documentación que transparente la incorporación al PETC. • No contar con lineamientos que establezcan la elección del proveedor y los estándares mínimos de nutrición e higiene. • Los talleres extracurriculares propuestos en el PETC no se implementen en los centros escolares incorporados al programa. • Los recursos destinados a la operación del programa no cubran las necesidades de los centros escolares. • No se supervise la operación de los centros escolares incorporados al programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los centros escolares no cuenten con lineamientos establecidos para el desarrollo del programa. • No conocer el Procedimiento Operativo del PETC y por lo tanto no utilizarlo para alcanzar los objetivos del Programa. • No medir el desarrollo de las competencias de los alumnos una vez incorporados al PETC. • Incumplimiento del objetivo del programa escuelas de tiempo y el desarrollo integral de los alumnos. • No se cuente con la documentación soporte que avale la incorporación de los centros escolares. • No cumplir con los estándares de calidad y nutrición que marca el taller de ambiente saludable “educar para una vida de calidad y saludable en áreas como la alimentación, la nutrición, la convivencia, la comunicación y el medio ambiente”. • No dar cumplimiento a los objetivos del programa, así como tampoco al desarrollo integral de la población estudiantil. • Los centros escolares no cuenten con el material didáctico para educación física, recreación y convivencia, educación artística, apoyo a tareas, estudio de una segunda lengua y tecnologías de la información y la comunicación de conformidad con el programa escuelas de tiempo completo.

<ul style="list-style-type: none">• No contar con recursos humanos suficientes para llevar a cabo las actividades que el programa establece.	<ul style="list-style-type: none">• La operación de los centros escolares incorporados al programa no permita lograr con eficacia y eficiencia los objetivos del programa.
--	--

Fuente: Víctor Daniel Aceves Ramos, Dirección Estratégica, Mc Graw-Hill, México, p.110. Interpretación propia.

4.3 Plan de Comunicación

El PETC tiene riesgos que de materializarse, afectan directamente a su correcta operación; sin embargo, todo riesgo tiene la posibilidad de convertirse en un área de oportunidad, tomando las acciones necesarias. En este sentido, para el fortalecimiento de dicho Programa se proponen catorce Acciones de Mejora, las cuales deberán ser aplicadas verticalmente desde los mandos medios y bajar las estrategias por la estructura correspondiente hasta las escuelas.

1. Normatividad. Elaborar un documento en el que se plasmen la metodología a seguir y la normatividad aplicable al Programa Escuelas de Tiempo Completo, con el objetivo de que cada una de las áreas encargadas de implementarlo, tengan claras las funciones y responsabilidades que les competen, y con ello lograr la consecución de los objetivos del mismo.

El documento deberá incluir requisitos de selección e incorporación de las escuelas, acorde con los objetivos y la política del programa; las fechas y la forma para la solicitud y autorización de incorporación y operación de los centros escolares.

En cuanto al presupuesto, se deberá considerar los lineamientos operativos para el ejercicio de los recursos presupuestales en los que se especifique el tipo, monto, así como el destino de los mismos, el Informe programático-presupuestario, cierre del ejercicio, la evaluación interna y los indicadores de resultados.

Para dar seguimiento a la operación del programa, se incluirán las formas de evaluación y supervisión; criterios para dictaminar la procedencia de la cancelación, en su caso, de las escuelas, los mecanismos de control de la documentación comprobatoria de la selección y asignación de las escuelas.

2. Difusión. Difundir el Programa Escuelas de Tiempo Completo, a efecto de que las escuelas de Educación Básica en el Distrito Federal, incorporadas y no incorporadas, conozcan oportunamente la operación y beneficios del Programa, a fin de lograr un mayor número de planteles educativos orientados a elevar la calidad educativa.

3. Indicadores. Diseñar e Implementar indicadores de desempeño, a fin de contar con elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos del Programa, por ejemplo: mejora en seguridad, alimentación, nutrición y, en general, el bienestar para la comunidad escolar; así como eficiencia terminal, permanencia (retención) e incremento de matrícula, que permitan medir el desarrollo de las competencias de los alumnos una vez incorporados al PETC.

4. Criterios para la selección e incorporación al PETC. Diseñar criterios para la selección e incorporación de las escuelas, así como realizar un diagnóstico de factibilidad previo a la incorporación del centro escolar, a fin de que cubran como mínimo: el oficio de solicitud de incorporación, preferentemente estar operando con horario ampliado y estar dispuestos a implementar programa, contar con la infraestructura y los servicios básicos, contar con la plantilla del personal completa y con doble plaza para desarrollar su labor dentro de la misma escuela en la modalidad de tiempo completo y presentar un Programa de Trabajo alineado al modelo pedagógico.

5. Integración de expedientes. Diseñar un documento en el que se plasmen los elementos mínimos y necesarios para la integración de expedientes; a fin de que las escuelas y áreas operativas cuenten con la documentación que sustente las actividades llevadas a cabo para la operación del programa.

6. Comedores y cocinas. Elaborar y difundir un documento que norme la participación de los proveedores de alimentos en el programa, que garanticen contar con medidas de higiene, tanto en preparación de alimentos como en vigilancia de los espacios destinados para tal fin, sin dejar de lado los estándares de nutrición.

7. Talleres Extracurriculares. Elaborar un documento que oriente a los centros escolares a elaborar su proyecto escolar, considerando las actividades extracurriculares previstas en el PETC.

8. Distribución del Presupuesto. Realizar un estudio previo de las necesidades de los centros escolares y que sirvan como base para la asignación de los recursos.

9. Supervisión. Que los Supervisores; las Coordinaciones Sectoriales, las Direcciones Operativas, las Zonas y los Sectores Escolares, elaboren un Plan Anual de Trabajo con fechas y responsables para la supervisión del programa en las escuelas.

10. Personal capacitado. Elaborar perfiles de puestos para el programa que garantice la contratación de personal con el perfil que requiere el mapa curricular para llevar a cabo los talleres extracurriculares (Idioma, Educación Física, Educación Artística, TIC's y Reforzamiento del Aprendizaje) y dar mayor eficiencia al desarrollo del programa, así como personal para actividades administrativas y de limpieza.

11. Capacitación. Llevar a cabo talleres de capacitación y actualización por parte de las Coordinaciones de Educación Primaria y Secundaria, y Direcciones Operativas, para el personal que labora en Escuelas de Tiempo Completo, a fin de dar a conocer las características, objetivos, funciones y actividades que deben de llevar a cabo cada uno para la correcta operación del Programa.

