



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CENTRO DE ESTUDIOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

**PROPUESTA DE FORMALIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESCUELA SECUNDARIA DIURNA No.
226 “ESTADO DE VERACRUZ”**

T E S I N A

Que para obtener el Título de

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Presenta:

Dolores Núñez Montero

Directora de Tesina:

LILIA RAMOS ORDÓÑEZ

2011



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.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	1
---------------------	---

CAPÍTULO I

<i>1. Fundamentos teóricos para un estudio de caso</i>	
1.1 El enfoque sistémico en el contexto escolar	4
1.2 El sistema social	8
1.3 Comunicación organizacional	16
1.4 Evaluación de proyectos sociales	23

CAPÍTULO II

<i>2. Comunicación interna de la escuela</i>	
2.1 Características de la comunidad en donde está enclavada la escuela	25
2.2 Características de la escuela y del personal	30
2.3 Identificación de los medios de comunicación interna de la escuela	32
2.4 Estado actual y operatividad de los medios de comunicación interna de la escuela	35
2.5 Aplicación de la encuesta	37
2.6 Análisis cuantitativo y cualitativo	39

CAPÍTULO III

3. Propuesta de formalización de los medios de comunicación interna como una alternativa para mejorar la comunicación escolar

3.1	Pizarrón de avisos	58
3.2	Oficios y circulares	62
3.3	Juntas de Consejo técnico	65
3.4	Correo electrónico de grupo	67
3.5	Agenda escolar	69

	<i>Conclusiones</i>	104
--	---------------------	-----

	<i>Anexo 1</i>	107
--	----------------	-----

Bibliografía

Páginas Web

INTRODUCCIÓN

Esta investigación presenta un análisis de los medios de comunicación interna de la escuela secundaria diurna No. 226 “Estado de Veracruz”, institución de carácter público que ofrece sus servicios educativos en la comunidad de Santa María Tomatlán en la delegación de Iztapalapa en el Distrito Federal. La escuela está considerada por su ubicación y entorno como de alta marginalidad. Recibe actualmente una población de 600 alumnos entre los 12 y 15 años de edad atendidos por cuarenta profesores de diferentes asignaturas.

Para atender a esta población estudiantil se planean y organizan las actividades escolares que realizan los diferentes actores de acuerdo con sus funciones: directivos, profesores, administrativos, etc. Los principales problemas de organización tienen que ver con la comunicación, el personal no cumple con algunas actividades argumentando que no se entera de la información que se da a conocer por parte de la dirección de la escuela, esta situación afecta el funcionamiento del plantel.

En este contexto los medios de comunicación interna juegan un papel decisivo en la transmisión de la información necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y asumir compromisos en beneficio de la institución y del servicio que ofrecen a la comunidad.

Desde este punto de vista la investigación tiene importancia social al pretender establecer mejoras en la comunicación interna entre el personal de la escuela secundaria propiciando un mejor entendimiento, desempeño y cooperación con el propósito de posibilitar el desarrollo del centro escolar.

En el primer capítulo de este trabajo se plantean los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y que ayudan a comprender el objeto de estudio desde el enfoque sistémico y la perspectiva social con autores como Tomás Austin, Paul Waztalwick, Talcott Parsons, Joseph H. Fichter, entre otros.

Los planteamientos de la comunicación organizacional de Idalberto Chiavenato, Fernández Collado, Joan Costa, Alberto Martínez y Abraham Nosnik, etc., para entender los procesos de comunicación que se dan entre el personal de la institución.

Se ubica al factor humano como parte esencial del proceso de comunicación dentro de la escuela. De las decisiones que asuma a partir de la información que recibe depende la efectividad o no del mensaje atendiendo al propósito con el que se haya emitido. La importancia de establecer una cultura organizacional que propicie que los actores logren reflexionar sobre las ventajas y desventajas de sus formas de actuar, con el propósito de reorientar o modificar sus prácticas como parte de un proceso hacia el cambio deseado.

Se aborda la evaluación de proyectos sociales de manera esquemática, a través de la propuesta de Ernesto Cohen y Rolando Franco, con la finalidad de presentar un análisis confiable de resultados.

En el segundo capítulo se ubica a la escuela en su contexto: características de la comunidad del entorno, particularidades de la población y de las familias así como sus orígenes y estructura.

Se detallan las características del personal y la función que desempeñan dentro del centro escolar, con el objetivo de entender mejor las relaciones laborales y humanas que se establecen al interior de la secundaria y la forma como se relacionan laboralmente a través de la comunicación.

Se identifican y caracterizan los medios de comunicación existentes y su funcionamiento así como el análisis de la comunicación formal dentro de la institución a través de la aplicación e interpretación de una encuesta. Los datos cuantitativos y cualitativos se precisan con la finalidad de comprender las fallas u obstáculos en el proceso de comunicación y las reorientaciones o cambios que deberán proponerse.

Con base en los resultados de la investigación, en el tercer capítulo se plantean propuestas de formalización y organización de los diferentes medios de comunicación que operan en la institución: El establecimiento de estrategias para optimizar el uso del pizarrón de avisos. La constitución de un medio de control de las circulares y los oficios con el propósito de que el personal tenga acceso a la información que emite la dirección del plantel. Se plantea un mecanismo de difusión de la información y los acuerdos de las juntas de consejo técnico. Como alternativa para fortalecer la comunicación se propone la formación de una comunidad virtual entre el personal y, finalmente se plantea la elaboración de una agenda que organice las actividades anuales del plantel.

Las propuestas de mejora que se plantean en este trabajo pueden ser aplicadas en otros planteles educativos en similares circunstancias.

Por otro lado, esta investigación obliga a voltear a ver a las escuelas públicas de educación básica y las áreas de oportunidad que pueden mejorarse y no han sido atendidas por falta de una cultura organizacional en toda la Secretaría de Educación Pública. Donde desde la estructura se cometen fallas en la comunicación por falta de la organización y formalización de los procesos de comunicación.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA UN ESTUDIO DE CASO

El presente estudio está circunscrito en el campo de investigación de las ciencias sociales, particularmente en las ciencias de la comunicación en la rama de la comunicación organizacional. Para sustentar esta investigación se abordará primero la *teoría de sistemas* cuyo principio de recursividad permite sentar las bases para abordar posteriormente el sistema social dentro del que está incluida la escuela secundaria No. 226 “Estado de Veracruz” (objeto del presente estudio) y, en la cual, se podrá observar y analizar la comunicación interna con base en la teoría de la comunicación organizacional.

Es entonces la teoría de sistemas en la que se apoyará el desarrollo de la temática del primer apartado de este capítulo con la finalidad de entender a la escuela como sistema, la relación que guardan las personas, los diferentes roles que desempeñan dentro del centro escolar y cómo se da la comunicación formal en ese contexto.

1.1. EL ENFOQUE SISTÉMICO EN EL CONTEXTO ESCOLAR

El enfoque sistémico ha sido frecuentemente aplicado al estudio del contexto escolar, aunque preferentemente se trata de estudios centrados en la psicología pedagógica y se aplican en menor grado a los aspectos culturales y sociales. La propuesta de este trabajo va encaminada al análisis de la comunicación interna de un plantel educativo, inserto en los aspectos socio-culturales del sistema escuela, que a su vez forma parte de un sistema mayor que es el sistema educativo nacional que se relaciona con otro sistema en un nivel más amplio de organización, la sociedad a la que pertenece; es lo que en la teoría de sistemas recibe el nombre de recursividad¹. Con base en este planteamiento, la teoría

¹ *Recursividad*, se puede considerar como sistema a cualquier entidad que se muestre como independiente y coherente, aunque se encuentre situada al interior de otro sistema, o bien, aunque envuelva o contenga a otros subsistemas menores.

general de sistemas puede servir como una herramienta o instrumento del investigador para ver el proceso de comunicación interna de la escuela, relacionando cada parte con las otras partes y con el todo, con el fin de percibir su sinergia para analizarlo desde una visión holística² y optimizarlo.

Si se considera a la escuela como un sistema, se puede distinguir en él varios subsistemas: cada uno de los grupos con su profesor, el subsistema directivo, el subsistema docente, etcétera. Observar el fenómeno en su totalidad permitirá percibir su organización y funcionamiento. A partir de esta teoría se hace necesario explicar los conceptos básicos que la componen.

“La sinergia se refiere a que la totalidad del fenómeno no es igual a sus partes, sino algo diferente y superior, por lo que, si queremos conocer y analizar un fenómeno sistémico, tendremos que mirar no a sus partes una por una sino a su organización y a las resultantes que de ella surjan”.³ Para ilustrar un poco este concepto se puede decir que las partes que conforman el sistema escolar constituyen un todo, el cambio o modificación en cualquiera de ellas detonaría un cambio general en la escuela, es decir, por pequeñas que sean las modificaciones dentro de un plantel educativo repercuten en toda la estructura y su organización, por ejemplo: un cambio de directivo trae consigo una adaptación en la organización desde el organigrama escolar, las forma de trabajo y de organización propias del nuevo jefe y una distribución diferente de las comisiones en el centro escolar, por mencionar algunas. Lo mismo sucedería si en un salón de clases se cambia al profesor de determinada asignatura. Según Watzlawick:

² *Holística*, doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

³ Tomás Austin Millán, *Teoría de sistemas y sociedad*, este artículo es parte del libro *Fundamentos socioculturales de la educación*.

http://www.geocities.com/tomaustin_cl/index.html

(consultado el 3 de junio de 2011 a las 12: 00 pm.)

*Cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. Esto es, un sistema se comporta no sólo como un simple compuesto de elementos independientes, sino como un todo inseparable y coherente, (...) cabe decir que los sistemas siempre se caracterizan por cierto grado de totalidad.*⁴

En el caso de los medios de comunicación interna, como una de las partes del sistema escuela, sucedería lo mismo, si esta parte falla, es decir si la comunicación no es eficiente se presupone que afectaría a otros componentes del sistema y por ende al sistema en su totalidad. Traslademos este ejemplo a los otros componentes del sistema: los individuos, si trabajan en equipo más que individualmente, requieren mantener una comunicación permanente y efectiva para establecer sus objetivos comunes, el efecto sinérgico los llevará a obtener mayores beneficios se espera reducir los costos de dicha participación, esto suena lógico.

Cuando se emplea la teoría de sistemas para comprender o estudiar algún fenómeno es esencial entender que un sistema es ante todo una entidad independiente, no importa que a su vez pertenezca o sea parte de otro sistema mayor, y que visto así, es un todo coherente que se puede estudiar y analizar para facilitar la comprensión de ese fenómeno.

Dentro de un centro escolar las diferentes presiones que se ejercen sobre el sistema pueden generar tendencias entrópicas provocadas por cualquiera de las partes que constituyen el sistema y las causas son muy variables: políticas ideológicas, personales, de organización, laborales etc. La institución tiene la función de implementar la aplicación de normas, reglamentos y leyes que ponen orden a la sociedad y que en los estudios sistémicos se conoce como negentropía. Para Watzlawick, la entropía se refiere a la tendencia natural de un sistema a

⁴ Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas, Don D. Jackson, *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Hereder, 1993, p. 120.

entrar en un proceso de desorden interno y la negentropía, a la presión ejercida por alguien o algo para conservar el orden interno del sistema.⁵

Los sistemas abiertos como los sistemas sociales tienen cierta peculiaridad en sus formas de operar que les permite tener información sobre si mantienen su dirección correcta o no, de acuerdo con sus objetivos, es lo que se conoce como principio de retroalimentación⁶. En el caso de las escuelas existen estrategias para evaluar regularmente las actividades que se realizan dentro del centro escolar para valorar si van por buen camino o no con respecto a las metas planteadas. Cuando se pone en marcha cualquier mecanismo de corrección o ajuste se habla del principio de la cibernética ya que "(...) los sistemas cibernéticos son todos aquellos que pueden corregir su propia marcha para alcanzar su objetivo o finalidad cumpliendo con el principio de *equifinalidad*, que es la capacidad de los sistemas para llegar a un mismo fin a partir de puntos iniciales distintos."⁷ Cuando se produce un cambio significativo que provoca un cambio social producto de la disgregación o reorientación hacia nuevas metas, se habla del fenómeno de la homeostasis. Para Tomás Austin la homeostasis "(...) significa que el sistema en estudio soportará cierto rango de variación en su estructura manteniéndose estable y corrigiendo su finalidad en forma natural, pero que pasados los rangos soportables por la estructura que forman sus instituciones, el sistema entra en un proceso de cambios profundos de desintegración o de orientación hacia una nueva finalidad."⁸

Dentro del sistema educativo a partir de la reforma en secundaria (2006) se han venido operando cambios profundos debido a la desintegración de los turnos vespertinos. Actualmente en las escuelas secundarias oficiales se han implementado nuevos conceptos como escuelas de jornada ampliada o tiempo

⁵ idem

⁶ Tomás Austin Millán, Op. Cit.

⁷ Idem

⁸ Idem

completo que abarcan horarios de 7:30 a 16:30 hrs. y de 7:30 a 18:00 hrs. respectivamente y que, paulatinamente están sustituyendo a los turnos vespertinos que van desapareciendo. Finalmente la *autopoiesis* mantendrá la estabilidad del sistema a pesar de que constantemente sea objeto de presiones para que cambie.

Una vez explicados los conceptos anteriores se puede decir que de acuerdo con la teoría de sistemas, es posible observar las formas en las que fluye la información a través de los diferentes medios de comunicación interna del plantel, para identificar posteriormente los elementos que obstruyen el flujo de información a los diferentes receptores, y cómo esta información influye en el quehacer diario del sistema escuela al que se estudia. A partir de esta identificación es posible proponer estrategias para realizar modificaciones con el propósito de mejorar la comunicación al interior de la escuela; al respecto Tomas Austin afirma:

*Si la comunicación dentro del sistema no opera correctamente, el sistema entra en un proceso en que las fuerzas entrópicas (tendencias hacia el desorden y el caos) superen los límites establecidos por la HOMEOSTASIS alterándolo completamente o haciéndolo desaparecer. El conjunto de estos mecanismos o procesos hará que se cumpla el fenómeno de **autopoiesis**, que consiste en que los sistemas sociales son capaces de mantener su finalidad o propósito estable, a pesar de que a menudo sean objeto de presiones para que cambien.⁹*

1.2. EL SISTEMA SOCIAL

Para este estudio se tomará como referente el sustento teórico *Funcional Estructuralista* de Talcott Parsons, cuyas aplicaciones principales tienen lugar en el campo de la sociología de la cultura.

Por su complejidad es difícil definir a la sociedad de una forma sencilla, para Parsons una sociedad es el tipo relativamente más autosuficiente de sistema social¹⁰. Fichter, define a la sociedad como la estructura formada por los grupos

⁹ Idem

¹⁰ Talcott Parsons, *La sociedad*, México, Trillas, serie: Temas fundamentales de sociología moderna, 1974, p.10

principales interconectados entre sí, considerados como una unidad y participando todos de una cultura común.¹¹

Para hacer más clara la comprensión del concepto, Fichter menciona las siguientes características:¹²

- Las personas de una sociedad constituyen una unidad demográfica.
- La sociedad existe dentro de una zona geográfica común.
- Está constituida por grandes grupos que se diferencian entre sí por su función social.
- Se compone de grupos de personas que tienen una cultura semejante.
- La sociedad debe poderse reconocer como una unidad que funciona en todas partes.
- La sociedad debe poderse reconocer como una unidad social separada.

Acorde con la teoría de sistemas estudiada en el apartado anterior en la que se establece que *un sistema es ante todo una entidad independiente, no importa que a su vez pertenezca o sea parte de otro sistema mayor*, para Parsons el sistema general de acción tiene en su estructura cuatro subsistemas: biológico, cultural, social y de personalidad. Las comunidades locales, las escuelas, las empresas de negocios y las unidades familiares, no son sociedades, sino subsistemas de una sociedad, en este contexto el objeto de estudio a investigar tiene cabida en el subsistema social escuela.¹³

De acuerdo con Parsons “(...) el subsistema social está compuesto por las formas en que los individuos interactúan recíprocamente. La función primordial es la

¹¹ Joseph H. Fichter, *Sociología*, España, Herder, 2001, 19 edición, p.153

¹² idem

¹³ Talcott Parsons, *El sistema social* en <http://members.multimania.co.uk/apuntesdesociologia/archivos/parsons1.pdf>
(consultado: 16 de mayo de 2011, 23:10 hrs)

integración y supone la aceptación de las metas y las expectativas sociales.”¹⁴ Dentro de una escuela como subsistema social los directivos, maestros administrativos y demás personal interactúan constantemente y se supone que esta interacción se da en función de la misión y la visión de la escuela, lo que no siempre es así; como sea esta interacción impacta en el resultado final. Talcott, refiere de acuerdo con las palabras de Roscoe Pound “(...) que una sociedad está primordialmente ‘políticamente organizada’. Debe tener lealtades fincadas en un sentimiento de comunidad y en algún ‘cuerpo instituido’ del tipo que consideramos normalmente como gubernamental que establezca un orden normativo relativamente eficiente dentro de una zona territorial”.¹⁵ Al respecto el gobierno de la escuela está representado por el cuerpo directivo: director y subdirector, quienes dan a conocer y supervisan la aplicación de las normas y los lineamientos de la institución SEP (Secretaría de Educación Pública) cuya zona territorial está representada por la escuela, es ahí donde se deben establecer las lealtades como comunidad. Es por lo que establecer la misión y la visión le dan identidad a una escuela. Le dan claridad a los actores de la institución para saber quiénes son y hacia dónde van encaminados sus esfuerzos. En este caso es pertinente citar la visión y la misión de la escuela, objeto del presente estudio:

“VISIÓN: *La Escuela Secundaria Diurna No. 226 ‘ESTADO DE VERACRUZ’, turno matutino es una institución de educación básica de carácter público, que fortalece los aprendizajes previos a la educación secundaria, asimismo garantiza el desarrollo de las competencias que les permitan a los alumnos decidir libre y democráticamente la construcción de una sociedad más justa y equitativa.*

MISIÓN: *En la Escuela Secundaria Diurna No. 226 ‘ESTADO DE VERACRUZ’, turno matutino, los docentes, seguros de su capacitación y actualización permanente, mejoran la calidad del proceso de enseñanza, dando atención inclusiva a la diversidad, propiciando una formación integral, para lograr el perfil de egreso de educación básica.”*¹⁶

¹⁴idem

¹⁵ Talcott Parsons, Op. cit.