12. Infraestructura. Gestionar con las Delegaciones Políticas la construcción del comedor y espacios, o la adecuación de éstos para las Escuelas de Tiempo Completo que carecen de ellos.

13. Recursos. Permitir a las escuelas la compra del material que consideren necesario para atender las actividades y talleres con el recurso que el PETC les otorga, siempre y cuando, justifiquen y comprueben los gastos y la utilidad del material.

Dar la autorización a las Escuelas para ejercer el recurso durante un mes mínimo, para la planeación y adquisición del material.

14. Equipamiento. Proporcionar a las Escuelas equipos suficientes y actualizados para llevar a cabo el taller de Tecnologías de la Información y Comunicación.

4.4 Resultados

De las catorce estrategias propuestas, la Dirección retoma nueve, debido a que ésta es dependiente de otras instancias como la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, misma que se rige por la Secretaría de Educación Pública, que imposibilita a las áreas disponer de recursos para contratar personal académico, compra de equipos de computo suficientes para las escuelas, construcción de comedores y cocinas para las escuelas.

Sin embargo, de las nueve estrategias retomadas por la DGOSE del Plan de Comunicación, las áreas participantes en la operación del Programa Escuelas de Tiempo Completo, realizan actividades para dar cumplimiento a las Acciones de Mejora, a fin de disminuir los riesgos y aumentar las oportunidades del programa⁹¹.

⁹¹ Véase: De la tabla 5 a la 13.

A continuación, se muestra el seguimiento y evaluación de las acciones de mejora con las que la organización ha trabajado para mejorar la operación del programa; en las tablas se observan tres columnas: la primera indica el área de oportunidad detectada en la elaboración del diagnóstico, en la segunda se muestra la estrategia para disminuir los riesgos con los que cuenta el programa, y finalmente la tercera columna en la que se plasma sí la organización logró implementar las estrategias, los avances o las dificultades para el cumplimiento del plan de comunicación.

Tabla No. 5
Resultados de la Acción de Mejora 1- Normatividad

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual
<p>Que el programa Escuelas de Tiempo Completo no cuenta con Normatividad formalizada y vigente.</p>	<p>Elaborar un documento en el que se plasmen la metodología a seguir y la normatividad aplicable al Programa Escuelas de Tiempo Completo, con el objetivo de que cada una de las áreas encargadas de implementarlo, tengan claras las funciones y responsabilidades que les competen, y con ello lograr la consecución de los objetivos del mismo.</p> <p>El Proyecto del Procedimiento Operativo del Programa de ETC deberá incluir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos de selección e incorporación de las escuelas, acorde con los objetivos y la política del programa. Para ello, se sugiere considerar, desde la solicitud de incorporación al programa por parte de los centros escolares, el análisis de las solicitudes, la emisión del dictamen aprobatorio, hasta la incorporación de éstas por parte de las autoridades correspondientes y anexar el diagrama de flujo del proceso de selección e incorporación, indicando los responsables del mismo. • Las fechas y la forma para la solicitud y autorización de incorporación y operación de los centros escolares. 	<p>Con la finalidad de actualizar el Procedimiento operativo del PETC la SEP publica en el Diario Oficial de la Federación del Acuerdo 475 Reglas de Operación, con fecha 31 de diciembre de 2008,</p> <p>A continuación se mencionan los apartados del Acuerdo en donde se cumple cada punto de la estrategia.</p> <p>El punto 3.2 del Acuerdo, establece las prioridades por las cuales podrán ser incorporadas al PETC las escuelas públicas de educación básica: las que atiendan población en condiciones desfavorables en contextos urbano marginales, indígenas o migrantes; las que ya operan en horario ampliado y las que presentan bajos resultados educativos.</p> <p>En el punto 3.3.1 se señalan los requisitos que deberán cubrir tanto la AFSEDF, como las escuelas públicas de educación básica, para participar en el Programa.</p> <p>En cuanto al procedimiento de selección, en el punto 3.3.2 se indica que cada Entidad Federativa diseñará su propia estrategia de selección de escuelas, considerando: las necesidades de apoyo de las escuelas que atienden a población vulnerable marginada, la disponibilidad de recursos y estas Reglas de Operación.</p> <p>En el punto 3.3.1 Requisitos se señala que para participar en el programa, la AFSEDF deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ratificar su voluntad de participar en el PETC mediante Carta Compromiso, y enviarla a la CNPETC antes del inicio del ciclo escolar 2009-2010.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos y lineamientos operativos para el ejercicio de los recursos presupuestales en los que se especifique el tipo, monto, así como el destino de los mismos. • Informe programático-presupuestario • Cierre del ejercicio • Evaluación Interna. • Indicadores de Resultados • Seguimiento, control y auditoria • Mecanismos de evaluación y supervisión, señalando los períodos, así como las áreas 	<p>Las Escuelas públicas deberán manifestar por escrito su compromiso de atender las orientaciones técnicas, financieras, de planeación y evaluación que la AFSEDF emita para su cumplimiento.</p> <p>En el punto 3.4, del Acuerdo se señalan las características de los apoyos como es su carácter federal y no regularizable y que deberán sujetarse a las disposiciones normativas y legales aplicables en la materia; en el 3.4.1 se establece el monto autorizado a nivel federal y en el 3.4.2 los rubros de gasto en los que pueden ser aplicados.</p> <p>Punto 4.2.1 Avances físico financieros, indica que deberán emitir los informes técnicos y financieros en forma trimestral que detallen los ingresos y gastos realizados, así como diferenciar las cifras y datos del ciclo escolar 2009-2010 de las del ciclo escolar 2008-2009.</p> <p>El punto 4.2.3 Cierre del Ejercicio. Se deberá recabar y presentar la información de cierre del ejercicio de acuerdo con los Lineamientos para el control del cierre del ejercicio presupuestal que dicta la SHCP.</p> <p>En el punto No. 6.1 se establecen las bases para que se instrumente un procedimiento de evaluación interna por parte de la Unidad Responsable del Programa, con el fin de monitorear el desempeño del mismo, considerando para ello la construcción de indicadores.</p> <p>El punto No.6.3 del Acuerdo presenta dos Indicadores de Resultados y señala que la totalidad de la Matriz de Indicadores de Resultados se encuentra en proceso de validación.</p> <p>El punto No. 5 del Acuerdo establece que dado el carácter federal de los recursos otorgados al PETC, la SHCP, la SFP, la ASF y demás órganos fiscalizadores podrán realizar la fiscalización y auditoría a los recursos del programa.</p> <p>Asimismo, el punto 6.2 señala que será la Dirección General de Evaluación de Políticas en coordinación con la DGDGIE y la CNPETC la que instrumente lo</p>
--	---	--

	<p>responsables del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de vigencia de las reglas • Los criterios para dictaminar la procedencia de la cancelación, en su caso, de las escuelas. • Mecanismos de control de la documentación comprobatoria de la selección y asignación de las escuelas. • Mecanismos para la operación de las cocinas y los comedores 	<p>establecido para la evaluación externa de los programas federales.</p> <p>De acuerdo con el artículo transitorio, las Reglas de Operación del PETC entrarán en vigor el 1º de enero de 2009 y su vigencia es por un año de acuerdo con el PEF 2009.</p> <p>En el punto 3.5. c) se establece que se suspenderán o cancelarán los apoyos a aquella escuela que incumpla con las presentes Reglas de Operación, los Lineamientos Internos de Coordinación y con la normatividad vigente y aplicable en la materia.</p> <p>De acuerdo con lo señalado en el punto 4.2.2 del Acta Entrega-Recepción, se establece que las Coordinadoras Estatales deberán resguardar los documentos que respalden las acciones realizadas. Asimismo, los funcionarios responsables del programa deberán conservar la documentación correspondiente para efectos de entrega-recepción.</p> <p>En el Acuerdo no se mencionan los mecanismos para la operación de cocinas y comedores; sin embargo, este punto se da por atendido con las Orientaciones para el Servicio de Comedor en las Escuelas de Tiempo Completo en el D.F. de diciembre 2008.</p> <p>En el punto No. 7 del Acuerdo se incluye un apartado para el rubro de Transparencia, el cual incorpora lo siguiente:</p> <p>*Difusión: se difundirá la información de montos, beneficiarios, resultados e impacto del PETC y se promoverá la operación de mecanismos de consulta e información para impulsar la transparencia y la rendición de cuentas.</p> <p>*Contraloría Social: con el propósito de incorporar a la ciudadanía en el control, vigilancia, y evaluación del Programa con base en la normatividad establecida.</p> <p>*Quejas y denuncias: Cualquier irregularidad, queja, denuncia, sugerencia o reconocimiento de la ciudadanía en general deberá presentarse ante la autoridad responsable del Programa, comunicarse vía telefónica o a través de la página de Internet.</p>
--	--	---

Fuente: Dirección General de Operación de Servicios Educativos, interpretación propia.

Tabla No. 6
Resultados de la Acción de Mejora 2- Difusión

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual
<p>Que los centros escolares desconozcan la normatividad para operar el PETC.</p>	<p>Difundir el Programa Escuelas de Tiempo Completo, a efecto de que las escuelas de Educación Básica en el Distrito Federal, incorporadas y no incorporadas, conozcan oportunamente la operación y beneficios del Programa, a fin de lograr un mayor número de planteles educativos orientados a elevar la calidad educativa.</p>	<p>Las Coordinaciones Sectoriales de Educación Primaria y Secundaria enviaron a las 146 escuelas la documentación necesaria para conocer y operar el PETC, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo 475 Reglas de Operación del PETC. • Bases para la Operación del Programa Nacional de Escuelas de tiempo Completo. • Norma Oficial Mexicana NOM-093-SSA1-1994, Bienes y Servicios. Prácticas de Higiene y Sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos. • Programa de Escuelas de Tiempo Completo en el Distrito Federal (Documento de Trabajo). • Carpeta para conformar expediente: <p>*Escuelas Primarias: entrega de carpeta que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Solicitud de incorporación -Oficio o Acta de Consejo Técnico Constitutivo. -Acta de Consejo de Participación Social. -Carta compromiso para atender las orientaciones técnicas, financieras, de planeación y evaluación. <p>*Escuelas Secundarias: "Estructura del Expediente de Escuela Secundaria de Tiempo Completo" para la conformación de la Carpeta para el PETC.</p> <p>Asimismo, la Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico informó que se emitirá la normatividad, disposiciones vigentes y los materiales de apoyo para la operación del programa a través de la página web de la AFSEDF:</p> <p style="text-align: center;">http://www2.sepdf.gob.mx/info_dgifa/index.jsp</p> <p>Sobre las "Orientaciones para el Servicio del Comedor en las ETC-DF" y el "Documento de Trabajo del PETC en el D.F"., en el mes de junio de 2009, la DGOSE envió a las 146 Escuelas de Tiempo Completo dichos documentos a fin de que los centros escolares conozcan la normatividad para operar el programa:</p>

		<ul style="list-style-type: none">• Supervisión y Asesoría para la Mejora Educativa.• Educación Física Escolar, Recreación y Deporte Educativo.• Recomendaciones para una alimentación saludable.• Promoción de Ambientes Saludables en la escuela.• Tecnologías de la Información y la Comunicación.• Arte y Cultural.• Ejemplar: La evaluación por competencias; y La planeación por competencias.• Ejemplar: Desarrollo de competencias de Educación: desde preescolar hasta el bachillerato.
--	--	---

Fuente: Ibíd. Interpretación propia.

Tabla No. 7
Resultados de la Acción de Mejora 3- Indicadores

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual
<p>No contar con elementos para evaluar el cumplimiento del objetivo del Programa Escuelas de Tiempo Completo, que facilite la toma de decisiones para orientar el desarrollo de la operación del mismo.</p>	<p>Diseñar e Implementar indicadores de desempeño, a fin de contar con elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos del Programa, por ejemplo: mejora en seguridad, alimentación, nutrición y, en general, el bienestar para la comunidad escolar; así como eficiencia terminal, permanencia (retención) e incremento de matrícula, que permitan medir el desarrollo de las competencias de los alumnos una vez incorporados al PETC.</p>	<p>La Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico elaboró el documento "Evaluación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo en el D.F." en el que señala el procedimiento de evaluación interna que instrumentará, para monitorear el desempeño del PETC, indicando los tipos de evaluación que serán verificados a través del Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos de la AFSEDF (SIEPPE).</p> <p>Así como la "Matriz de análisis del cumplimiento de resultados del PETC-DF en el SIIEPPE", en la que se muestran 7 indicadores de desempeño que fueron establecidos por DGIFA, como se muestra a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de escuelas incorporadas al PETC. • Número de ETC beneficiadas con la distribución de materiales con estrategias formativas y de equipamiento. • Número de docentes y directivos beneficiados con la coordinación de acciones de actualización, formación y seguimiento de ETC en el D.F. • Número de primarias de PETC beneficiadas con el material didáctico de inglés con Enciclopedia versión 2.0 y material didáctico. • Número de folletos de orientaciones de ETC distribuidos. • Porcentaje de docentes y administrativos de ETC capacitados en el fomento del cuidado de la salud de la comunidad educativa. • Número de docentes de secundarias de Tiempo Completo capacitados en materia de formación cívica y ética en el D.F.