¹⁶ Datos extraídos del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) de la Escuela Secundaria Dna. No. 226 “Estado de Veracruz”, ciclo escolar 2010-2011

En palabras de Parsons “la inmensa capacidad de los patrones humanos de acción es uno de los hechos más importantes en relación a las condiciones de la humanidad.”¹⁷ Las personas dentro de un sistema llámese organización, institución, empresa, etc. actúan de forma muy variada en relación a su entorno y a los estímulos que reciben de él. Si enfocamos esto a los actores en una institución escolar y a la cantidad de patrones humanos de acción que se pueden crear a partir de la comunicación formal que genera el sistema, resultaría interesante observar en el escenario natural todas las variables o las más significativas que se pudieran presentar, esperando delinear ciertos patrones coherentes en relación con esos aspectos, lo cual será asunto del segundo capítulo de esta investigación.

Parsons describe en su estudio de la sociedad que:

“(…) la variabilidad como problema que, aunque interdependiente, es distinto de la etapa y la secuencia evolutiva. El simple hecho de que los ambientes culturales, físicos, biológicos, psicológicos y sociales de las sociedades y otros sistemas sociales son sumamente variables, es una razón suficiente para esperar que las sociedades interdependientes de esos factores ambientales, además de autónomas, variarán también en forma considerable.”¹⁸

Este aspecto de la investigación es complejo por lo que nos limitaremos a observar e interpretar ciertos patrones de acción de los actores escolares en relación a la comunicación interna que se genera en la escuela.

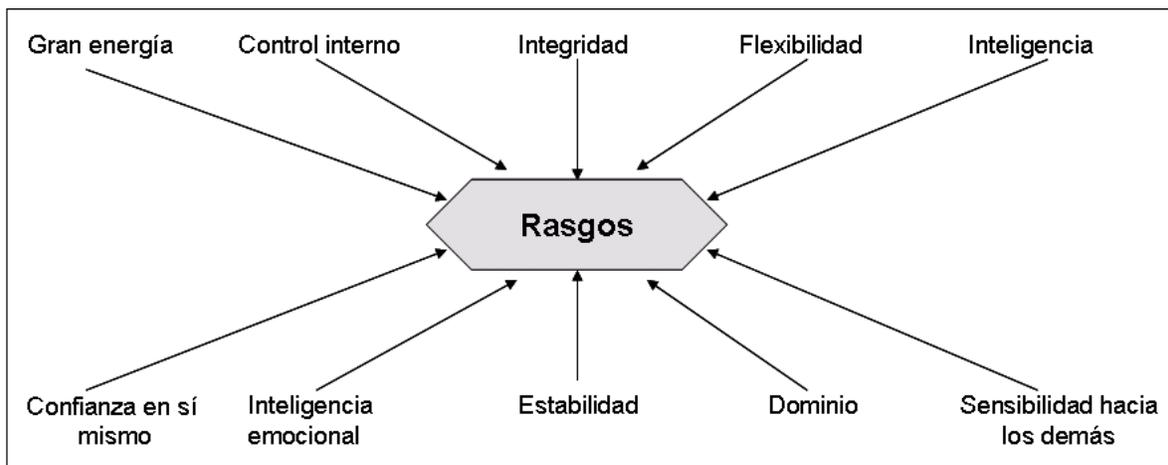
“La exigencia funcional central de las interrelaciones entre una sociedad y un sistema cultural es la de la legitimación del orden normativo de la sociedad. Los sistemas de legitimación definen las razones que justifican los derechos de los miembros y las prohibiciones que les atañen. Sobre todo, pero no de manera exclusiva el empleo del poder requiere legitimación. El concepto presente de legitimación no necesita implicar el adjetivo

¹⁷ Ibid, p. 11

¹⁸ Ibid, p.12

'moral' en un sentido moderno; pero implica que es en cierto sentido 'justo' que se hagan las cosas de acuerdo con el orden institucionalizado."¹⁹

Este asunto apunta hacia el liderazgo de una institución; quien en teoría debe ejercer este liderazgo dentro de una escuela, debe ser el cuerpo directivo de la institución pero no siempre ocurre así. Existen casos dentro de los centros escolares que el liderazgo recae en algún miembro de menor jerarquía en el organigrama y que su legitimidad se establece a partir de la credibilidad que le confieren los demás actores de la institución. Cualquiera que sea el caso, el patrón de acción que asume el líder en una institución educativa tiene impacto en la comunicación que emite a los miembros del sistema, su credibilidad como tal da sustento a la información que se difunde en la institución y, en correspondencia, el impacto de la información y las posibles respuestas se dan en relación a la legitimación y credibilidad del líder en cuestión. Lo ideal es que el líder de una institución cuente con los atributos necesarios para poder ejercer un liderazgo legítimo avalado por los demás. R.G. Lord, C.L. Devader, S.J. Zacaro, quienes por años estudiaron la relación entre los rasgos de personalidad y el liderazgo, aportaron finalmente diez rasgos esenciales de un líder efectivo.



FUENTE: Lussier, Roberto N. Christopher F Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p. 32

¹⁹ Ibid, p. 25

Diez rasgos de un líder efectivo²⁰

- **Dominio** de sí mismo y de la situación. Este rasgo influye en todos los demás atributos de un buen líder, quien ha de asumir responsabilidades sin ser demasiado autoritario ni intimidante.
- **Gran energía.** Tiene empuje y trabaja arduamente para lograr objetivos, es resistente y tolera bien la presión y la frustración, es entusiasta y enfrenta la adversidad. Nadie lo percibe como prepotente ni odioso. Toma la iniciativa y mejoras sin pedir permiso, y sin que alguien le diga lo que debe hacer. Este rasgo corresponde a la dimensión de compromiso.
- **Confianza en sí mismo,** en que sus juicios, ideas, decisiones y capacidades corresponden a principios y criterios de realidad.
- **Control interno.** Con su comportamiento influye directamente en su desempeño. Se orienta hacia el futuro, establece objetivos, elabora planes y trata de alcanzarlos. Aprende de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a su mala suerte.
- **Estabilidad.** Encauza sus emociones, es seguro y positivo. Entiende muy bien sus puntos fuertes y débiles y se encamina hacia el mejoramiento personal. Sabe cuándo dirigir y compensar sus debilidades. Deja que otros asuman la responsabilidad en ámbitos en los que él no es tan competente.
- **Integridad.** Su comportamiento se rige por la honestidad. Esto lo hace digno de confianza.
- **Inteligencia.** Toma decisiones y resuelve problemas.
- **Inteligencia emocional.** En la dimensión afectiva o psicológica —integrada por las emociones y sentimientos que generan una respuesta personal frente a un estímulo externo— el líder tiene la habilidad de identificar, calibrar y orientar sus emociones y sentimientos.
- **Flexibilidad.** Es capaz de ajustarse a diferentes situaciones, y mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo.

²⁰ Lussier, Roberto N. Christopher F Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, p. 32

- **Sensibilidad hacia los demás.** Considera a cada uno de los integrantes de un grupo como personas y la mejor manera de comunicarse es cara a cara. Tiene empatía²¹.

El Director de una organización, debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales. Siempre que sea posible, se deberá utilizar una comunicación directa, sincera, cara a cara con los empleados. Esta forma de interacción permite ver a la persona y observar sus reacciones, permite combinar el lenguaje verbal con el no verbal, el cual proporciona una retroalimentación más auténtica e inmediata.

Una vez analizados los rasgos de un buen líder cabe mencionar que, desde luego, el respeto a las jerarquías institucionales tienen su razón de ser y algunas de ellas son la observancia y el respeto a los lineamientos y a las normas de la institución y éstas se dan a conocer al personal de una escuela por conducto de diversos medios de información establecidos al interior del plantel, de acuerdo con el planteamiento de Parsons: "(...) las normas son primordialmente sociales y tienen importancia reguladora para los procesos y las relaciones sociales (...)"²² Es difícil concebir un sistema social por pequeño que sea sin el establecimiento de normas que constituyan los derechos y las obligaciones de los diferentes actores de la institución, de esta manera se regulan los patrones humanos de acción estableciendo límites que ayudan en la organización de la escuela. Estas normas o reglas concretas a las que se hace referencia tienen que ver con las condiciones generales de trabajo aceptadas por los trabajadores antes de su contratación y, otras se refieren a las reglas o acuerdos que atienden a la organización interna del plantel y que se establecen y consensan por el Consejo Técnico Escolar. "(...)

²¹ Ibidem, p. 34.

²²Talcott Parsons, *La sociedad*, México, Trillas, serie: Temas fundamentales de sociología moderna, 1974, p. 36

las normas son primordialmente de integración y regulan la gran cantidad de procesos que contribuyen a la aplicación de los compromisos de valores incluidos en el patrón. El funcionamiento primario de la colectividad se interesa por el alcance real de las metas por parte del sistema social. Cuando los individuos desempeñan funciones importantes desde el punto de vista societario, lo hacen en su capacidad de miembros de la colectividad.”²³

Desde el punto de vista societario al que se refiere Parsons como una entidad de la sociedad en su aspecto colectivo, el logro de los objetivos planteados por la colectividad, mantienen una relación muy estrecha con la eficacia comunicativa interna. Todos los miembros del sistema deben estar permanentemente informados sobre las indicaciones, novedades, actividades etc. que se lleven a cabo en el centro escolar, de esta manera los actores saben qué hacer y asumen o no las responsabilidades que se les confiere por decisión propia, no por falta de información.

“(...) los procesos de comunicación afectan a quienes reciben los mensajes, aunque el grado hasta el que los efectos son los deseados por quienes efectúan la comunicación es siempre algo problemático. La recepción de un mensaje puede estimular una salida que, en cierto modo, es una respuesta. No obstante, el no responder es también una alternativa, sobre todo cuando algunos mensajes se ‘difunden’ (...), de tal modo que ‘cualquiera’ puede o no verlo y responder o no. El proceso que conduce a una respuesta relacionada en cierto modo con una o más recepciones de comunicación, puede denominarse ‘decisión’. Este proceso se produce dentro de ‘la caja negra’, que es la personalidad del actor. Hasta donde la comunicación es parte de un proceso social, la personalidad desempeña un papel cuya naturaleza depende de sus relaciones con los receptores reales y potenciales del mensaje y con las fuentes de las que proceden sus recepciones de comunicaciones.”²⁴

Es en este aspecto que la presente investigación cobra sentido e importancia al pretender observar y analizar no sólo los medios de comunicación interna y el flujo de información sino cómo el factor humano, parte esencial del sistema escuela, es

²³ Ibid, p. 37

²⁴ Ibid, p.39

determinante en la variabilidad del resultado comunicativo. De las decisiones que las personas asuman ante la información que reciben de manera formal,²⁵ depende la efectividad o no del mensaje atendiendo al propósito con el que se haya emitido.

Desde el punto de vista del funcionalismo, la información tiende a interpretarse como un conjunto de datos, una especie de informadores y transformadores del individuo y de la sociedad. Dentro de esta corriente, la comunicación y la información son dos funciones armónicas y complementarias.²⁶ Entender estos conceptos y su relación permitirá aclarar la relación que guarda la información en su carácter comunicativo y que es transmisible por diversos medios existentes dentro del plantel educativo.

1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para el objeto particular que nos ocupa es necesario observar a la escuela como un sistema social abierto en donde la comunicación interna es un factor importante para su funcionalidad. Estableciendo una amalgama entre la teoría de sistemas y la comunicación organizacional se puede decir que la escuela es un sistema que se inscribe en otro sistema mayor que es la institución, SEP (Secretaría de Educación Pública) la cual está inserta a su vez en otro suprasistema que es la sociedad; que entre escuela, institución y sociedad hay interacciones cuya materia es la comunicación; que entre ellas circula la información y que el objetivo es la eficacia. Como preámbulo de este capítulo se plantean definiciones sobre

²⁵ En este contexto el término *formal* de la comunicación alude a la información emanada de la estructura institucional y que tienen como finalidad dar a conocer las normas, lineamientos, decisiones, acciones a emprender por cada uno de los miembros del sistema.

²⁶ <http://www.slideshare.net/SOCIOLOGA/funcionalismo-y-estructuralismo>
(consultado: 22 de mayo de 2011, 22:00 hrs.)

comunicación que proponen algunos teóricos, para posteriormente, abordar la comunicación organizacional como tal.

“La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado.”²⁷

De acuerdo con Joan Costa “la comunicación es la acción de transferir mensajes e informaciones de un individuo, a un organismo situado en una época y en un punto dado, a otro individuo- u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimientos que ambos tienen en común.”²⁸

Martínez y Nosnik argumentan que la comunicación representa una serie de ideas y pensamientos que pueden expresarse desde la palabra hablada hasta la obra literaria²⁹. Lo que permite establecer desde la perspectiva de este estudio que la comunicación interna se puede dar a partir de un aviso, un informe, una circular hasta una exposición en una reunión entre el personal y los directivos del centro escolar. Martínez y Nosnik citan los tipos de comunicación en una organización, según el flujo de comunicación formal:

“Descendente, tipo de comunicación en las empresas relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias.

²⁷ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, 2006, p. 110

²⁸ Joan Elias y José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 62

²⁹ Alberto Martínez, Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica*, 1988, p.15

Ascendente, este tipo de comunicación es el que retroalimenta a los administradores, compuesta generalmente por sugerencias, información, peticiones y quejas.

*Horizontal o diagonal, es el tipo de comunicación que generalmente se utiliza para coordinar las actividades, compuesta por información, sugerencias, quejas y solicitudes.”*³⁰

Para Elías y Mascaray³¹ estos flujos de comunicación piramidal deben ponerse en ‘cuarentena’. Conciben un nuevo enfoque de la comunicación orientada a los procesos internos de las organizaciones, desde esta perspectiva establecen que entre comunicación y medios hace falta un puente estratégico al que llaman intracomunicación, que no es otra cosa que una propuesta de comunicación interna en las organizaciones.

Por otro lado, Joan Costa en su *texto La comunicación en acción*, nos remite a la problemática de comunicación interna que suele presentarse en sistemas abiertos como: empresas, instituciones, organizaciones, escuelas etc., que a su vez son sistemas sociales:

*“(…) la empresa en general no está funcionando como lo hace un sistema; que pocas veces existe en su interior una cultura fuerte y cohesionada; que no siempre se estimulan las interacciones entre los departamentos, las personas y las decisiones; que la información interna, generalmente no circula, o circula mal, que no hay integración de las comunicaciones, o que incluso están en conflicto; que no hay cultura de comunicación y que todo ello daña a corto plazo la eficacia y por reflejo, a medio y largo plazo, daña la imagen de la empresa.”*³²

Vista desde esta perspectiva la comunicación interna de cualquier sistema social debe ser atendida de manera seria, ya que como se ha establecido con anterioridad, de ella depende gran parte del logro de los objetivos y las metas a corto, mediano y largo plazo de la organización en cuestión.

³⁰ Alberto Martínez, Abraham Nosnik, op. cit.

³¹ Joan Elías y José Mascaray, Op. cit. p. 22

³² Ibid, pp. 61-62

Chiavenato, establece que la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos: proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción dentro de una organización³³. Una institución educativa con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño del personal. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificadas y participarán más en la organización.

En las empresas y organizaciones debe existir una cultura organizacional que propicie que los actores logren identificar las características de sus propias percepciones y preferencias culturales³⁴, compararlas con las de algunos de sus compañeros de trabajo y reflexionar sobre las ventajas y desventajas de su 'cultura actual', de su 'cultura deseada' y de una posible 'cultura estratégica' de transición como parte de un proceso de cambio planeado y relacionado con el proceso de comunicación organizacional.

Es común observar dentro de las organizaciones como las escuelas, que los actores después de cierto tiempo de permanecer en ellas, se sitúen en una 'zona de confort'³⁵ y opongan resistencia al cambio: lo que se ha hecho de una forma durante mucho tiempo ya se aprendió y quizá hasta se automatizó y no tienen por qué cambiar. Romper con esta inercia es lograr su propia sensibilización al cambio e identificar a partir de sus conocimientos y experiencia en la organización,

³³ Idalberto Chiavenato, op. cit.

³⁴ En este contexto entiéndase por cultura el sistema común de valores y creencias compartidas por las personas que integran la organización y que la distingue de otras.

³⁵ Se le llama zona de confort al estado que asumen ciertos actores de una organización que por su experiencia aprenden a realizar ciertas tareas y las automatizan sin darse cuenta que puede llegar a ser obsoletas, no se renuevan, porque siempre las cosas se han hecho así.

posibles estrategias y acciones basadas en estrategias comunicativas, para influenciar la 'cultura actual' para orientarla hacia la 'cultura deseada'. Aprender nuevas formas de hacer las cosas requiere realizar esfuerzo, representa movimiento dentro de las organizaciones y permite que se generen renovaciones a partir de la innovación y eso, representa trabajo.

Si se reconoce la importancia entre el proceso de comunicación en el individuo y en la organización, con los elementos más sustanciales de la planeación estratégica de su cultura organizacional, como: la filosofía, visión, misión y valores de la organización, se facilita su difusión y apropiación por los demás actores a todos los demás niveles y áreas de la organización.

Finalmente en este proceso para el cambio, que todos los actores interpreten adecuadamente los resultados del diagnóstico de la cultura actual de la organización, contribuye a la aportación de ideas, a la participación activa de la planeación, aplicación y seguimiento de estrategias de cambio, constituyéndose y asumiendo como parte de él y así garantizar el éxito de la implantación de una nueva cultura, con redes de comunicación efectiva dentro de la organización.³⁶

“Entiéndase por comunicación efectiva, aquella cuya información logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido. También la comunicación efectiva es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz”³⁷.

³⁶ *Comunicación educativa*, (Antología), Universidad de Puebla, División de estudios de posgrado, s/fecha, p.226

³⁷ idem

Para facilitar la comprensión de esta exposición se ha tomado la propuesta de Goldhaber y Tolela Mayers³⁸ acerca de las funciones principales de la comunicación organizacional resumidas en tres grandes grupos:

Producción y regulación es la comunicación destinada al cumplimiento de los trabajadores contribuyendo así al logro de los objetivos de producción de la empresa.

- Determinar metas y objetivos
- Definir áreas problema
- Evaluar el rendimiento
- Coordinar funcionalmente los valores interdependientes
- Determinar las normas de resultado de rendimiento
- Dirigir, decir qué hacer, emitir órdenes
- Instruir; orientar cómo efectuar una actividad
- Guiar e influir

Socialización o mantenimiento se refiere a la comunicación dirigida a los aspectos de:

- Autoestima de los miembros
- Relaciones interpersonales en la organización
- La motivación para integrar sus metas individuales con los objetivos de la organización, se ocupa de recompensar y motivar al personal

Innovación se refiere a los mensajes que transmiten o manifiestan opciones, sugerencias a nivel de toda la organización, tales como reporte de investigaciones, desarrollo de ideas y demás inquietudes de cambio.

Cabe destacar que existe una marcada diferencia entre empresas públicas y privadas, la escuela objeto de este estudio pertenece a las primeras que pudiera contrastarse en cuanto a resultados con escuelas privadas. La diferencia medular radica en que las empresas públicas mejor conocidas como instituciones públicas tienen una estructura burocrática, jerárquica y rígida, es decir, son organizaciones sin ánimo de lucro, no existe la competencia y la atención al cliente, por la simple

³⁸ *ibid.*, pp. 224-225

razón de que no tienen clientes ni competencia. En las instituciones se gestionan recursos asignados por presupuesto para dar un servicio al estado o a los ciudadanos. El procedimiento burocrático está minuciosamente regulado por normas y procedimientos que no se pueden modificar por cualquier funcionario ya que están establecidos por los órganos reguladores de este sistema, por lo tanto, no se dan las condiciones necesarias para que surjan y se desarrollen iniciativas de mejora si no son por estructura. Por otro lado, esos elementos que son el motor de la renovación y el cambio constante de las empresas: la competencia, la atención al cliente, la innovación etc., no existen en las instituciones públicas como las escuelas y, esa falta de incentivos dan como resultado un funcionamiento bastante deficiente, no son competitivos en calidad, precio ni atención con relación a lo que ofrecen las empresas o escuelas privadas. Como punto de referencia podemos decir que actualmente la educación tiende a privatizarse. Las escuelas como instituciones públicas ofrecen servicios que dejan mucho que desear y resultados poco satisfactorios por lo que los usuarios, que tienen cierto poder adquisitivo, acceden a instituciones privadas. Por otro lado, si se compara con otros países la educación básica que se imparte en México se está en desventaja, un dato que ilustra lo anterior es: “la diferencia por nivel de conocimiento en ciencias entre los alumnos finlandeses de 15 años y los mexicanos de esa misma edad, primeros y últimos en la clasificación de la OCDE, equivale a cuatro años de formación (...) México fue el último de los 30 países de la OCDE (...)”³⁹

Siendo optimistas puede decirse que todas las iniciativas y todos los esfuerzos por mejorar la gestión de una escuela incidiendo en la comunicación organizacional se presupone que impactaría en menor o mayor medida en el sistema educativo al que pertenece.

³⁹ <http://www.eluniversal.com.mx/notas/465408.html>
(consultado el 16 de junio de 2011 a las 22:00 hrs.)

1.4. EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Todo proyecto o propuesta de mejora debe sujetarse a un proceso sistematizado de evaluación con la finalidad de valorar en determinados momentos del proceso, si se están obteniendo resultados encaminados a los objetivos planteados desde el inicio de la implementación de la propuesta.

Para entender mejor el proceso de evaluación, parte imprescindible en todo proyecto o propuesta, es necesario iniciar con el concepto: “Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado”⁴⁰

Cohen y Franco sostienen que “la evaluación forma parte del proceso de planificación de la política social, generando una retroalimentación que permite elegir entre diversos proyectos, de acuerdo con su eficacia y eficiencia⁴¹. Así mismo, analiza los logros obtenidos por esos proyectos, creando la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia el fin postulado.”⁴²

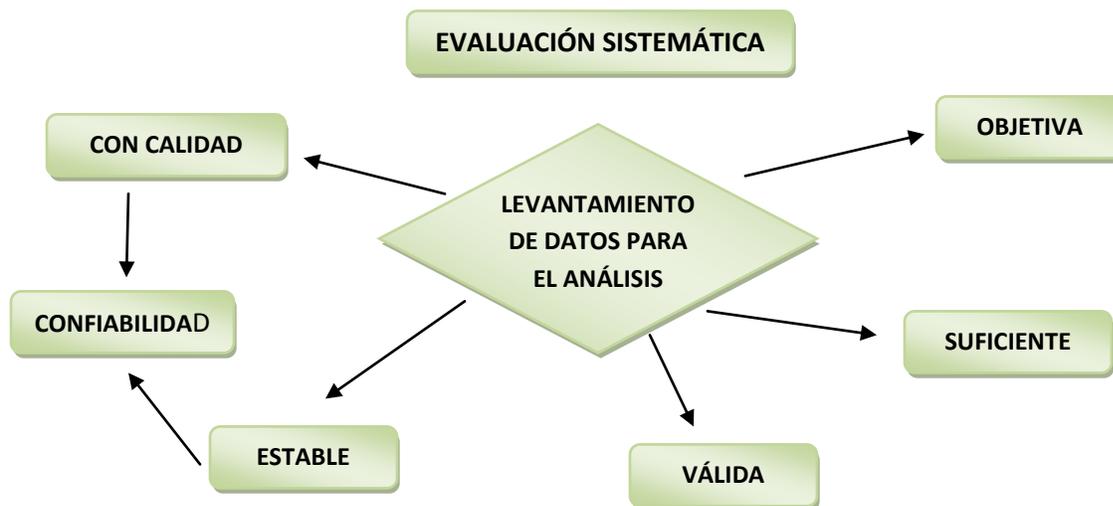
Dentro de la propuesta de organización de los medios de comunicación interna de la escuela pública que se estudia, es preponderante establecer una evaluación sistemática: que sea **objetiva**, para que permita captar la realidad que se observa mediante procedimientos que eviten una interpretación equivocada ocasionada por ideas preconcebidas o intereses que contaminen los resultados de la observación. El levantamiento de datos del estudio de caso que se realiza debe ser **suficiente**, que contenga la información que aporte los datos necesarios que permitan construir premisas válidas para el estudio que se realiza y establecer la

⁴⁰ Ernesto Cohen y Rolando Franco, *Evaluación de proyectos sociales*, México, Siglo XXI, 1992, p.73

⁴¹ La voz “eficiencia” se emplea para significar los objetivos alcanzados por unidad de factor productivo, es decir, por cada individuo, mientras que la “eficacia” alude al grado en que la organización consigue los objetivos previstos sin tomar en consideración los recursos empleados para ello.

⁴² Idem.

viabilidad de la propuesta. **Valida**, que los instrumentos utilizados midan realmente lo que se intenta medir. Con **calidad**, la información debe ser adecuada al uso que de ella se hace. Los resultados deben ser **estables**, que no varíen con el evaluador o con los instrumentos utilizados y, finalmente, con la calidad y la estabilidad se obtiene la **confiabilidad** de la investigación⁴³ (Ver gráfico).



FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en los conceptos anteriores del texto

Una vez establecidas las bases de la investigación se puede llevar a cabo el estudio considerando las indicaciones anteriores, mismas que se desarrollarán en el siguiente capítulo.

⁴³ Ernesto cohen y Rolando Franco, Op. cit., p.72

2 COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ESCUELA

2.1. Características de la comunidad en donde está enclavada la escuela

Para comprender mejor el entorno de la escuela secundaria No. 226, “Estado de Veracruz” se hace necesario situarla geográficamente, así como conocer algunas características de la localidad. Pues bien se encuentra dentro del Distrito Federal en la Colonia Santa María Tomatlán, antes pueblo de Sta. María Tomatlán, en la delegación Iztapalapa. Esta delegación tiene su historia y rasgos característicos, para efectos del presente estudio se puede señalar lo siguiente:

Iztapalapa es una de las dieciséis delegaciones políticas en que se divide el Distrito Federal (...) la traducción del vocablo náhuatl Iztapalapan por la voz Iztapalapa tiene dos significados posibles: ‘en el agua de las lajas’ o ‘en el agua atravesada’. El terreno era en su mayor parte lacustre y pantanoso, (...) se cuenta entre los polos más dinámicos de crecimiento de nuestra ciudad, pues es la región a la que llega a radicar el mayor porcentaje de inmigrantes del interior de la República hacia la capital en busca de oportunidades de trabajo y vida.⁴⁴

De acuerdo con los datos censales del Instituto Nacional de Estadística geografía e Informática (INEGI) 2010 la zona metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM) cuenta con poco más de 17 millones de habitantes.⁴⁵

Asimismo datos del INEGI y el Consejo Nacional de Población (CONAPO)⁴⁶, clasifican a Iztapalapa como la localidad con mayor población en el país con un poco más de 1’800 mil habitantes, que ocupa tan solo 7.1% del territorio nacional. La alta incidencia de población joven (menores de 24 años) que representa el 40% del total, ha generado la creación de infraestructura necesaria para atender la

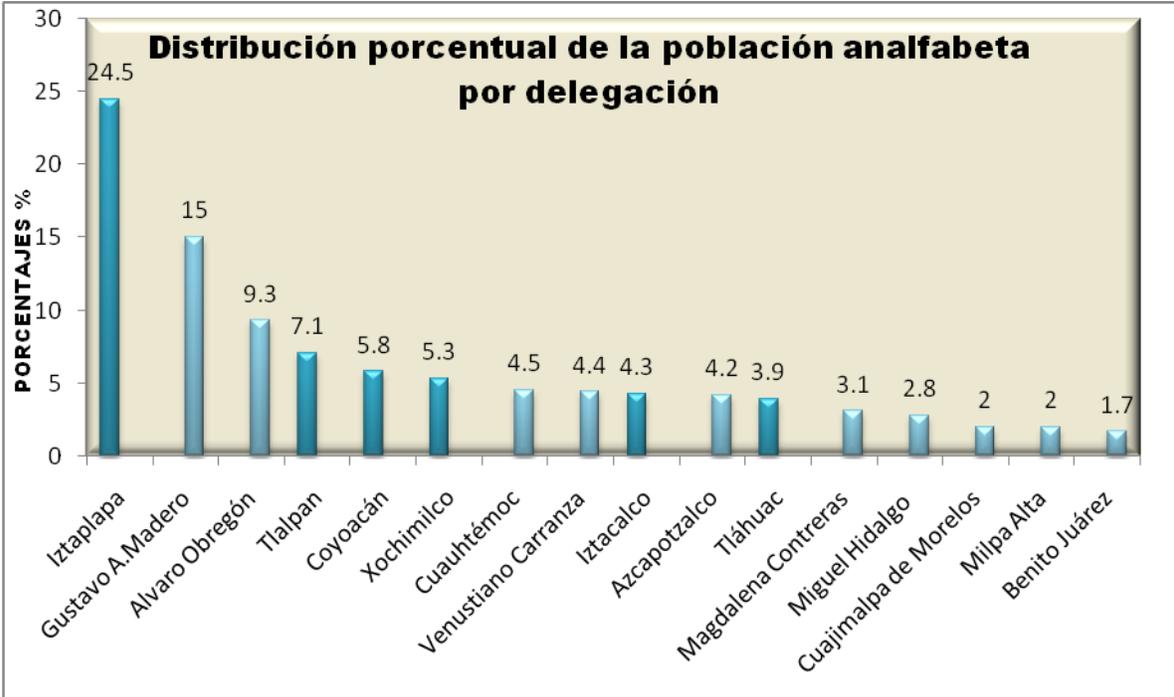
⁴⁴ <http://es.scribd.com/doc/429877/Delegaciones-del>
(consultado el 12 de agosto de 2011 a las 11:45hrs.)

⁴⁵ <http://www.inegi.org.mx/>, Censo General de Población y Vivienda 2010
(consultado el 20 de julio de 2011 a las 20:30 hrs.)

⁴⁶ <http://www.conapo.gob.mx>
(consultado el 20 de julio de 2011 a las 21:00 hrs.)

demanda de educación básica. Se estima que únicamente el 3.7% de la población mayor de 15 años es analfabeta. Sin embargo es prudente señalar que, el mayor porcentaje de analfabetismo del Distrito Federal se ubica en esta demarcación: 24.5 % del total que significa que casi uno de cada 4 personas analfabetas vive en Iztapalapa.⁴⁷

La siguiente gráfica ilustra el porcentaje de población analfabeta en Iztapalapa en relación a las demás delegaciones del D.F.



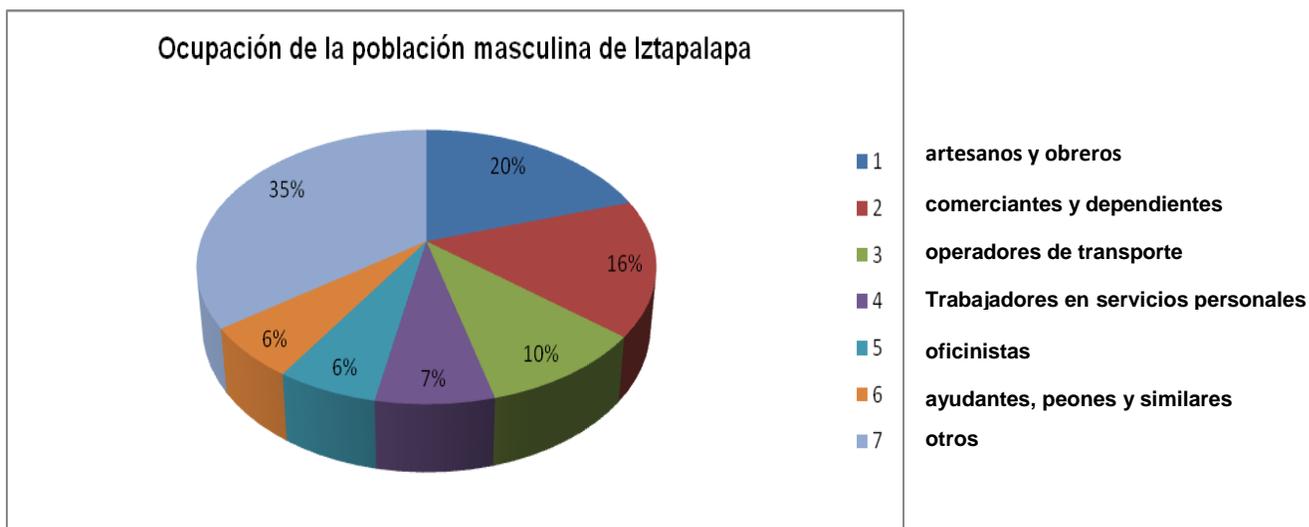
Fuente: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en los datos del INEGI

La distribución por ocupación según sexo (hombre, mujer) de la población iztapalapense es la siguiente: 20% de los hombres son artesanos y obreros, 16% comerciantes y dependientes, 10% operadores de transporte, 7% trabajadores en

⁴⁷ Base de datos del Sistema de Información Básica del Desarrollo Social en Iztapalapa (SIBDSI) <http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/SIBDSI/html> (consultado el 18 de julio de 2011 a las 20:10 hrs.)