Fuente: Ibíd. Interpretación propia.

Tabla No. 8
Resultados de la Acción de Mejora 4- Criterios de selección e incorporación al PETC

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual
<p>No cubrir con los requisitos establecidos para la incorporación al Programa Escuelas de Tiempo Completo.</p>	<p>Diseñar criterios para la selección e incorporación de las escuelas, así como realizar un diagnóstico de factibilidad previo a la incorporación del centro escolar, a fin de que cubran como mínimo: el oficio de solicitud de incorporación, preferentemente estar operando con horario ampliado y estar dispuestos a implementar programa, contar con la infraestructura y los servicios básicos, contar con la plantilla del personal completa y con doble plaza para desarrollar su labor dentro de la misma escuela en la modalidad de tiempo completo y presentar un Programa de Trabajo alineado al modelo pedagógico.</p>	<p>En el Acuerdo 475 Reglas de Operación se establece:</p> <p><i>En el punto 3.3.1 se señalan los requisitos que deben cubrir tanto la AFSEDF como las escuelas públicas de educación básica para acceder al programa, entre ellas, destacan:</i></p> <p>Que se ratifique mediante carta compromiso la voluntad de participar en el PETC.</p> <p>El punto 3.2 La población objetivo a la que está dirigida el programa son las escuelas públicas de educación básica, preferentemente las que atienden población en condiciones desfavorables, indígenas o migrantes; las que operan en horario ampliado y las que presentan bajos resultados educativos.</p> <p>En los Criterios para el ingreso al PETC 2007, en el numeral 3.2 se considera como uno de los factores para la incorporación de las escuelas los requerimientos de infraestructura del inmueble para un funcionamiento óptimo de la escuela.</p> <p>En el punto 3.3.1 de Requisitos se establece que las escuelas públicas que deseen participar deberán manifestar por escrito su compromiso de atender las orientaciones técnicas, financieras, de planeación y evaluación que la AFSEDF emita para el cumplimiento de los propósitos del PETC.</p> <p>Indica como uno de los requisitos de participación que la AFSEDF considere un plan de reestructuración de plazas para reorganizar las cargas docentes de las escuelas públicas participantes en el PETC.</p> <p>Las escuelas que deseen incorporarse deberán atender los criterios establecidos en el Acuerdo, así como contar con la aceptación por escrito del Personal directivo, docente y apoyo y la de los padres de familia, así como los aceptar el compromiso de atender las orientaciones técnicas, financieras, de planeación y evaluación que la AEE, la AFSEDF y la CNPETC emita para el cumplimiento de los propósitos del PETC.</p>

Fuente: Dirección General de Operación de Servicios Educativos, interpretación propia.

Tabla No. 9
Resultados de la Acción de Mejora 5- Orientaciones para la integración de expedientes

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual
<p>No contar con el respaldo de la documentación que transparente la incorporación al PETC.</p>	<p>Diseñar un documento en el que se plasmen los elementos mínimos y necesarios para la integración de expedientes; a fin de que las escuelas y áreas operativas cuenten con la documentación que sustente las actividades llevadas a cabo para la operación del programa.</p>	<p>La DGIFA recomienda a la DGOSE enviar una circular en la que se den a conocer los requisitos para la incorporación de las escuelas al PETC, así como los requerimientos para la integración del expediente en el que se precise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficio o Acta del Consejo Técnico, integrado por el colectivo docentes y de apoyo, presidido por el Director del plantel en el que se manifiesta la anuencia para participar en le PETC. • Oficio o Acta Consejo de Participación Social, el que el 80% o más de los padres de familia manifiestan su anuencia para participar en el PETC. • Documento de Planeación Escolar, donde se considere lo necesario para la participación de la escuela en el PETC. • Elaboración de un estudio de factibilidad que garantice: <ul style="list-style-type: none"> Que el inmueble no cuenta con turno vespertino. Que cuenta con plantilla completa de doble turno. Que la infraestructura del inmueble incluya salones adicionales. • Contar con bebedores suficientes y sanitarios en buen estado. • Aplicación de encuesta a padres de familia y alumnos. • Solicitud de incorporación al PETC a la autoridad correspondiente. • Carta compromiso (firmada) de atender las orientaciones técnicas, financieras, de planeación y evaluación que la AFSEDF emite para el cumplimiento de los Propósitos. • No es necesario incluir los planos y fotografías de Plantel. <p>En el ciclo escolar 2009-2010, la DGOSE enviará la circular con las orientaciones para la integración de expedientes, a fin de que cuenten con la documentación soporte del PETC.</p>

Fuente: Ibíd. Interpretación propia.

Tabla No. 10
Resultados de la Acción de Mejora 6- Lineamientos para proveedores, cocinas y comedores

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual
<p>No contar con lineamientos que establezcan la elección del proveedor y los estándares mínimos de nutrición e higiene.</p>	<p>Elaborar y difundir un documento que norme la participación de los proveedores de alimentos en el programa, que garanticen contar con medidas de higiene, tanto en preparación de alimentos como en vigilancia de los espacios destinados para tal fin, sin dejar de lado los estándares de nutrición.</p>	<p>La Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico y elaboró las "Orientaciones para el Servicio de Comedor en las Escuelas de Tiempo Completo en el Distrito Federal", en las que se establece lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la convocatoria • Proceso de selección del proveedor y capacitación • Contribuir al mantenimiento de las instalaciones • Organización y acciones relativas al proveedor • La asignación de becas alimenticias • La comunicación con la comunidad escolar • Suscribir el compromiso de los Padres de Familia • Iniciar el servicio • Para Colaborar en el servicio de comedor durante el ciclo escolar • Requisitos de calidad, nutrición e higiene • Proceso de elaboración de alimentos • Costo del Menú • Compromiso que se asume <p>Así mismo la Coordinación Sectorial de Educación Primaria hizo la propuesta a la DGIFA del documento "Recomendaciones para una alimentación saludable, 2008", que contiene medidas de nutrición e higiene, la cual fue aprobada.</p> <p>La Coordinación Sectorial de Educación Secundaria por su parte entregó a DGIFA los "Menús elaborados para adolescentes que cursan Educación Secundaria".</p>

Fuente: Ibíd. Interpretación propia.