servicios personales, 6% oficinistas y poco más de 6% ayudantes peones y similares.⁴⁸

Estas seis ocupaciones representan casi 65% de la población ocupada del sexo masculino de la delegación. El 35% restante se distribuye entre otras ocupaciones con menos de 5% cada una. Cabe señalar que los profesionistas (4.8%) y técnicos representan un poco más de 9%, en conjunto. Observe la siguiente gráfica:



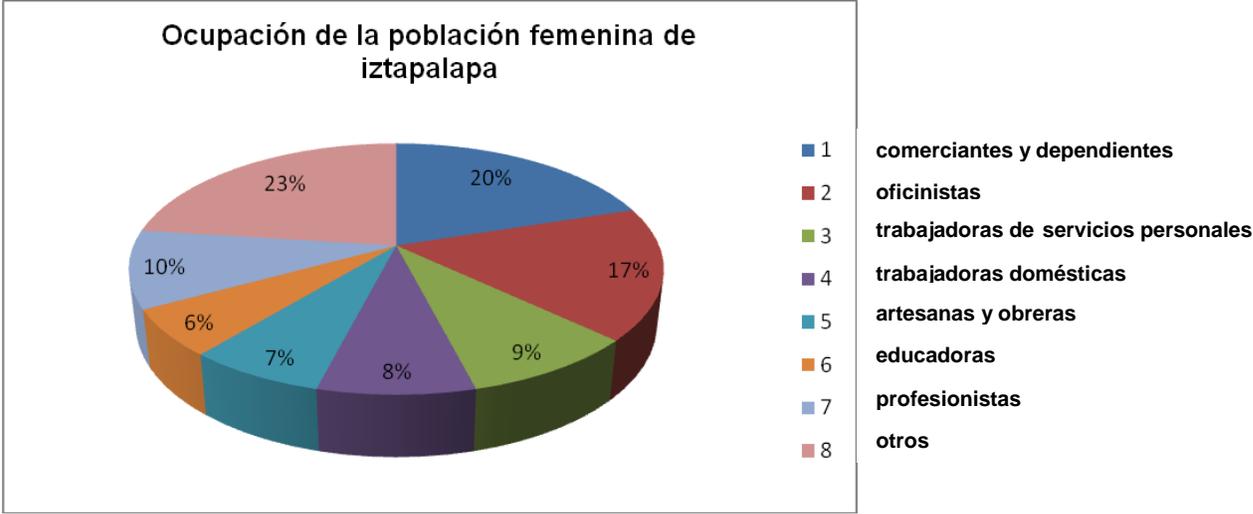
Fuente: Núñez, Dolores. México, 2011 Elaboración con base en los datos del INEGI

Por su parte, la ocupación habitual de las mujeres de la delegación tiene una distribución diferente: en primer lugar 20% son comerciantes y dependientes, esto es que uno de cada cinco hombres de la delegación es artesano y obrero mientras que una de cada cinco mujeres es comerciante y dependiente. En segundo lugar lo constituyen las oficinistas en 17%, en tercera posición las trabajadoras en servicios personales en 9%, en cuarto las trabajadoras domésticas con más de 8%, siguen las artesanas y obreras con poco más del 7%.⁴⁹

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ *Idem.*

Cabe destacar que hay más mujeres educadoras que hombres en una proporción de 6% contra 1.8% respectivamente. Poco más del 10% de las mujeres son profesionistas. El 23 % restante se distribuye en otras ocupaciones.⁵⁰



Fuente: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración propia con base en los datos del INEGI

Si se comparan los índices porcentuales de las ocupaciones con mayor porcentaje de hombres y mujeres podemos decir que uno de cada 5 hombres de la delegación es artesano y obrero mientras que una de cada cinco mujeres es comerciante y dependiente.

En segundo lugar las mujeres son oficinistas con un 17% (contra el 6% de los hombres), en tercera posición se tiene la ocupación de trabajadoras en servicios personales con casi el 9% (7% de los hombres), en cuarta están las trabajadoras domésticas con más del 8% (0.9% de los hombres), siguen las artesanas y obreras con el 7% (20% de los hombres).⁵¹

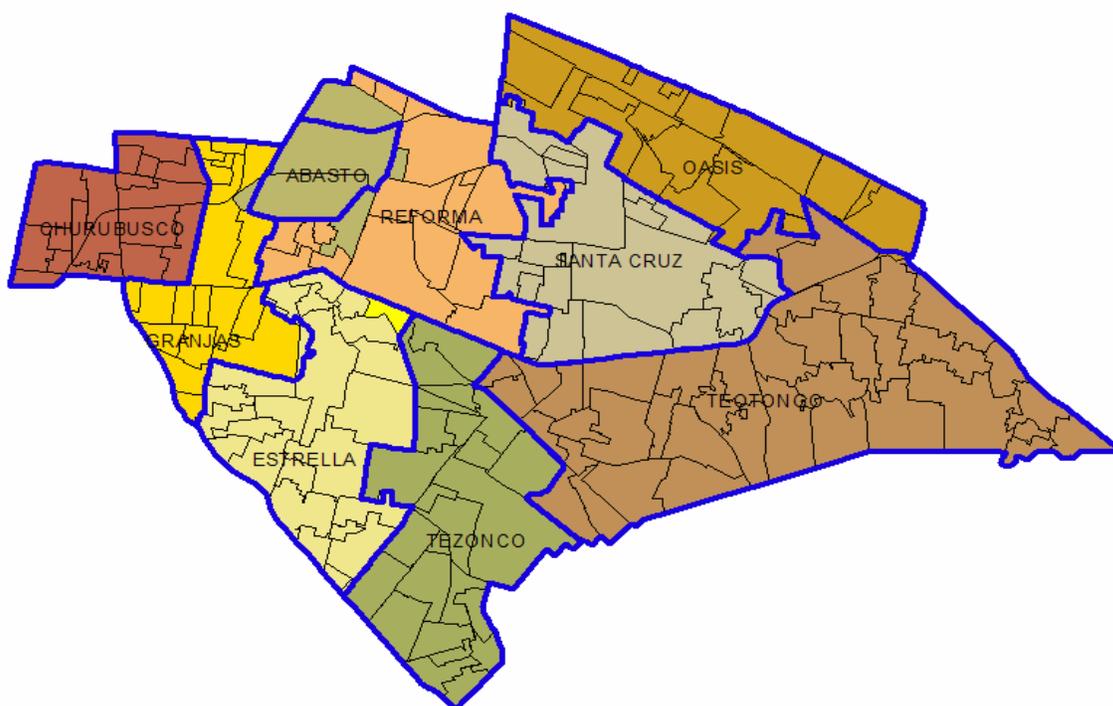
⁵⁰ *Idem.*

⁵¹ *Idem.*

Conocer la cantidad de gente que vive en una localidad, su nivel de estudios y su ocupación permite comprender algunas características de las familias de los alumnos que asisten a esta escuela.

Por otro lado, es importante destacar que Iztapalapa se encuentra dividida en 9 unidades territoriales, como puede apreciarse en el siguiente mapa:

Iztapalapa. División por unidad territorial



Fuente: Coordinación de Seguridad Pública de la Delegación de Iztapalapa⁵²

La localidad de Santa María Tomatlán se ubica en la unidad territorial Tezonco, antes considerada como zona ejidal, hace más de treinta años todavía se sembraba principalmente el maíz; posteriormente con la urbanización del pueblo el uso del suelo cambió y los terrenos de siembra se fueron empleando para otros fines. Originalmente el terreno que hoy ocupa la secundaria “Estado de Veracruz”, fue vendido a una constructora por el Sr. Adolfo Nava, dueño y ejidatario del lugar,

⁵² <http://www.iztapalapa.gob.mx/>
(consultado el 20 de julio de 2011 a las 22:10 hrs.)

para levantar edificios de departamentos. Los pobladores se opusieron y solicitaron a la delegación el rescate del predio. Finalmente la delegación adquirió el terreno y lo destinó para la construcción de un kínder, una secundaria y un mercado para el pueblo; el mercado nunca se construyó.

La calle frente a la escuela era una vereda terregosa que desembocaba en la avenida México Tulyehualco hoy avenida Tláhuac; en esa calle, aunque pavimentada es muy angosta, hay una tienda, una pastelería, un taller mecánico, una fonda, dos papelerías, una farmacia, una nevería y varios puestos ambulantes que dificultan el acceso al plantel tanto a la hora de entrada como a la hora de salida de los alumnos.

2.2. Características de la escuela y del personal

La escuela se inauguró en el mes de septiembre de 1979 con cinco grupos de primer grado para el turno matutino y cinco para el vespertino, se instalaron 12 casetas prefabricadas que funcionaron como aulas de clase para recibir alumnos rechazados de otras secundarias, principalmente de la secundaria vecina No. 118. Al cabo de tres años la escuela ya operaba con tres grados, primero segundo y tercero, con un promedio de cincuenta alumnos por grupo. El patio de tierra cercado con alambrado, se inundaba en tiempos de lluvia y, aunque hacía poco accesible el paso a los salones la escuela no suspendía sus labores.

Hasta el ciclo escolar 1983-1984 se inauguró el edificio de aulas y se dejaron de usar los salones prefabricados. Fue así como poco a poco se fueron construyendo los demás edificios, para 1990, tras varias transformaciones la escuela se terminó de construir. Actualmente el plantel cuenta con un edificio de dos niveles, en el cual se alojan cinco aulas por grado. Se cuenta con dos escaleras una principal y otra de emergencia, un baño para maestras, uno para maestros, un baño para niñas con seis apartados y, de la misma forma, un baño para niños con seis mingitorios, aula digital, red escolar, dos laboratorios, biblioteca, sala de música,

sala de maestros, consultorio, cubículo de trabajo social y orientación, oficinas administrativas y tres bodegas. Las asignaturas tecnológicas que se imparten actualmente son: Artes Plásticas, Dibujo Técnico, Ofimática (anteriormente llamado taquimecanografía), Computación, Corte y Confección, Electrotecnia y Mecánica Automotriz. Se cuenta con 12 bebederos, una Conserjería y el establecimiento de la cooperativa escolar. La escuela cuenta con luz eléctrica, agua, drenaje y cisterna.

La primera Directora del plantel la Profra. Esperanza Nieto Sagahón, hizo las gestiones necesarias para que la escuela llevara el nombre de su estado natal; es así como a partir del 27 de mayo de 1987 la escuela lleva por nombre "ESTADO DE VERACRUZ". Según relata la fundadora, en esta época la Institución gozaba de buen prestigio y la comunidad no tenía problemas graves de delincuencia y drogadicción. Los padres de familia participaban de manera activa en las actividades a que convocaba la escuela. Con el paso del tiempo la comunidad de los alrededores de la escuela comenzó a cambiar debido al proceso de urbanización del pueblo, a la inmigración de personas del interior de la República y de otras delegaciones políticas del Distrito Federal.

La delincuencia y drogadicción se ha incrementado en la comunidad. Algunos alumnos que asisten a la escuela provienen del internado Guadalupano de los hermanos Lasayistas que alberga niños y jóvenes sin padres, con familias disfuncionales, desintegradas o hijos de madres solteras. Muchos de estos niños han tenido problemas que afectan su formación (como son drogadicción, vandalismo, pandillerismo, violencia).

Según datos del SIBDSI (sistema de Información Básica del Desarrollo Social en Iztapalapa)⁵³, la colonia de Santa María Tomatlán está considerada con un grado de marginación muy alto.

⁵³ <http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/SIBDSI/html>

El personal que labora en la escuela está conformado por dos directivos (Director y Subdirectora) 40 docentes que imparten diferentes asignaturas, 3 prefectos, una trabajadora social, un médico escolar, 7 personas que se desempeñan en el área administrativa, 4 asistentes de servicios y un conserje; en total 59 personas laboran en el plantel, de las cuales el 81.3% tienen estudios universitarios: 30.5% son titulados en diferentes carreras, 49.1% son pasantes, 1.7% con licenciatura trunca. El 18.7% restante estudiaron: carreras técnicas el 6.8%, bachillerato el 5.1%, secundaria el 5.1% y sólo primaria 1.7%. Los porcentajes que hacen referencia al personal que sólo estudio una carrera técnica o menos, corresponde al personal administrativo, asistentes de servicio y conserje.

Durante el año 2006 que se implementó la reforma educativa en secundaria todos los docentes frente a grupo tomaron cursos sobre la RIEB (Reforma Integral de Educación Básica); considerando los últimos cinco años desde entonces, de los 40 docentes sólo el 25% se actualiza de manera regular por medio de cursos de carrera magisterial, cursos que se imparten en los centros de maestros u otros. El 75% restante de los docentes no ha tomado ningún curso durante los últimos cinco años. De acuerdo con el diagnóstico final de la escuela correspondiente al ciclo escolar 2010- 2011 aproximadamente el 30% de los profesores desempeñan una función pedagógica aislada, pocos comparten sus estrategias de enseñanza, materiales didácticos y experiencia profesional, lo que dificulta el trabajo en equipo y de manera colaborativa entre docentes.

2.3. Identificación de los medios de comunicación interna de la escuela.

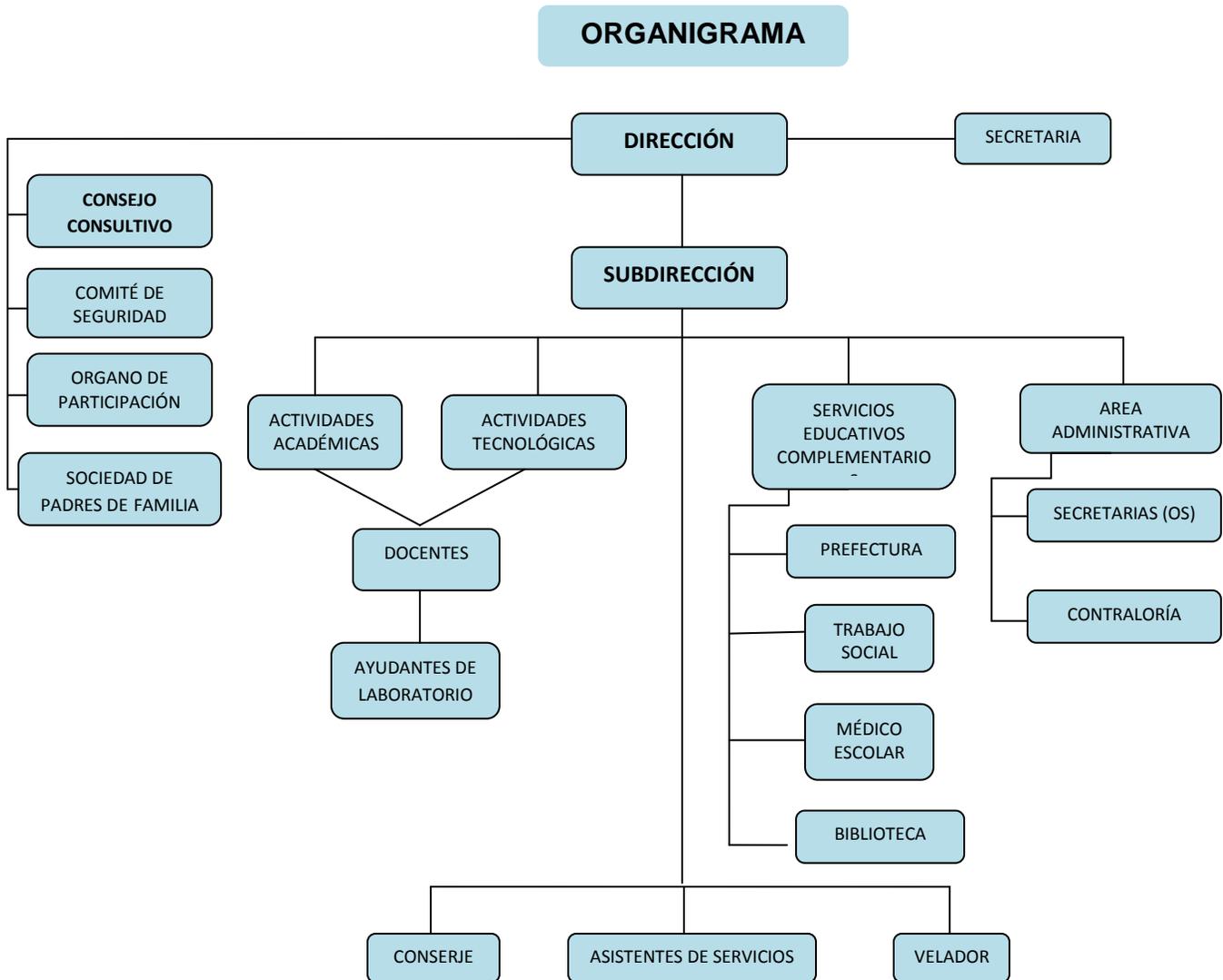
En lo referente a la comunicación interna de la escuela, una de las constantes quejas del personal alude a que no se enteran de manera oportuna y efectiva de las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro del plantel; si se toma en cuenta que los horarios del personal de la secundaria es variado y, no todos están

en la escuela a la misma hora y los mismos días, entonces es común escuchar que: cuando se abordó el tema en la junta no estaban porque no fue en su horario de labores, que cuando pasaron el oficio no habían llegado o ese día no les tocaba asistir, que el comunicado de la sala de maestros no lo leyeron porque nunca entran ahí, en fin, si la información les llega es de manera informal, de boca de sus compañeros, retrasada, incompleta, tergiversada; esto se convierte en un pretexto para no asumir acuerdos, tareas o compromisos al interior del plantel.