Tabla No. 11
Resultados de la Acción de Mejora 7- Proyecto Escolar

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual
<p>Los talleres extracurriculares propuestos en el PETC no se implementen en los centros escolares incorporados al programa.</p>	<p>Elaborar un documento que oriente a los centros escolares a elaborar su proyecto escolar, considerando las actividades extracurriculares previstas en el PETC.</p>	<p>Debido a la publicación de las Reglas de Operación del PETC, la DGOSE la estrategia fue replanteada de la siguiente manera:</p> <p>“Analizar la conveniencia de integrar las actividades ordenadas por el PETC al Proyecto Escolar, en función de las Reglas de Operación vigentes”.</p> <p>Al respecto, la DGOSE realizó el análisis de las Reglas de Operación del PETC, los resultados del análisis fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El PNETC se fundamenta en la ampliación gradual del horario y en las estrategias de enseñanza de esta modalidad, mismas que se fundamentan exclusivamente en los planes y programas vigentes. • A partir de ello, la escuela define, de acuerdo con sus resultados de ENLACE, su instrumento de planeación anual, Proyecto Escolar y Programa de Trabajo, utilizando la metodología establecida a fin de cumplir con los planes y programas de estudio vigentes. • El PETC plantea entre sus objetivos: profundizar en el desarrollo del currículo, contribuir en la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades para el aprendizaje, fortalecer las competencias comunicativas y sociales a través del estudio de otra lengua, favorecer la convivencia, sensibilidad, percepción y creatividad artísticas y el cuidado del patrimonio cultural, así como fomentar la cultura de la salud. <p>La DGOSE acordó con la Coordinación del PETC-DF que en el ciclo escolar 2009-2010, se emitirán las “Orientaciones para la Planeación Escolar de las escuelas incorporadas al PETC” con el propósito de que las escuelas incorporen las actividades del PETC a su proyecto escolar.</p>

Fuente: Dirección General de Operación de Servicios Educativos, interpretación propia.

Tabla No. 12
Resultados de la Acción de Mejora 8- Proyecto Escolar

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual																											
<p>Que los recursos destinados a la operación del programa no cubra las necesidades de los centros escolares.</p>	<p>Realizar un estudio previo de las necesidades de los centros escolares y que sirvan como base para la asignación de los recursos.</p>	<p>La DGOSE envió a la DGIFA la “Propuesta Metodológica” para la distribución de los recursos del PETC” para su validación.</p> <p>La DGIFA envió por correo electrónico a la DGOSE la forma en la que se distribuirán los recursos financieros a las ETC, en función de su propuesta y de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con base en las Reglas de Operación de las ETC. • Basada en la matrícula de las escuelas, debido a que los gastos de cada plantel son proporcionales al número de alumnos que se atienden en aspectos como: utensilios y equipo para comedor y cocina; limpieza y mantenimiento de sanitarios; equipo informático, material didáctico, entre otros. • Establecimiento de los siguientes rangos: <table border="1" data-bbox="1203 824 1751 1117"> <thead> <tr> <th><i>Total de Escuelas</i></th> <th><i>Rango de alumnos por escuela</i></th> <th><i>Asignación por escuela</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>26</td> <td>100 a 250</td> <td>\$106,300.00</td> </tr> <tr> <td>39</td> <td>250 a 350</td> <td>\$116,300.00</td> </tr> <tr> <td>78</td> <td>350 a 500</td> <td>\$121,300.00</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>500 a 599</td> <td>\$126,300.00</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>600 a 800</td> <td>\$131,300.00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>200 a 300</td> <td>\$133,950.00</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>301 a 400</td> <td>\$135,500.00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>401 a 500</td> <td>\$140,000.00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Adjunto al correo electrónico se envió un listado con el presupuesto asignado por escuela.</p> <p>La propuesta fue validada por la DGOSE en el mes de mayo de 2008 para llevar a cabo la distribución de los recursos de acuerdo a la metodología, así como los importes determinados para cada plantel.</p>	<i>Total de Escuelas</i>	<i>Rango de alumnos por escuela</i>	<i>Asignación por escuela</i>	26	100 a 250	\$106,300.00	39	250 a 350	\$116,300.00	78	350 a 500	\$121,300.00	24	500 a 599	\$126,300.00	7	600 a 800	\$131,300.00	4	200 a 300	\$133,950.00	6	301 a 400	\$135,500.00	1	401 a 500	\$140,000.00
<i>Total de Escuelas</i>	<i>Rango de alumnos por escuela</i>	<i>Asignación por escuela</i>																											
26	100 a 250	\$106,300.00																											
39	250 a 350	\$116,300.00																											
78	350 a 500	\$121,300.00																											
24	500 a 599	\$126,300.00																											
7	600 a 800	\$131,300.00																											
4	200 a 300	\$133,950.00																											
6	301 a 400	\$135,500.00																											
1	401 a 500	\$140,000.00																											

		<p>Asimismo, para que las escuelas ejerzan el recurso de manera adecuada, la DGIFA emitió la "Guía para el uso de Recursos financieros" en el mes de abril de 2009, con la finalidad de adquirir el material didáctico, suministros e inmuebles necesarios para llevar a cabo las actividades previstas del programa, la cual especifica lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Introducción• Recursos financieros y rendición de cuentas del PETC.<ul style="list-style-type: none">*Criterios para la asignación de los recursos financieros.*Ejercicio de los recursos financieros asignados a las escuelas.*Determinación de prioridades del gasto.*Comprobación del Recurso Financiero.*Presentación de documentación comprobatoria del gasto• Anexo 1 Formato para la adquisición de bienes y materiales para las ETC.• Anexo 2 Capítulo 2000 Materiales y Suministros, Capítulo 5000 Bienes Muebles e Inmuebles.• Anexo 3 Cédula Fiscal de la SEP.
--	--	--

Fuente: Ibíd. Interpretación propia.