Una constante en el quehacer diario de una institución educativa es mantener una comunicación permanente con todos los actores que laboran en la escuela. Como equipo de trabajo, estar bien enterados de los objetivos y metas, así como de las diferentes actividades que se realizan o se realizarán dentro de la escuela y del rol que cada actor juega en ella, cobra mayor relevancia en un proyecto escolar; en muchos casos, de esto depende una buena parte del logro de las metas y objetivos que la institución se trace. Si bien el trabajo colaborativo tienen un papel muy importante en el desarrollo de la misión y la visión de una institución este no se logra en la medida de lo esperado o se retrasa debido a una comunicación ineficaz.

Por lo anterior se debe considerar que la comunicación constituye una herramienta de trabajo indispensable para que el personal de una escuela pueda entender su tarea y lograr de manera coordinada y colaborativa los objetivos planeados y con ello el buen funcionamiento del centro educativo; por lo que se hace indispensable desarrollar una estrategia de comunicación que permita el flujo de información adecuado a todas las áreas de la estructura. No obstante para que exista una interacción entre el personal de la escuela, es importante formalizar y organizar los medios de comunicación interna para que se facilite la difusión de la información.

El organigrama de la institución muestra de manera esquemática la organización de la escuela.



Fuente: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la observación de organización y distribución de mandos.

Cabe destacar que al interior de la escuela, la información relativa a cuestiones de trabajo se transmite en las juntas de Consejo Técnico o reuniones de colegiados, por medio del pizarrón de avisos, circulares, oficios, agenda escolar o de persona a persona. A pesar de ser una institución con poco personal, a veces la información no llega a todos de manera oportuna.

2.4. Estado actual y operatividad de los medios de comunicación interna de la escuela

En este apartado se tratará de explicar el estado actual y funcionamiento de los medios de comunicación interna que ya se han venido mencionando con anterioridad, desde la perspectiva del investigador observador.

Iniciaremos con ***el pizarrón de avisos***, actualmente se encuentra ubicado en la sala de maestros, en él se colocan avisos, comunicados, acuerdos, propagandas, etc. Cualquier persona de la comunidad escolar puede usarlo para dar información principalmente a los docentes. No existe un formato definido, puede ser un folleto, díptico, tríptico, fotocopias, un cartel, etc.; no tiene periodicidad establecida para cambiar los avisos o la información que ahí se coloca, y no todo el personal frecuenta con regularidad el espacio donde este pizarrón está colocado.

Circulares y oficios, como medios de comunicación interna de la escuela son documentos formales, se envían al personal correspondiente con un *propio* (generalmente son los prefectos de piso), y se les solicita que firmen el acuse respectivo. El problema que se presenta con este medio de comunicación es que en el momento en el que se circula el documento no todo el personal se encuentra laborando en ese día y a esa hora en el plantel, por ejemplo existen profesores que van a la institución sólo dos o tres veces por semana durante dos o tres horas y cuando la información les llega, ya es extemporánea.

Consejo Técnico Escolar, son reuniones en las que participan directivos, personal docente y de apoyo. Tienen lugar una vez al mes durante una jornada de trabajo (aproximadamente de 8:00 a 13:40 hrs.). Previo a la junta se elabora una agenda de trabajo con los puntos a tratar que suelen ser muy diversos. En estos espacios de reunión se proporciona información importante y se toman acuerdos que se transcriben en el acta de Consejo Técnico. El inconveniente de las juntas de Consejo Técnico como espacio de comunicación y de información radica principalmente en el horario del personal, no todos están en el momento en que se da la información y en la que se toman acuerdos.

Agenda escolar, se elabora de manera anual y se le hace llegar a todo el personal al inicio de cada ciclo escolar. En ella se establece la organización de las actividades escolares por mes y ámbitos de gestión: administrativo, técnico pedagógico, organizativo y comunitario. La organización establecida en la agenda se ajusta y actualiza con la información de las juntas de Consejo Técnico de manera mensual y a lo largo de todo el ciclo escolar. Sin embargo, la dificultad que se presenta con la agenda como medio de información y de organización es que existen actividades imprevistas que llegan por estructura, desde la SEP (Secretaría de Educación Pública), Coordinación Regional, Dirección General, Supervisión de Zona hasta la Dirección de la escuela, y que en su momento no se pudieron agendar y sin embargo se tienen que realizar. En estos casos se recurre generalmente a las circulares y avisos.

Este es el panorama general de los medios de comunicación interna que se utilizan con más frecuencia en la escuela secundaria.

2.5. Aplicación de la encuesta

Como se ha mencionado en apartados anteriores, la comunicación resulta fundamental para que los individuos interactúen en conjunto y así logren tareas que requieren del trabajo participativo. Mucha de la información que se envía al personal por parte de la Dirección de la escuela tiene esa finalidad: organizar el trabajo cotidiano de manera colaborativa entre el personal del plantel. Es por eso que observar cómo se da la comunicación entre el personal de manera vertical y horizontal en la estructura, cómo fluye la información a través de los medios de comunicación existentes en la escuela, qué tan funcionales son estos medios de comunicación, etc. cobra para esta investigación mayor relevancia.

Para obtener mayor información respecto a las interrogantes anteriores se diseñó una encuesta y un cuestionario sobre los medios de comunicación interna existentes en la escuela. La encuesta con 13 cuestionamientos, se le aplicó a todos los empleados (58 en total) lo que representa el 100% de la muestra, sólo 50 personas decidieron contestarla es decir, el 83% del total del personal. El cuestionario, con tan sólo 5 preguntas, se le aplicó al Director del plantel con la finalidad de poder conocer sus impresiones sobre la información formal que transmite, cabe señalar que quien realiza la presente investigación forma parte del personal de la escuela y por consiguiente queda fuera del conteo.

La encuesta para el personal se realizó en dos momentos: el primero, durante la Junta de Consejo Técnico de fin de ciclo escolar (2010-2011) donde se pudo contar con la presencia de la mayoría del personal docente y de apoyo. El segundo momento al personal administrativo y asistentes de servicio, que no se convocan a las juntas de Consejo Técnico. En ambos casos se les explicó que la información era confidencial y anónima y que únicamente se usaría con fines de estudio. Esto con la finalidad de liberar tensión en los encuestados y que sus respuestas fueran lo más objetivas posibles (*ver anexo 1*).

El objetivo principal de la aplicación de la encuesta fue obtener información sobre la comunicación interna de la escuela, cómo se percibe el flujo de información que se transmite de manera descendente (superior - subordinado), ascendente (subordinado – superior) o en forma horizontal (mismo nivel jerárquico); así como la funcionalidad de los diferentes medios que se utilizan en la institución, para lo cual se utilizó una escala likert con cinco opciones de respuesta por lo que se considera una encuesta cerrada; la primera parte con variables cualitativa ordinal en tanto que marca la frecuencia de lo que se pregunta y, en la segunda parte, una escala cualitativa nominal cuyas variables establecen atributos.

2.6. Análisis cuantitativo y cualitativo

Los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada al personal se detallan en las siguientes gráficas. Por cada pregunta se realizaron dos gráficas, una representa el número de frecuencia de cada respuesta posible; y la otra, el porcentaje que representa cada frecuencia en relación al universo de la muestra. A cada cuestionamiento de la encuesta corresponden cinco posibles respuestas: nunca o ninguno, algunas veces, algunas veces la mayoría, con frecuencia la mayoría, siempre; de menor a mayor y de izquierda a derecha.

MUESTRA: 50 PERSONAS

PREGUNTA 1





En relación al primer cuestionamiento sólo el 14% afirma que las autoridades lo mantienen *siempre* informado en asuntos de trabajo que le competen, contra el 2% que contestó que *nunca* es informado. El 34%, contestó que sólo *algunas veces* se sienten informados en asuntos de trabajo que le competen; la mitad del personal respondió que *algunas veces la mayoría* (22%) y *con frecuencia la mayoría* (28%). Un número menor de personas encuestadas se inclinaron por las respuestas que están a los extremos: nunca o ninguno (1), siempre (14).

PREGUNTA 2

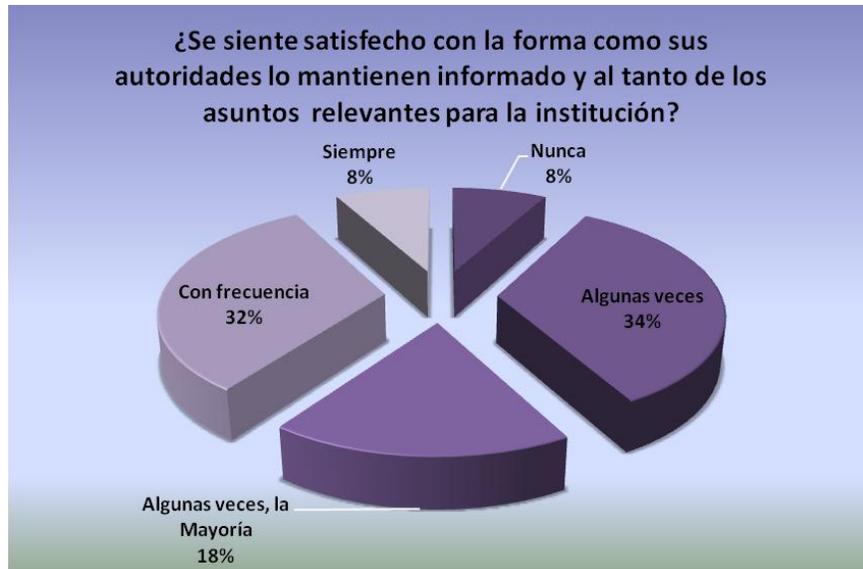




Esta segunda pregunta pretende que el encuestado reflexione sobre la frecuencia con la que no ha sido informado sobre asuntos de trabajo dentro de la escuela. El 52% menciona que *algunas veces* se ha sentido desinformado contra el 36% que menciona que *algunas veces la mayoría* y con *frecuencia la mayoría*. Sólo el 12% dice que *nunca* se siente desinformado en asuntos de trabajo.

PREGUNTA 3

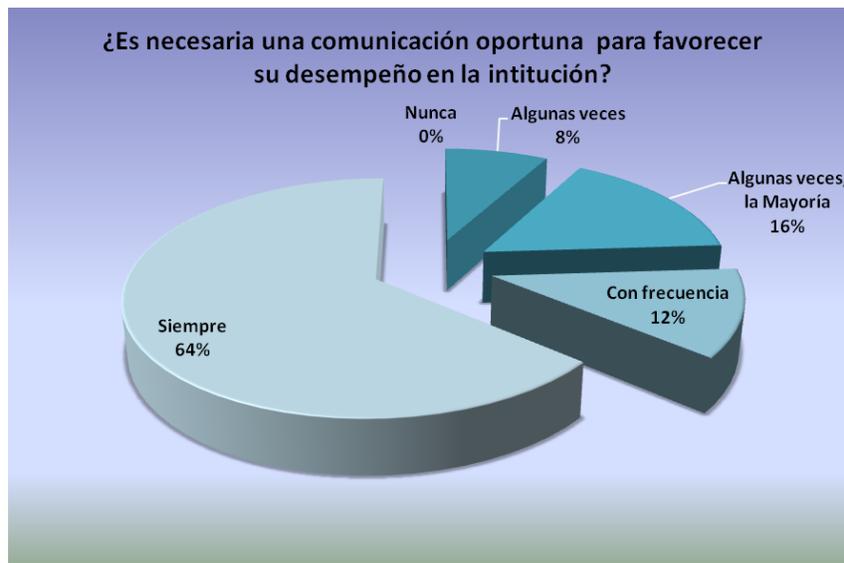




En estas gráficas los rangos de los extremos coinciden, el mismo número de personas mencionan que *siempre* se sienten satisfechos con la forma en que las autoridades lo mantienen informado contra las que *nunca* se sienten satisfechas, estamos hablando de 4 personas en cada caso. La frecuencia mayor se encuentra en la respuesta, *algunas veces*, con una diferencia de dos puntos porcentuales con la respuesta, *con frecuencia la mayoría*. El rango que se ubica en medio, *algunas veces la mayoría* tiene el 18%.

PREGUNTA 4

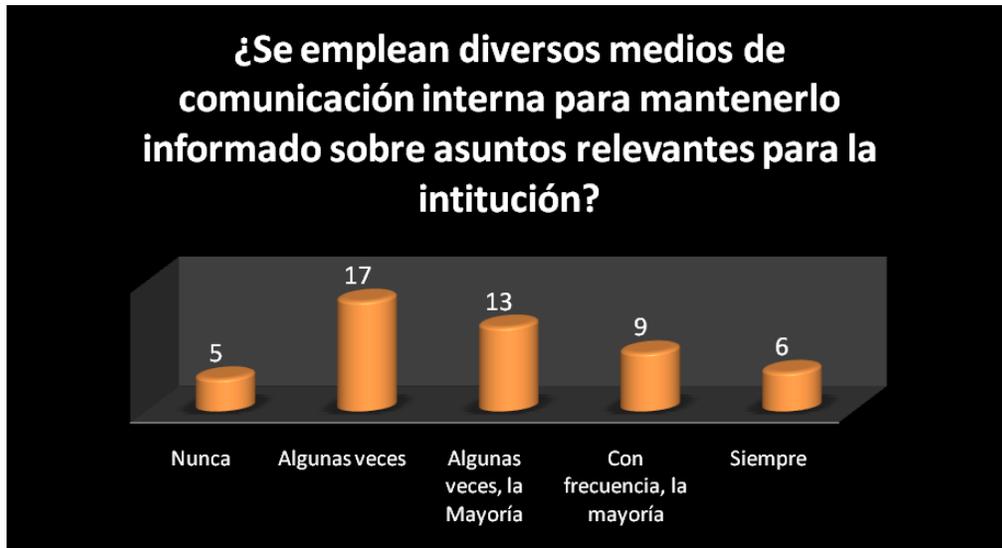




Esta pregunta va encaminada a conocer la importancia que le dan los encuestados a la comunicación en relación a su desempeño en la institución. Cabe señalar que en el formato de encuesta se precisó el término '*oportuna*' para evitar confusión en los encuestados.

Los resultados marcaron la siguiente tendencia: el 64% respondió que *siempre* una comunicación oportuna favorece el desempeño laboral del personal, sólo cuatro personas se inclinaron porque sólo *algunas veces* es necesaria la comunicación oportuna, seguida por la proposición *con frecuencia la mayoría* con el 12% y *algunas veces la mayoría* con 16%. Por los resultados se puede decir que mejorar la operatividad de los medios de comunicación interna tendría buena aceptación entre el personal.

PREGUNTA 5



Saber si el personal de la escuela reconoce o no que existen diferentes medios de comunicación interna puede presuponer que, si existen y no los reconocen es porque no los usan o no tienen la funcionalidad e importancia para que ese reconocimiento sea claro, en este caso hay 5 personas que afirman que *nunca* se emplean diversos medios de comunicación interna. El porcentaje más alto, 34%,

dice que *sólo algunas veces* se emplean diversos medios, lo cual sigue siendo preocupante, seguido por el 26% de *algunas veces, la mayoría*. Sólo 6 personas reconocen que *siempre* se emplean diversos medios de comunicación interna.

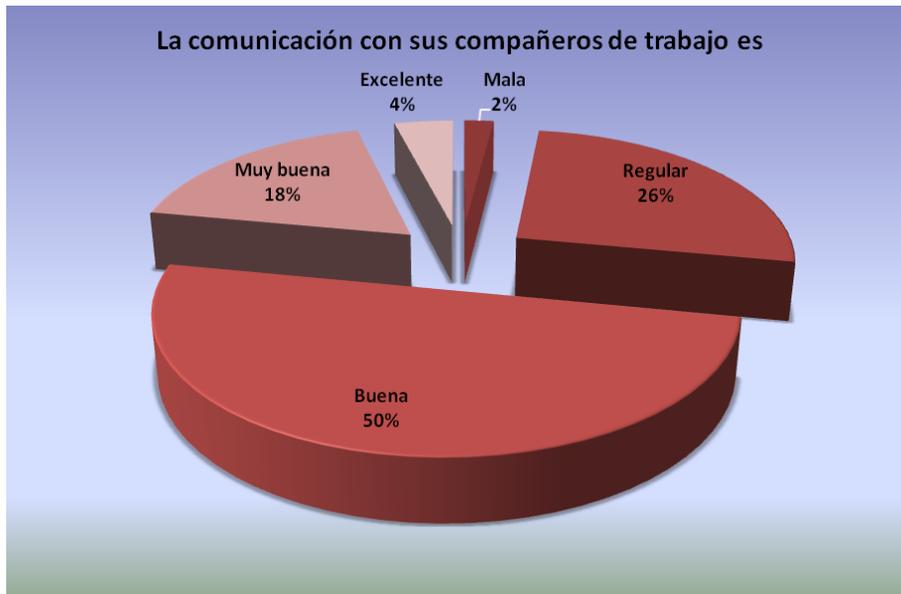
PREGUNTA 6



Antes de analizar los resultados de estas gráficas es oportuno recordar lo que ya se ha mencionado en capítulos anteriores respecto a la importancia que tiene el líder en una institución educativa y el impacto que genera la comunicación que emite a los miembros del sistema. Su credibilidad como tal da sustento a la información que se difunde en la institución y, en correspondencia, el impacto de la información y las posibles respuestas se dan en relación a la legitimación y credibilidad de ese líder. Pues bien esta pregunta genera información respecto a la comunicación con las autoridades de la escuela que aunque no pretenden medir el grado de liderazgo que ejercen, sí se puede manifestar en las respuestas el grado de confiabilidad o no que generan en el personal. Los resultados arrojan que sólo el 5% afirma que la comunicación con las autoridades es *excelente* contra el 4% que se inclina a que es *mala*. El 38% dice que es *regular* mientras que el 28% asegura que es *buena* seguido por el 20% que aseveró que es *muy buena*. En resumen se puede decir que el 58% de los encuestados se inclinaron porque la comunicación con las autoridades varía en el rango de *buena* a *excelente*.