Tabla No. 13
Resultados de la Acción de Mejora 9- Proyecto Escolar

Área de Oportunidad	Acción de Mejora	Situación Actual
<p>Que no se supervise la operación de los centros escolares incorporados al programa</p>	<p>Que los Supervisores; las Coordinaciones Sectoriales, las Direcciones Operativas, las Zonas y los Sectores Escolares, elaboren un Plan Anual de Trabajo con fechas y responsables para la supervisión del programa en las escuelas.</p>	<p>La DGOSE informó que consideró innecesario el diseño de lineamientos normativos para el seguimiento, debido a la emisión del Acuerdo 475 por el que se emiten las reglas de Operación del PETC y en las Disposiciones y Lineamientos Básicos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el D.F., en los cuales se especifica las funciones de cada figura en materia de supervisión, acompañamiento, asesoría y seguimiento.</p> <p>Debido a esta situación la DGIFA está elaborando un documento llamado “Orientaciones para la Planeación Escolar” de las escuelas incorporadas al PETC, a publicar en el ciclo escolar 2009-2010.</p> <p>Dicho documento establece en el apartado de “Estrategia de Operación” las actividades que llevará a cabo cada área responsable de la operación del PETC para la supervisión, acompañamiento, asesoría y seguimiento.</p> <p>Al respecto, para las visitas de supervisión a las escuelas, las áreas responsables de acuerdo a la estructura utilizarán el “Formato de Seguimiento”, el cual incluye los siguientes puntos para su llenado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel escolar • Dirección Operativa • Zona/Inspección General • Fecha • Dimensiones: Pedagógico-Curricular, Organizativa, Administrativa y de Participación Social y Comunitario en las que se deben plasmar las metas, avances y sugerencias para la escuela. <p>Una vez realizadas las visitas, deberán integrar y sistematizar la información derivada del seguimiento en un informe que se irán integrando de acuerdo a la estructura: Zonas, Supervisiones, Direcciones Operativas, Coordinaciones Sectoriales, Direcciones Generales y Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico.</p>

Fuente: Dirección General de Operación de Servicios Educativos. Interpretación propia.

CONCLUSIONES

El Programa Escuelas de Tiempo Completo es una oportunidad para que los alumnos de Educación Básica eleven sus competencias, a través de talleres extracurriculares y de un horario ampliado, que favorece a los estudiantes elevar su seguridad al expresarse ante cualquier persona, sus capacidades para aprender, sus aptitudes, conocimientos, calidad personal y competencias para su desarrollo intelectual.

Este programa se establece a partir de las propuestas de mejora a la calidad educativa establecidas en el Plan Sectorial de Educación 2007-2012 y de la Reforma Educativa Integral, a partir de la necesidad de elevar la calidad de la educación y que los estudiantes de nivel Básico mejoren su nivel, además de contar con los medios de acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Para el funcionamiento de las Escuelas de Tiempo Completo se han definido seis ejes transversales en relación con la organización y la tarea educativa como: Educación Artística, Educación Física, Reforzamiento del Aprendizaje, Tecnologías de la Información y Comunicación para uso educativo (TIC), Idioma y Alimentación Saludable, que proporcionan a los estudiantes un enfoque lúdico, vivencial, interactivo y práctico con la cual los alumnos elevarán su seguridad al expresarse ante cualquier persona, sus capacidades para aprender, sus aptitudes, conocimientos, calidad personal y competencias para su desarrollo intelectual.

Un plan de comunicación organizacional es la identificación de las fortalezas y oportunidades de una organización que, aunado con las amenazas y debilidades, proporcionan la base para la toma de decisiones, y evitar o transformar los peligros en áreas de mejora.

Por ello, la propuesta que se presenta consiste en realizar un diagnóstico FODA cuyas aportaciones son catorce de las cuales están enfocadas a: la elaboración y aplicación de normatividad, difusión, capacitación, criterios para la selección e incorporación de las escuelas, integración de expedientes, orientaciones para operar comedores y cocinas, distribución del presupuesto, supervisión e infraestructura.

Al mostrar los resultados del plan y la necesidad mejorar los procesos de operación, las autoridades educativas consideraron cada una de las estrategias y consensuaron nueve para su implementación; mismas con las que están trabajando actualmente para que los alumnos de educación básica cuenten con un servicio de calidad; obteniendo resultados de corto plazo como se muestra a continuación.

De las nueve acciones de mejora, seis se atienden de manera favorable, esto es que las escuelas de tiempo completo ya cuentan con: difusión, normatividad, indicadores para evaluar, criterios para la incorporación, supervisión que le sirve como guía a las escuelas para cada una de las acciones que tienen que realizar para llevar a cabo el programa.

Aún cuando tres estrategias no se han terminado de implementar, ya se observan resultados favorables dado que es posible ver como se ha optimizado considerablemente el programa; actualmente se encuentra en la fase de implementación de estrategias, en donde las áreas responsables trabajan para orientar y supervisar a las escuelas en la operación del programa.

Se espera que con la capacitación de docentes y directivos, con la supervisión de las autoridades educativas, con la contratación de profesores, con el establecimiento de normas que regulen la operación del programa y con un adecuado uso de los recursos materiales y monetarios, aunado a la difusión

de los beneficios que otorga a los niños y adolescentes para su desarrollo intelectual, físico y social; que el Gobierno Federal y la Secretaría de Educación Pública, al ver el avance de la implementación del programa en el Distrito Federal, lo consideren, no solo como una iniciativa sexenal más; sino como un elemento medular en la educación básica en México.

Así como las áreas contaron con la posibilidad de aplicar nueve estrategias; existen cinco más que no pueden retomar, debido a que las áreas operativas se encuentran limitadas en su operación por lo siguientes factores: no pueden determinar en ámbitos financieros, ni en recursos materiales y humanos; en razón de que éstas se encuentran supeditadas a las disposiciones de la Secretaria de Educación Pública; área que rige las pautas a seguir a nivel distrital y federal; lo cual los restringe en la operación.

La experiencia de realizar un trabajo de investigación como cierre de la etapa universitaria, representa el pilar del conocimiento el cual permite aplicar la teoría en la práctica; como resultado de una primera experiencia laboral. La carrera de comunicación como formación y profesión es enriquecedora, ya que con esta tesis y las prácticas durante la carrera, logre comprender la importancia de los procesos comunicativos y de la frase “todo es comunicación”.

Porque la visión de otros profesionales se enfoca a ciertos procesos y actividades, pero la comunicación en si misma te permite desarrollar, mejorar, mantener y hacer crecer una organización. Si los canales de comunicación, los medios, los objetivos comunicacionales no son claros difícilmente será posible alcanzar una meta, existen organizaciones que lo logran pero a largo plazo tienen crisis que los obliga a reestructurarse y si no lo hacen simplemente no sobreviven.

Es entonces cuando la comunicación se puede explicar, aplicar y valorar. La teoría me permite ser analítica, hacer las cosas con fundamentos y por lo tanto encaminadas a objetivos. El marco teórico conceptual que se retoma en cada una de las clases, al final es el sustento que abre las puertas en cada uno de los roles que jugamos en las sociedad; ya que no solo se prepara a los estudiantes para realizar planes de comunicación, refiriéndome específicamente al área organizacional; también se brindan herramientas para convivir con personas con distintas ideologías, niveles económicos, culturales, deportivos, entre otros que nos abre toda una gama de posibilidades para poder interactuar con el otro para alcanzar nuestros objetivos.

Por ello, que esta tesis tiene tanto significado; primero es el fin de la etapa escolar, un ciclo de conocimientos valiosos, el cual me abrió las puertas al ciclo de lo profesional, en donde la responsabilidad, la ética y el compromiso de la vida laboral es la línea a seguir basado todo en la comunicación eficaz y estratégica.

Bibliografía

Aceves Ramos Víctor Daniel, Dirección Estratégica, McGraw Hill, México 2004.

Adler, Ronald B. Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones /México: McGraw-Hill, c2005.

Álvarez Mendiola Germán, Cambio Organizacional y disciplinario en Unidades de investigación y posgrado en Ciencias Sociales en México, una visión comparativa, México, D. F.: Plaza y Valdés: IPN, Centro de Investigación y Estudios Avanzados, 2003.

Antiga Nedelia; Tenorio Guillermo, Guía para elaborar Proyectos de Investigación, México, Trillas, 2005, 112pp.

Arellano Gault, David. Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional, México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2004.

Ávila González, Rafael, Crítica de la comunicación organizacional, México: UNAM, Dirección General de Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, 2004.

Barba Alvares , Antonio, Calidad y cambio organizacional :ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso de LAPEM de CFE/, México, D.F. : Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa : Comisión Federal de Electricidad, 2002

Bartoli Annie, Comunicación organizacional. La organización comunicante y la comunicación organizada. Traducción de Stella Maris García, Paidós, Buenos Aires, 1992.

Blaxter Hugues y Tight, Cómo se hace una investigación, Gedisa 2004.

Bojórquez Camacho, Octavio, Un modelo colegiado de vida organizacional: el caso del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, Culiacán Rosales, Sinaloa Universidad Autónoma de Sinaloa, 2004

Cereceres Gutiérrez, Lucía. Evolución organizacional : proceso de crecimiento de pequeña a mediana empresa, Culiacán Rosales, Sin. : Universidad Autónoma de Sinaloa, 2004

Cervera Fantoni Ángel Luis, Comunicación total, Madrid : Esic, 2004, 401 p
Chiavenato, Idalberto, Comportamiento organizacional :la dinámica del éxito en las organizaciones México : Thomson, c2004.

Daft, Richard L.. Teoría y diseño organizacional, México : International Thomson, 2005.

Defleur, Melum Lawrence , Teorías de la comunicación de masas, México, D.F. : Paidós, 1994.

Don Hellriegel, John W. Slocum ; Comportamiento organizacional / traducción Adolfo Deas Quiñones, México : International Thomson, c2004

Fernández Collado Carlos, La comunicación humana en el mundo contemporáneo, trillas México, 1999.

Fernández Collado Carlos La comunicación en las organizaciones, Trillas México 1999.

Gallardo Cano Alejandro, Introducción a las teorías de la comunicación, Cromocolor, México, UNAM 1990.

García Morales, Víctor Jesús, Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos /,Granada: Universidad de Granada, 2004.

Goldhaber Gerald, Comunicación organizacional. Logos consorcio, México 1977.

González Cornejo, Aurelio. Desarrollo organizacional: la alternativa para el siglo XXI / México, 2000.

Homs Quiroga Ricardo, La comunicación en la empresa. Grupo editorial Iberoamericana, México 1990.

Ivancevich John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson ; Comportamiento organizacional /traducción José Luis Núñez Herrejón, México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana, c2006

Jablin Fredric, Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro.

Katz Daniel, Psicología social de las organizaciones, Trillas México 1985.

Kaufman, Roger. Planificación Mega : herramientas prácticas para el éxito organizacional, Castellon de la plana : Universitat Jaume I, c2004.

Kinicki Angelo, Robert Kreitner , Comportamiento organizacional : conceptos, problemas y practicas; traducción Jorge Luis Blanco y Correa Magallanes, México, D. F. : McGraw-Hill Interamericana, c2003.

Lencioni, Patrick, Las cuatro obsesiones de un ejecutivo: el reto del nuevo líder pasa por una excelente claridad organizacional, Barcelona; México: Urano, c2002.

Libaert, Thierry, El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación, México: Limusa : Noriega, c2005.

Mattelart Armand y Michelle, Historia de las teorías de la comunicación, Paidós, Barcelona 1997.

Mintzberg Henry, La estructuración en las organizaciones, Ariel Economía, Barcelona, 1995.

Münch Galindo, Lourdes, Calidad y mejora continua: la garantía de la productividad organizacional, México: Trillas, 2005.

Pérez Tornero José Manuel, Comunicación y educación en la sociedad de la información, Barcelona; México: Paidós, c2000, 253 p.

Padilla Carlos, La comunicación un punto de vista organizacional.

Mancilla, Diagnóstico organizacional /México, D. F.: Alfaomega : Universidad Católica de Chile, c2005.

Rodríguez M., Darío. Gestión organizacional: elementos para su estudio, México Alfaomega, 2006.

Rowden Mark, El arte de la identidad, Mc Graw Hill, México, 2003.

Scheinsohn Daniel, Comunicación estratégica, ediciones Macchi, México 1999.

Scheinsohn Daniel, Más allá de la imagen corporativa, ediciones macchi, Argentina, 1997.

Schermerhorn, John R, Comportamiento organizacional /México, D.F: Limusa : Wiley, c2004.