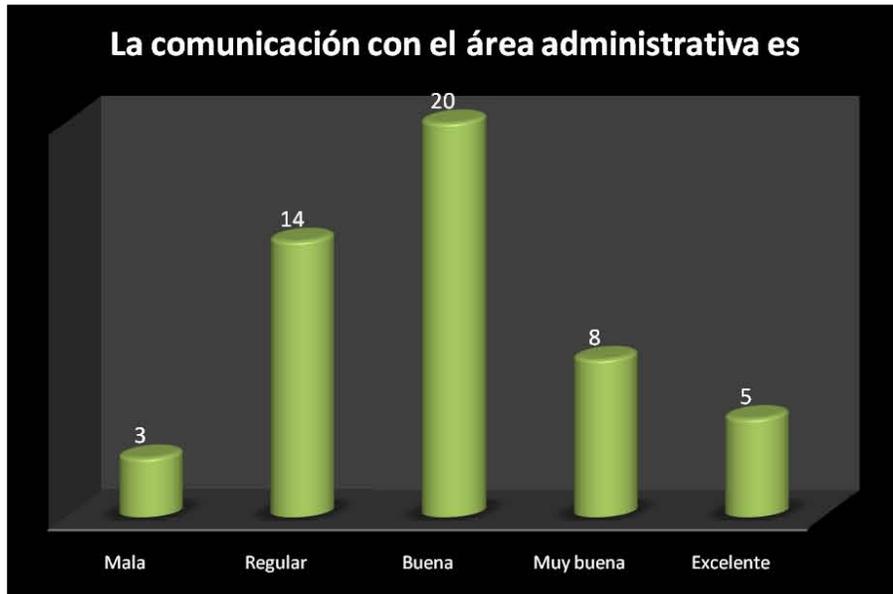
PREGUNTA 7





La comunicación es un factor importante en la socialización de las persona. Una buena relación entre el personal de la escuela puede, en un momento dado, facilitar el trabajo colaborativo al interior del plantel. Si se comparan los extremos en las gráficas, muestran que una persona dice que la comunicación con sus compañeros es *mala*, mientras que 2 personas afirman que es *excelente*. En el rango ubicado en medio de la tabla se ubica el mayor porcentaje con un 50% que contestó que es *buena*; el rango que más se acerca a este puntaje se encuentra con 26% quienes se inclinaron por contestar que es *regular* y, con un 18% quienes dijeron que es *muy buena*. Se puede concluir que la comunicación en la institución está en el punto medio.

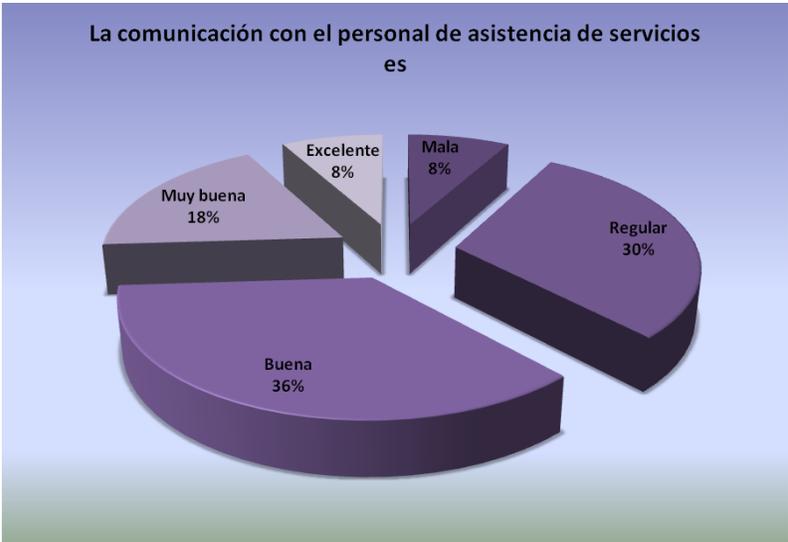
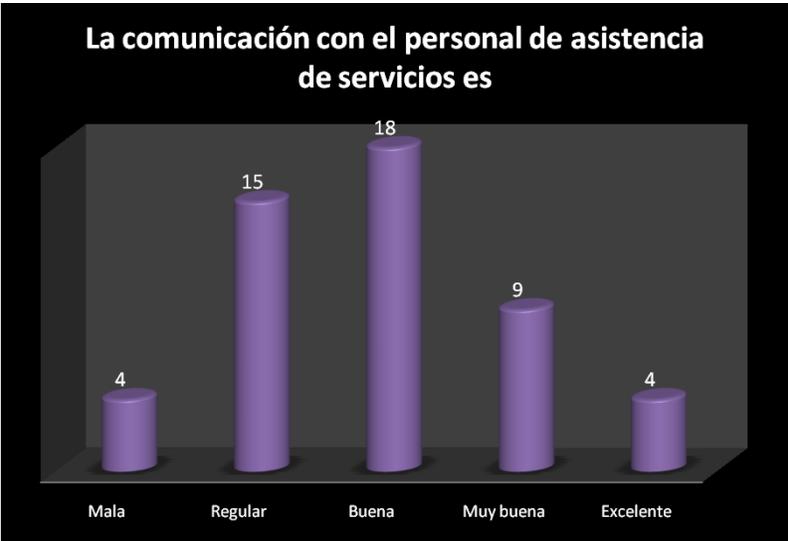
PREGUNTA 8



Además de los directivos, la relación más importante, en cuestiones de trabajo, con el área administrativa la tiene el cuerpo docente, que son quienes generan casi toda la información que se procesa en este departamento; el que la

comunicación sea buena entre ellos en el sentido de cordialidad, eficacia y de manera oportuna evita muchos errores administrativos a lo largo del ciclo escolar. Los resultados a este respecto son: el 10% confirma que la comunicación es *excelente*, el 16% afirma que es *muy buena*, con el mayor porcentaje del 40% quienes dicen que es sólo *buena*, el 28% afirma que es *regular* y el 6% dice que es *mala*. Esto deja ver que las relaciones de trabajo y la comunicación tiene que fortalecerse más en esta área.

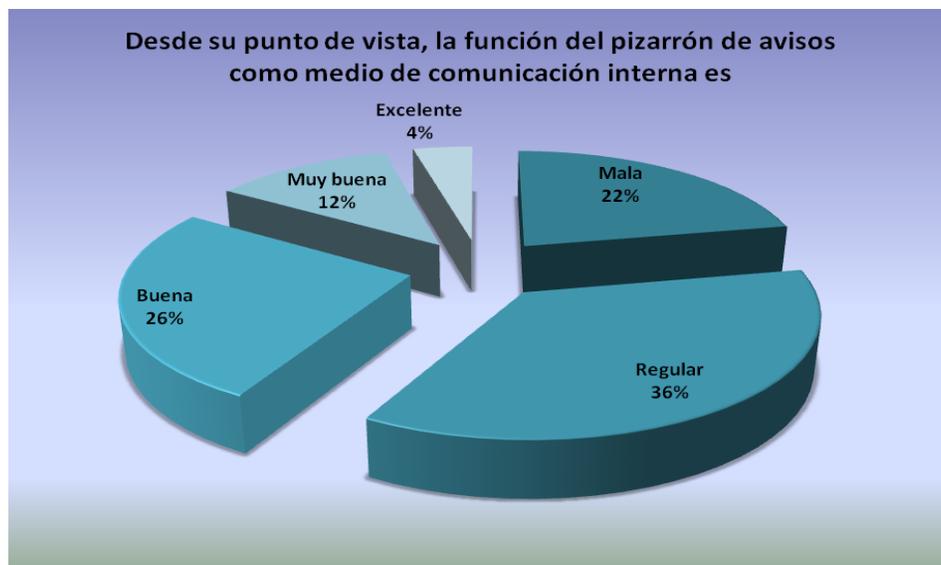
PREGUNTA 9



Los asistentes de servicio son el personal que se encarga del mantenimiento general del inmueble; la relación de trabajo principalmente la tiene con la dirección y subdirección de la escuela, sin embargo una buena comunicación con los demás promueve buenas actitudes hacia el trabajo. Lo que muestran las gráficas al respecto es que la comunicación, hasta el momento del presente estudio, se sigue ubicando con su mayor porcentaje en la respuesta que asevera que es *buena*, este término refleja una cualidad respecto a la comunicación y si se le relaciona con los demás rangos que se manejan en las gráficas se puede observar que es perfectible. En la gráfica se ubica en el rango de en medio con el mayor puntaje, 36%. Nuevamente el rango de los extremos, mala y excelente, vuelven a coincidir en porcentaje. Lo cual reitera que falta mucho por hacer para mejorar la comunicación.

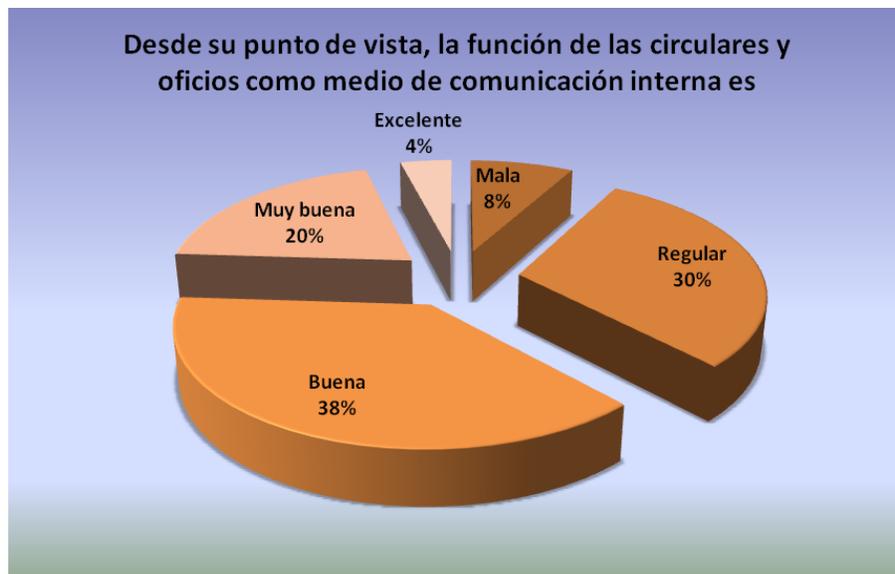
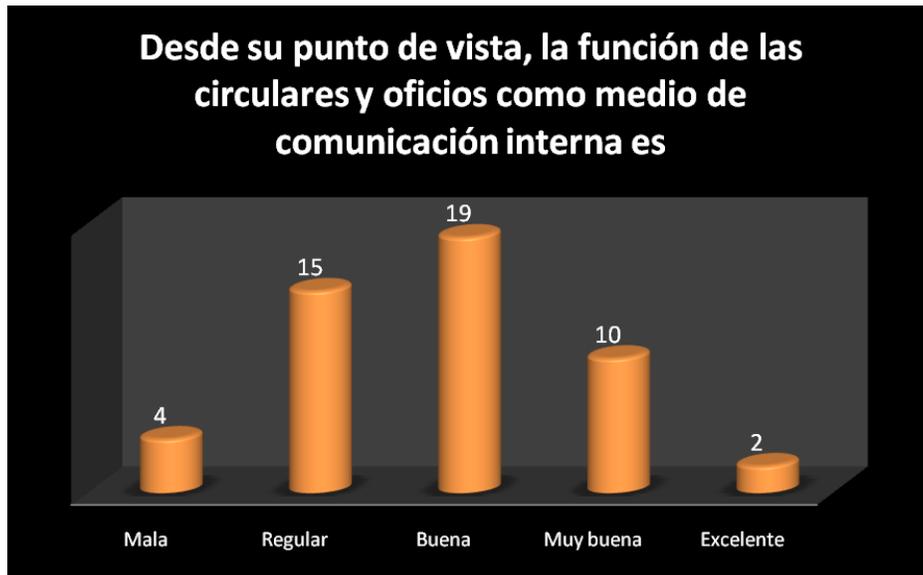
PREGUNTA 10





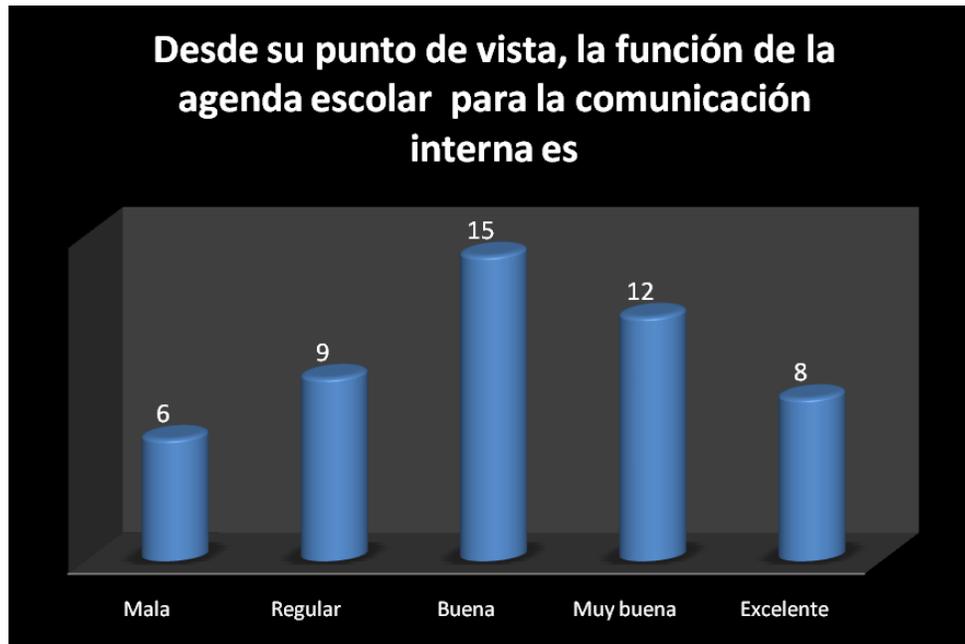
A partir de la pregunta 10, se pretende obtener información que califique la función que desempeñan los medios de comunicación existentes en la escuela. Las gráficas muestran los resultados que se obtuvieron sobre la función del pizarrón de avisos. Sólo el 4% piensa que es excelente; referente a esto se puede inferir que se refiere al personal que frecuenta la sala de maestros y que lee el pizarrón de avisos; en contraste, con un porcentaje mucho mayor, el 22% asevera que es mala. El porcentaje mayor con un 36% que representan a 18 personas, se centra en la aseveración de que la función del pizarrón de avisos es *regular*; el 26%, *buena* y el 12 %, *muy buena*.

PREGUNTA 11



En el caso de las circulares y oficios, los resultados arrojaron que el 38 % dice que es *buena* su función, es el mayor puntaje registrado y se sitúa nuevamente en el rango situado en medio de la tabla. En porcentaje descendente le sigue el 30% de quienes contestaron que es *regular*; el 20%, *muy buena*; el 8% *mala* y con el menor puntaje 4%, *excelente*. En relación con el pizarrón de avisos tienen más reconocimiento de funcionalidad las circulares y los oficios.

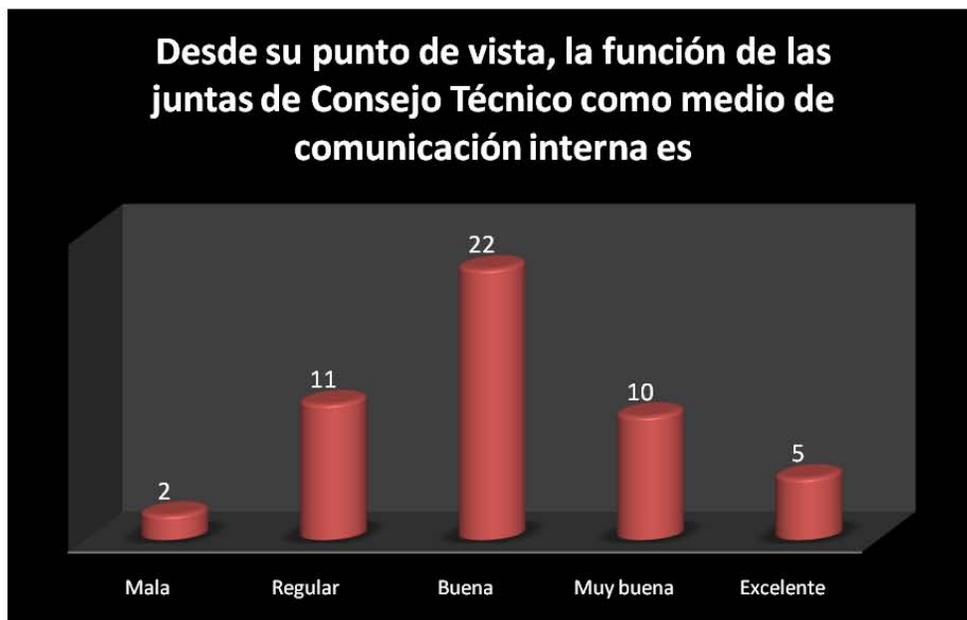
PREGUNTA 12



En el caso de la agenda escolar como medio de comunicación se calificó con un 30% quienes dijeron que su función es *buena*; le siguió el 24%, *muy buena*; el 18%, *regular* ; el 16%, *excelente* y el 12%, *mala*. En comparación con los anteriores medios (pizarrón de avisos, circulares y oficios), la agenda tiene mayor reconocimiento, aunque se ubica el porcentaje más alto en el rango medio, los

rangos que califican mejor su función obtuvieron mayores porcentajes en relación a los otros medios.

PREGUNTA 13



Finalmente, la función de las juntas de Consejo Técnico como medio de comunicación interna y de acuerdo con las gráficas, se puede concluir que el 44% dice que es *buena*, sigue ubicándose el mayor porcentaje en el rango medio de la tabla; el 22%, *regular*; el 20%, *muy buena*; el 10%, *excelente* y el 4%, *mala*.

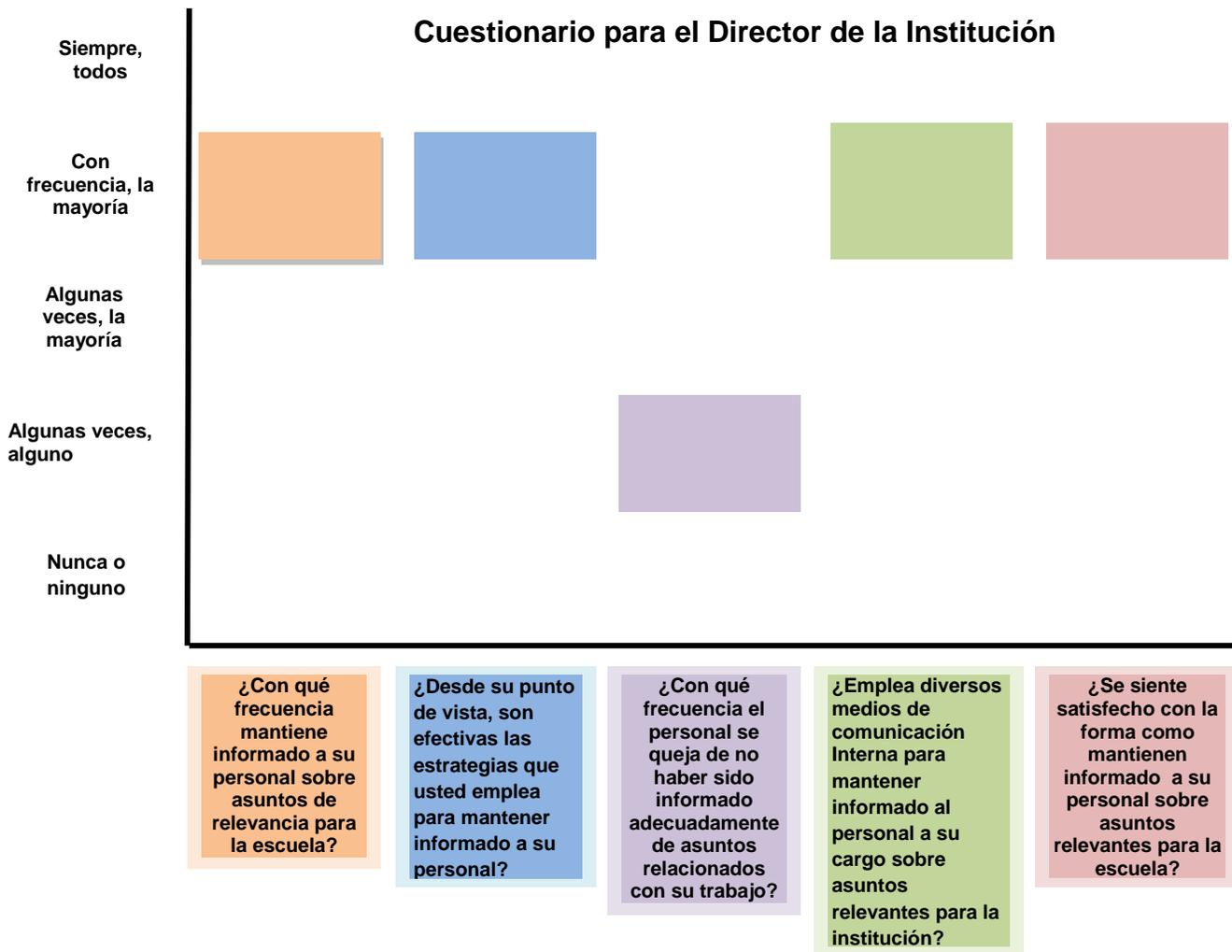
Si hacemos un comparativo de los tres últimos rangos de las gráficas de barras que representan mayor calidad en la función de los medios de comunicación interna que se analizan, se puede decir que la agenda escolar tiene un mayor número de personas (8) que eligieron el rango de *excelencia*, seguido por las juntas de Consejo Técnico (5), y empatado con el mismo número de personas en este rango, el pizarrón de avisos y las circulares y los oficios (2 cada uno).

En el rango de *muy buena* se ubica nuevamente la agenda escolar con 12 personas contra 10 de las juntas de Consejo Técnico que empata con las circulares y los oficios; el pizarrón de avisos sólo con 6 personas.

El último rango que se comparó y que califica como *buena* a la función del medio que se analiza, se ubican las juntas de Consejo Técnico con 22 personas; las circulares y los oficios con 19; la agenda escolar con 15; y el pizarrón de avisos con 13 personas.

Una vez hecho este análisis se concluye que el medio de comunicación existente en la escuela secundaria “Estado de Veracruz” que mayor reconocimiento tiene en cuanto a su función, es a la agenda escolar, seguido de las juntas de Consejo técnico, las circulares y los oficios y al final el pizarrón de avisos. Lo anterior no significa que se deba prescindir de alguno de estos medios de comunicación interna, sino que se deben de reorganizar y formalizar para potenciar su eficacia comunicativa al interior de la escuela sin descartar la posibilidad de implementar nuevas estrategias o nuevos medios de comunicación que ayuden a mejorar la comunicación en la institución.

Un punto de vista importante para esta investigación en relación a la comunicación interna y a los medios que se emplean, es el de la dirección de la institución. Para conocer al respecto se formularon cinco preguntas con cinco posibles respuestas, los resultados son los siguientes:



De acuerdo con el cuestionario, la mayoría de las veces se mantiene informado al personal, con la misma frecuencia se emplean estrategias efectivas de comunicación empleando diversos medios y esto hace sentir al director de la escuela satisfecho con su labor comunicativa ya que sólo algunas veces se reciben quejas por falta de información.

Si se contrasta los resultados de la encuesta aplicada al director con las aplicadas al personal de la escuela, existe una marcada diferencia entre la percepción del personal y la del director, en el caso del personal existen rangos de variación más marcados y no siempre son tan satisfactorios. Lo cual indica que puede no haber la suficiente confianza por parte del personal para externar sus opiniones o incluso manejarse algún tipo de represalia por parte de las autoridades. De cualquier manera se hace necesario formalizar y reorganizar los medios de comunicación existentes para mejorar la comunicación interna del plantel.

Cap. 3 PROPUESTA DE FORMALIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ESCOLAR

Como punto de partida es indispensable establecer que las propuestas que se harán a lo largo de este apartado están encaminadas a ofrecer una posibilidad de organización y formalización de los medios de comunicación interna existentes en el plantel de manera viable y accesible a las posibilidades de la institución. Cabe señalar que como escuela pública no se tienen destinados recursos para invertir en la renovación, remplazo o actualización de dichos medios de comunicación y mucho menos, para invertir en tecnología comunicativa avanzada, por tanto se pretende sugerir modificaciones que hagan productiva la información y que propicien acciones tendientes al bienestar de la institución.

3.1 Pizarrón de avisos

Es en este sentido que revalorar la función del *pizarrón de avisos* como un recurso mediático entre el personal y las autoridades demanda atención. Primero se propone reubicar el pizarrón trasladándolo de la sala de maestros, lugar que no todos frecuentan, al área administrativa a la que todo el personal accede a la hora de llegar a la institución; ahí en la pared central, junto al reloj checador deberá ubicarse para que todos tengan acceso a la información que se quiera dar a conocer por este medio.

Para una mejor presentación de la información se sugiere se divida el pizarrón de manera vertical en tres secciones con sus respectivos títulos: *Acuerdos de Consejo Técnico, Actividades de la Semana y Varios, como lo muestra la siguiente imagen:*



FUENTE: Ilustradora, González Laura. México, 2011

Cada subdivisión del pizarrón de avisos estará destinada a la publicación de cierta información previamente clasificada por la dirección de la escuela. La primera sección se inaugurará cada ciclo escolar con la publicación de la constitución del consejo técnico escolar de cada año y se irá alimentando con la información que se genere en sus reuniones, como los acuerdos a los que se llega en ellas y los avisos y actividades que involucran al colectivo. Para la segunda sección la temática de la información que se publicará tendrá que ver con las diferentes actividades extra clase que se llevarán a cabo en el plantel, como información sobre salidas culturales, excursiones, pláticas y conferencias, exposiciones, concursos, etc. es decir toda aquella información que tenga que ver con actividades escolares de la semana. La última sección se dejará abierta a la posibilidad de publicar la información que se genere en la comunidad escolar y que sea del interés del colectivo; tal es el caso de las circulares y oficios que se difunden, publicar una copia de estos documentos en esta sección le da la

posibilidad al personal de volver a consultar la información que ya se ha circulado y quienes no tuvieron la oportunidad de leerlos tengan acceso a ellos por este medio. La dirección de la escuela tendrá la responsabilidad de seleccionar o autorizar lo que en esta sección se publique como: información sindical, laboral, etc.

Establecer el tiempo durante el cual la información permanecerá en el pizarrón ayuda a darle mayor formalidad al medio e invita al personal a que cada determinado periodo de tiempo revise la información que sabe de antemano que ha cambiado. Por lo que se propone que la periodicidad de la primera sección sea mensual, la información deberá actualizarse inmediatamente después de cada junta de consejo técnico, ya que en ellas se establecen los nuevos acuerdos o se refrendan los anteriores. Cabe señalar que dicho consejo técnico se reúne una vez durante la última semana de cada mes, a excepción de los meses de diciembre y marzo o abril, según se contemple en el calendario escolar el periodo vacacional de semana santa. La fecha de cada reunión se da a conocer al personal mediante una circular. La información que se publicará en la sección del pizarrón destinada a consejo técnico deberá actualizarse a más tardar la primera semana del siguiente mes de efectuada la reunión.

La temporalidad de la información de la segunda sección puede ser semanal y deberá colocarse todos los lunes a primera hora (7:30 am) para que el personal se informe de las diferentes actividades que tendrán lugar en la escuela durante esa semana; se debe tener cuidado en renovar la información, si una semana no hubiera nueva información quedará sin publicaciones, de esta manera el personal sabrá que siempre que haya algo estará vigente para la semana en cuestión. La tercera sección tendrá una periodicidad variable ya que ésta atiende a las características de la información que se publica. Para reducir o evitar que aún con esta nueva organización y ubicación del pizarrón de avisos haya personal que ni siquiera voltee a verlo por olvido o no sepa que ahí está, es recomendable informar previamente a todo el personal de estos cambios, del objetivo que se

persigue y de los beneficios que se obtendrán al mantenerse informados con el pizarrón de avisos y los demás medios de comunicación interna que se irán abordando más adelante.

Una segunda propuesta de reorganización del pizarrón de avisos está íntimamente vinculada con la clasificación que sobre comunicación organizacional hacen Goldhaber y Tolela Mayers⁵⁴: primera sección *Producción y Regulación*, en esta sección se colocará toda la información destinada al cumplimiento de los trabajos asignados y que contribuyen al logro de los objetivos de la institución, tales como comisiones, salidas extraescolares, proyectos, etc.; la segunda sección se destina a la *Socialización y Mantenimiento*, la información dirigida a aspectos tales como la motivación para integrar metas individuales con los objetivos de la escuela como la publicación de estímulos; promociones, eventos sociales de la comunidad escolar, concursos, etc.; la tercera sección que identificaremos como *Innovación*, se publicará lo referente a los mensajes que transmiten o manifiestan opciones, sugerencias a nivel de toda la institución.

Tanto la primera como la segunda propuesta son funcionales para la escuela, sin embargo, corresponde al Consejo Técnico Escolar valorar y determinar cuál de las dos propuestas se implementará en la escuela, sólo se necesita asignar a una o varias personas comisionadas por la dirección, que cuenten con el tiempo necesario y que asuman la responsabilidad de realizar el trabajo. El personal de apoyo a la educación como prefectura o trabajo social sería el indicado ya que no tienen directamente grupos de alumnos a su cargo y es personal de jornada completa.

⁵⁴ *Comunicación Educativa , Antología*, Universidad de Puebla, división de estudios de posgrado, p. 224

documentos a quienes están en ese momento, es lógico que no todos se enteren de su contenido y eso genera malestar entre el personal.

Para poder resolver la situación, que ya se ha convertido en un problema, la propuesta que se dirigirá a la dirección de la escuela consiste en la implementación de un formato de control de oficios y circulares que permita verificar cuánto tarda el documento en darse a conocer y a cuántas personas llega, de esta manera se puede saber quiénes no lo han firmado en el periodo que se ha establecido. El formato control que se propone, deberá ser firmado por el prefecto responsable que pasará el documento al personal, previo aviso de que deberá devolverlo a la dirección de la escuela una vez que haya sido leído y firmado por el personal correspondiente, de lo contrario tendrá que informar a quiénes no fue posible pasarles el comunicado. De esta manera se puede llevar el control de las personas a las que se les deberá avisar más tarde u otro día.

Como una medida para articular los medios de comunicación y reforzar la difusión de la información se recomienda, como ya se mencionó en el apartado anterior, que se publique en el pizarrón de avisos una copia de los oficios y las circulares que tienen actualidad (*ver formato*).

ESCUELA SECUNDARIA DIURNA No. 226 "ESTADO DE VERACRUZ" T.M.					
CONTROL DE CIRCULARES Y OFICIOS PARA EL PERSONAL					
DOCUMENTO	PREFECTO RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE REGRESO	PERSONAL INFORMADO	PERSONAL PENDIENTE DE SER INFORMADO
CIRCULAR 001					
OFICIO: Curso básico de formación continua					

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la observación de las necesidades de organización de la institución

3.3. Juntas de Consejo Técnico

El Consejo Técnico Escolar es el órgano colegiado más importante de la escuela; está presidido por el director e integrado por el personal docente y profesores de servicios educativos complementarios⁵⁵. Se reúne una vez por mes con el objetivo de:

- Definir y establecer anualmente las comisiones permanentes de trabajo que sean necesarias, a efecto de que auxilien a la dirección de la escuela en la organización, el desarrollo y el control del trabajo escolar.
- Analizar el plan anual de trabajo de la escuela y, en su caso, proponer al director de la misma las adecuaciones que procedan.
- Estudiar los programas y las iniciativas de trabajo que presenten las comisiones que se establezcan.
- Discutir y adecuar métodos y procedimientos de enseñanza de acuerdo con las características de los alumnos.
- Proponer los métodos y medios para mejorar la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Proponer formas de organización del trabajo escolar que garanticen su desarrollo en un ambiente de colaboración, orden y respeto.
- Evaluar continuamente el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, para detectar los problemas y sugerir las soluciones correspondientes.
- Discutir los problemas que se presenten en la escuela y buscar la solución más viable en beneficio de la institución⁵⁶.

Por todo ello, las juntas de Consejo Técnico representan un espacio de comunicación importante, la información que se comparte y los acuerdos que se toman están encaminados al cumplimiento de la misión y la visión de la escuela,

⁵⁵ Servicios educativos complementarios es el personal de prefectura, trabajo social, médico escolar y biblioteca y su función es servir de apoyo al trabajo educativo.

⁵⁶ Antonio Avitia Hernández, *Vademécum Secundaria Mexicana*, México, Porrúa, 2006, 2ª edición, p. 308

marcan la ruta, el camino por el que el personal debe dirigir sus esfuerzos desde su función en la escuela, ayuda al trabajo colaborativo y al buen funcionamiento de la institución.