Soto Eduardo ;Comportamiento organizacional : impacto de las emociones / prólogo de Oscar Johansen B., México : Thomson Learning, c2001

Tenorio Herrera Guillermo, Sociología de la Comunicación Colectiva, UNAM, FCPyS SUA, 1995.

Van Riel, Cees, Comunicación corporativa, Ed. Prentice may, España, 1998.

Vidal Arizabaleta, Elizabeth, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital /Bogotá, Colombia: Ecoe, 2004.

Páginas de internet.

<http://www.sep.gob.mx/>, 18 de abril de 2009

<http://www.dgose.sep.gob.mx>, 18 de abril de 2009

www.sfp.gob.mx, 18 de abril de 2009

www.afsedf.gob.mx, 18 de abril de 2009

www.rrppnet.com.ar/comunicacionorganizacional.htm, 18 de abril de 2009

www.seb.gob.mx, 18 de abril de 2009

www.pnd.calderon.presidencia.gob.mx 17 de mayo de 2009

Anexos

Matriz Heurística

Plan de Comunicación para el Programa Escuelas de Tiempo Completo

I ¿QUÉ?

1. Antecedentes de la organización

- Historia
- Misión, visión , valores, objetivos generales
- Ubicación
- Infraestructura
- Organigrama
- Organización (áreas funcionales)
- Descripción el producto o servicio

2. Análisis Situacional

- Contexto interno y externo
- Tipos de comunicación
- Medios de comunicación
- Clima
- Ambiente
- Cultura organizacional

3. Análisis FODA

4. Problemas de comunicación

5. Diagnóstico

7. Planes de acción

- Calendarización
- Presupuestación
- Control
- Evaluación

II ¿POR QUÉ?

1 Saber la razón de ser del programa

- ¿cómo surgió? ¿por qué surgió? ¿quién lo creó?
- Saber su localización geográfica, las instalaciones en las que se implementa el programa.

2. Saber sobre los objetivos del programa a nivel macro y micro.

3. Detectar las desventajas y ventajas del programa.

4. Localizar la sintomatología a resolver o que se podría resolver.

5. Establecer las estrategias que se llevarán a cabo en la organización para mejorar el programa en cuanto a comunicación se refiere. Se establecerá a partir del público objetivo; qué necesidad va a satisfacer, por qué y en dónde se realizarán.

6. Describir las estrategias, cómo se llevarán a cabo y las tácticas, lo qué, los pasos a seguir de la estrategia.

7. A qué se dedica el programa, cuáles son sus productos y su promesa básica.

8. Determinar el tiempo para la implementación del plan estratégico de comunicación.

III ¿CÓMO?

1. A través de entrevistas a Coordinadores Sectoriales, Directores de zona y Directores de las Escuelas incorporados al programa.

2. Observación.

3. Revisión de datos de la organización, obtenido por las entrevistas y cuestionarios.

4. Revisión de la normatividad del programa.

5. Redacción del cómo se llevará a cabo el plan, es la descripción del beneficio que tendrá la organización.

6. Redacción de la descripción de las estrategias y tácticas obtenidas de la sintomatología de la organización.

IV ¿DÓNDE?

1. Documentos de la organización

2. En la organización

3. Metodología:

- Del Órgano Interno de Control de la Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F. para llevar a cabo revisiones de control.
- De los profesores Carlos Ávila Toscano y Efraín Pérez Espino
- Homs Quiroga Ricardo, La comunicación en la empresa
- Goldhaber Gerald, Comunicación organizacional
- Libaert Tierra, El plan de comunicación organizacional.
- Scheinsohn Daniel, Más allá de la imagen corporativa
- Scheinsohn Daniel, Comunicación estratégica
- Batolie Annie. Entre otros.
- Tesis de diagnósticos organizacionales

ANEXO 2

CUESTIONARIO PROGRAMA ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO Escuelas

Favor de dar respuesta a las siguientes preguntas, con textos concisos que tenga la extensión que considere pertinente para tratar los puntos:

1. ¿Desde qué fecha se incorporó el centro escolar al Programa de Escuela de Tiempo Completo?
2. ¿Qué actividades extra curriculares se imparten en el Centro Escolar?
3. ¿Qué criterios se utilizan para asignar las actividades extracurriculares en el centro escolar?
4. ¿Cuenta con un programa de trabajo para cada ciclo escolar? y ¿quién los autoriza?
5. ¿Cuál es el horario de trabajo de su centro escolar?, Especifique este por cada actividad curricular y extracurricular por cada día de la semana.
6. ¿Recibió asesoría y capacitación para la implementación del Programa de Escuela de Tiempo Completo? Describa la asesoría y capacitación que recibió, fechas y nombre de la institución que las impartió.
7. ¿Con qué recursos financieros, humanos y materiales opera el Centro Escolar? y ¿Quién los autoriza?
8. Indicar los mecanismos mediante los cuales se le notifica el monto de los recursos destinados a la operación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo

9. ¿Cuáles son los lineamientos que norman el ejercicio de los recursos del Programa de Escuelas de Tiempo Completo en el ciclo escolar 2007-2008?
10. ¿De qué forma administra el presupuesto para el programa de Escuelas de Tiempo Completo?
11. ¿Cuál fue el monto de los recursos financieros autorizados en el Programa de Escuelas de Tiempo Completo en el ciclo escolar 2007-2008?
12. ¿Cuáles fueron los montos ejercidos en los ejercicios 2007- 2008 y la partida del gasto?
13. ¿A quién turna su reporte sobre el recurso ejercido de su centro escolar?
14. ¿Cuenta con el personal docente para cumplir con las actividades previstas en su centro escolar?
15. ¿Su centro escolar cuenta con cocina y comedor?
16. ¿Cómo opera el servicio de cocina y comedor en su centro escolar?
17. ¿Cuenta con lineamientos para la operación de cocina y comedor? y ¿Cuáles son estos?
18. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Quién define la operación del servicio de cocina y comedor en materia de nutrición, higiene, horarios?
19. ¿Cuenta con la autorización de los padres de familia para la ingesta de alimentos otorgada a los alumnos?
20. ¿Cuál es la población de su centro escolar en el ciclo escolar 2008 -2009?
21. ¿Cómo evalúa el nivel académico del Centro Escolar?

22. ¿Cómo participa de la Sociedad de Padres de Familia en el desarrollo del Programa de Escuelas de Tiempo Completo?
23. ¿Cuáles son las quejas mas frecuentes de los alumnos y padres de familia en el desarrollo del programa?