No obstante y debido a la diferencia de horarios de los miembros del consejo no todos permanecen durante toda la reunión, lo que provoca desinformación y poco compromiso para asumir tareas, estar desinformados es el pretexto idóneo para no cumplir con acuerdos que impliquen responsabilidades en el trabajo de la institución por lo que es frecuente escuchar, *'si no me avisan no tengo por qué hacerlo'*. Por lo que es recurrente que asuman que la desinformación los exime de la responsabilidad de desempeñar trabajos o comisiones inherentes a su función. En estos casos la alternativa, a juicio del investigador, radica en la comunicación cara a cara entre los directivos y el personal que se encuentra renuente. Sin embargo sigue siendo responsabilidad de la dirección buscar los mecanismos para que aún en esta situación se disminuya el riesgo de desinformación. La propuesta en este sentido es simple, pero puede ayudar a resolver el problema, por lo que se deberán publicar los acuerdos de Consejo Técnico en el pizarrón de avisos como se estableció en apartados anteriores, con la finalidad de darle mayor difusión y de que todo el personal tenga acceso a esa información. De esta manera se van articulando los diferentes medios de comunicación con el objetivo de fortalecer y mejorar la comunicación al interior de la escuela; así el personal que no acceda a la información por uno de los medios podrá consultarla en otro. Otra alternativa de comunicación se puede establecer con el personal un correo electrónico de grupo.

3.4. Correo electrónico de grupo

Aún con pocos recursos una escuela pública puede establecer medios de comunicación efectivos y de vanguardia tecnológica. Siendo una institución que atiende adolescentes entre los doce y los quince años, que manejan las computadoras y navegan en internet casi de manera natural, el personal de la institución no puede soslayar el compromiso de actualizarse al respecto e incorporar las computadoras y el internet como herramienta comunicativa. La siguiente propuesta está encaminada a la creación de un correo electrónico de grupo, comúnmente llamado comunidad virtual, son espacios en Internet destinados a facilitar la comunicación entre los miembros del grupo al que pertenecen y que se encuentran en distintos puntos geográficos. Es decir, es un sitio virtual de Internet donde un conjunto de personas comparten los mismos intereses y necesidades. En él se establece una interacción y comunicación entre los miembros y, la vinculación de los miembros con su comunidad virtual.

Así, los integrantes colaboran a través de medios de comunicación como listas de distribución, grupos de noticias, canales de *chat*, mensajería instantánea y otros recursos compartidos como bibliotecas, juegos, documentos, etcétera.

Dentro de esta comunidad virtual, existen dos tipos de roles que son asignados a los miembros del grupo, por un lado se encuentran los *administradores*, que en el caso de la escuela le corresponde a la dirección del plantel y a sus asesores ser quienes manipulen y coordinen la comunicación y la información de la comunidad; por otro lado, *los miembros o participantes* lo constituye el personal del plantel, quienes emplearán los recursos proporcionados por el administrador para llevar a cabo los fines definidos.

Para establecer la comunidad virtual, todos los miembros tienen que crear un correo electrónico preferentemente en el mismo sitio de internet que ofrezca el servicio. Uno de los grupos virtuales más empleados dentro del mundo del Internet

es yahoo o hotmail, que permiten de forma gratuita crear una comunidad donde se puede intercambiar información de todo tipo.

Establecer una comunidad virtual entre el personal abre un canal de comunicación a distancia, incluso fuera del horario laboral, esto facilitará el envío de información al grupo para que cada miembro la reciba de manera personal y la pueda consultar en el momento y el espacio que destine para ello. Además el administrador, en este caso la dirección de la escuela, puede seleccionar si la información se envía a todo el grupo o sólo a algunos miembros, establecer conversación con algunos de ellos a la vez y publicar documentos, acuerdos, avisos, etc. del interés de la comunidad virtual. Es posible que con estas medidas se disminuyan los problemas de comunicación y desinformación de la escuela que se estudia. Sin embargo cabe mencionar que el establecimiento de una comunidad virtual tiene sus bemoles, ya que no todo el personal cuenta con los recursos tecnológicos, el servicio de internet en casa y, las habilidades y el conocimiento sobre navegación, lo que en un principio dificultará el acceso de todos a este medio de comunicación. Además y debido a las diferentes ocupaciones del personal, fuera del trabajo no todos tienen la disponibilidad de tiempo para consultar de manera regular su correo electrónico. De cualquier manera aunque al principio sólo algunos puedan pertenecer a la comunidad virtual debido a lo que se ha mencionado, los medios de comunicación están en constante evolución y cada vez más personas se incorporan a la información virtual, por lo que cabe la posibilidad de que el personal que en un principio no tenía acceso, de manera paulatina se irá incorporando poco a poco a la sociedad virtual de la escuela.

Es así como la búsqueda constante de estrategias para mejorar la organización y la comunicación del plantel nos lleva a la siguiente proposición: establecer una agenda escolar.

3.5. Agenda Escolar

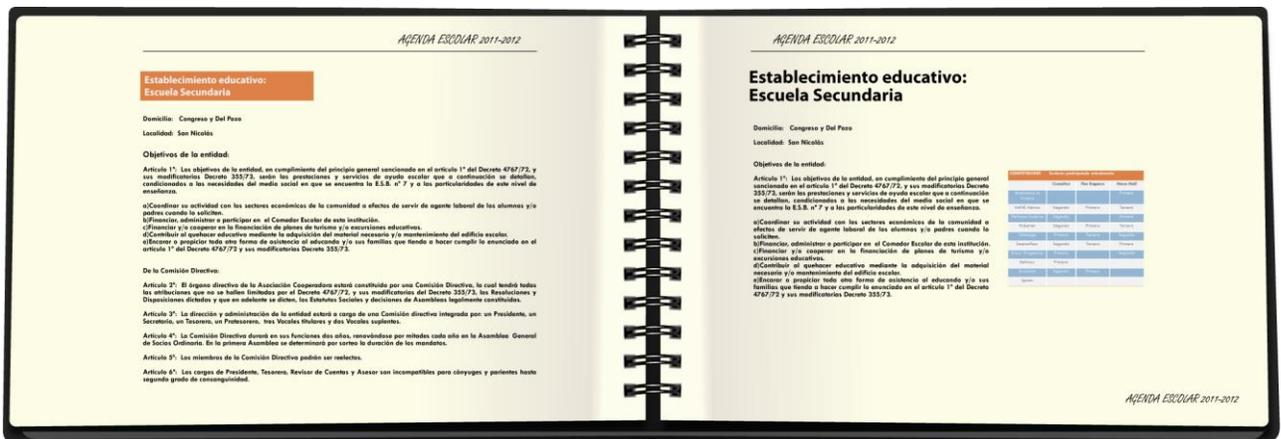
A lo largo del ciclo escolar la escuela realiza una serie de actividades programadas por estructura desde la dirección general, operativa, regional y supervisión y que son de carácter administrativo, pedagógico o social; y otras establecidas por el consejo técnico de la escuela. Algunas de esas actividades se llevan a cabo cada año y otras se establecen de acuerdo a las estrategias y expectativas actuales. Tanto unas como otras se tienen que organizar y programar ya que son varias las actividades colaterales que realiza el personal.

Para ello desde el ciclo escolar pasado (2010- 2011) la que escribe que además es parte del personal de la escuela, propuso a la dirección del plantel la implementación de una agenda escolar que organizara todas las actividades y que dejara la posibilidad de ir incorporando las actividades que surgieran a lo largo del año escolar, además de que sirviera como medio de comunicación con el personal.

De acuerdo con la encuesta realizada en el plantel y que se analizó en el capítulo anterior, la agenda ha tenido buena aceptación como medio de comunicación y organización. No obstante, se deberá ir ajustando y enriqueciendo año con año con las aportaciones de los miembros del consejo técnico.



FUENTE: ilustradora, González Laura. México 2011



FUENTE: ilustradora, González Laura. México 2011

A continuación se pone a su consideración parte de la estructura y organización de la agenda así como las mejoras y adaptaciones que se realizaron para este ciclo escolar 2011-2012.

La propuesta de agenda es una sugerencia de organización de las actividades escolar considerando en primer momento el calendario escolar vigente y tres ámbitos que rigen la organización escolar: organizativo, administrativo y técnico pedagógico como se muestra a grandes rasgos en el ejemplo del cuadro siguiente:

ORGANIZATIVO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO PEDAGÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades anuales • Asignación de comisiones • Calendario de ceremonias escolares • Juntas con padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de cuadros de evaluación • Recepción de cuadros de evaluación • Actas de exámenes extraordinarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de Consejo Técnico • Asignación de tutorías de grupos • Fechas de entrega de: <ul style="list-style-type: none"> -diagnóstico de grupos, -plan anual, -plan de comisión, -planeación didáctica • Informe final

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la observación de actividades de la institución

A partir de la detección y organización de las actividades de la escuela se puede diseñar la agenda escolar. La estructura que se sugiere es la siguiente:

- Portada
- Palabras al personal
- Indicaciones generales
- Definición de tutorías de grupo
- Asignación de tutorías a docentes
- Constitución del consejo técnico escolar
- Comisiones de vigilancia del receso
- Croquis de ubicación

- Distribución de comisiones
- Actividades anuales
- Organización de la semana propedéutica
- Calendario de ceremonias escolares
- Calendario de evaluaciones
- Calendario de entrega de documentos y diagnósticos de grupos
- Personal administrativo y grupos a su cargo
- Personal docente y grupos a su cargo
- Personal de asistencia y áreas a su cargo
- Calendario por mes ajustado a los días hábiles del ciclo escolar 2011-2012
- Tabulador para promedios finales
- Reglamento escolar

Para entender mejor la conformación de la agenda, en las siguientes páginas se ilustra parte de su contenido y su aplicación.

Agenda Escolar

CICLO 2011 – 2012

INDICACIONES GENERALES A TODO EL PERSONAL

1. Al inicio del ciclo escolar (ver calendarización) entregarán su plan anual de trabajo; planeación didáctica bimestral; banco de reactivos para 9 días (suficiente para 50 minutos de clase); plan de tutoría y plan de comisión, en el formato que se les solicite.
2. Las licencias médicas serán entregadas de inmediato, máximo 24 horas después, en caso de no ser posible, reportar vía telefónica el número de folio de la incapacidad; (Artículo 53 del Reglamento de las Condiciones Generales de los Trabajadores de la SEP).
3. Al solicitar sus **días económicos**, hacerlo con **antelación** a través del formato específico y previa **entrega** por escrito de las indicaciones **del trabajo** que realizarán sus grupos, así como el trabajo mismo para los alumnos (suficiente para 50 minutos). Se les pide tomen en cuenta el trabajo asignado.
4. Es de carácter constitucional ejercer el derecho de todo alumno a recibir sus clases diariamente, por lo que a **ningún alumno** se le podrá dejar **fuera** del salón de **clases**, bajo ninguna circunstancia.
5. Con la finalidad de colaborar con la organización y disciplina de la escuela, la salida de los alumnos del salón de clase deberá ser regulada por los docentes o prefectura con el pase de salida correspondiente.
6. Los cuadros de calificaciones se deberán entregar con el llenado de estadísticas por bimestre y en las fechas señaladas, sin **errores**, de lo contrario deberán firmar a la derecha en el espacio destinado para observaciones. Las calificaciones **reprobatorias** se anotarán en color **rojo**.
7. Todo el personal adscrito al plantel, deberá **firmar** su **tarjeta** de asistencia al inicio de cada quincena.
8. El profesor de la última hora dará la salida a los alumnos y verificará que el salón quede limpio y en orden.

NOTA: Se les invita a cumplir con las indicaciones generales que nos competen. La Dirección y Subdirección reciben sugerencias, observaciones e ideas, con la finalidad de mejorar la organización de nuestra escuela.

A T E N T A M E N T E
LA DIRECCIÓN

FUENTE: Antonio Avitia Hernández, *Vademécum Secundaria Mexicana*, México, Porrúa, 2006, 2ª edición.

La mayoría de las precisiones contenidas en *las indicaciones generales* las conoce el personal, sin embargo es común que no las tengan presentes o que las olviden, es por ello que a manera de recordatorio se sugiere se integre este apartado en la agenda. El cuadro anterior es una muestra de lo que puede contener, pero puede variar de acuerdo a las necesidades de cada comunidad escolar. Para la redacción de esta parte se consideraron precisiones contenidas en el Reglamento general de los trabajadores de la SEP y los Lineamientos generales para la organización y funcionamiento de los servicios de educación básica, esto con la finalidad de que los trabajadores los tengan presentes en su quehacer diario.

La siguiente sección refiere la asignación de tutorías. En este caso se sugieren las tutorías generacionales que permiten el asesoramiento y acompañamiento de un docente por grupo durante los tres años de estancia de los alumnos en la escuela. Este tiempo permite al tutor mayor conocimiento y reconocimiento de sus alumnos, de sus debilidades o espacios de oportunidad y fortalezas, con la finalidad de implementar actividades que ayuden a un mejor desarrollo educativo. Es así como cada año deberán asignarse las nuevas tutorías a los grupos de primer grado. Es importante que se considere dentro de la organización anual esta asignación de tutores y que el personal tenga acceso a esta información por medio de la agenda escolar. De esta manera sabrán a que docente dirigirse para tratar asuntos específicos de conducta y aprovechamiento de un alumno o un grupo en específico *(ver ejemplo)*

Tutorías

Grado	Grupo	Tutores
1°	"A"	Profra. Martha Gpe. Bonilla García
	"B"	Profr. Ricardo Ocadiz Aguirre
	"C"	Profr. Israel Briseño Martínez
	"D"	Profra. Diana Castorena Rivera
	"E"	Profr. Ángel Reyes Leyte

Grado	Grupo	Tutores
2°	"A"	Profra. Araceli Hoyo Aragón
	"B"	Profra. Leticia Lima Delgado
	"C"	Profra. Ma. del Pilar Loyola Noriega
	"D"	Profr. Arturo Aranda Flores
	"E"	Profra. Guadalupe Alicia García Rosas

Grado	Grupo	Tutores
3°	"A"	Profra. Olga Fabiola Ortiz Rodríguez
	"B"	Profra. Mercedes Morales Álvarez
	"C"	Profra. Elvira Galicia González
	"D"	Profra. Patricia Campos Maya
	"E"	Profra. Ma. De Jesús Arredondo Martínez

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Agenda propuesta para el ciclo escolar 2011-2012

Los jefes locales de cada asignatura forman parte importante del consejo técnico de la escuela, ellos son el enlace entre la dirección y el cuerpo docente, coordinan las diferentes actividades encomendadas a las academias a lo largo de todo el ciclo escolar. Integrar esta información en la agenda es de mucha utilidad para el personal. Además se debe considerar su publicación en la sección correspondiente del pizarrón de avisos para darle mayor difusión.

Consejo Técnico Escolar

PRESIDENTE (A)
SECRETARIO (A)

PROFR. LEOBARDO CASTAÑEDA CHIRINOS
PROFRA. VIANEY E. RAMÍREZ ESCAMILLA

VOCALES

ESPAÑOL

PROFRA. BEATRIZ CRUZ PANIAGUA

MATEMÁTICAS

PROFRA. MA. JENNY JIMÉNEZ ZAMUDIO

HISTORIA

PROFR. FRANCISCO RODRÍGUEZ NEYRA

GEOGRAFÍA

PROFRA. MA DE JESÚS ARREDONDO MARTÍNEZ

FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA

PROFRA. JUANA AMPARO JUÁREZ SÁNCHEZ

ASIGNATURA ESTATAL

PROFRA. ARACELI HOYO ARAGÓN

CIENCIAS I

PROFRA. PATRICIA CAMPOS MAYA

CIENCIAS II

PROFR. ARTURO ARANDA FLORES

CIENCIAS III

PROFRA. MARTHA GUADALUPE BONILLA GARCÍA

LENGUA EXTRANJERA (INGLÉS)

PROFR. ÁNGEL REYES LEYTE

ARTES (MÚSICA)

PROFR. FRANCISCO FLORES OCHOA

EDUCACIÓN FÍSICA

PROFR. RICARDO OCADIZ AGUIRRE

EDUCACIÓN TECNOLÓGICA

PROFR. NORMA ANGÉLICA HERNÁNDEZ C.

BIBLIOTECA

PROFRA. MA. DE LA LUZ RAMÍREZ ANGUIANO

RED ESCOLAR

PROFRA. DIANA CASTORENA RIVERA

FUENTE: Tomado del acta de constitución del consejo técnico de la secundaria 226, ciclo escolar
2011-2012

De acuerdo con los lineamientos generales para la organización y funcionamiento de los servicios de educación básica donde se establece que “Los descansos o recreos escolares en los planteles educativos, deberán ser orientados y vigilados por los profesores de la escuela, incluidos los prefectos, sin delegar esta tarea en ningún cuerpo de vigilancia...”⁵⁷ es necesario incluir en la organización de la agenda la asignación de guardias a la hora del receso. Para esta organización se deberá considerar al personal de jornada como el personal de apoyo a la educación y a los docentes que, de acuerdo con su horario, están en el plantel durante la cuarta y quinta hora de clase (de 10:00 a 12:00) entre las que tiene lugar el receso escolar. De esta manera el personal sabe qué días y qué áreas vigilar. Para lo cual se integra también en la agenda un plano de las áreas del patio escolar cuyos números corresponden a las áreas referidas en la primera columna del siguiente cuadro.

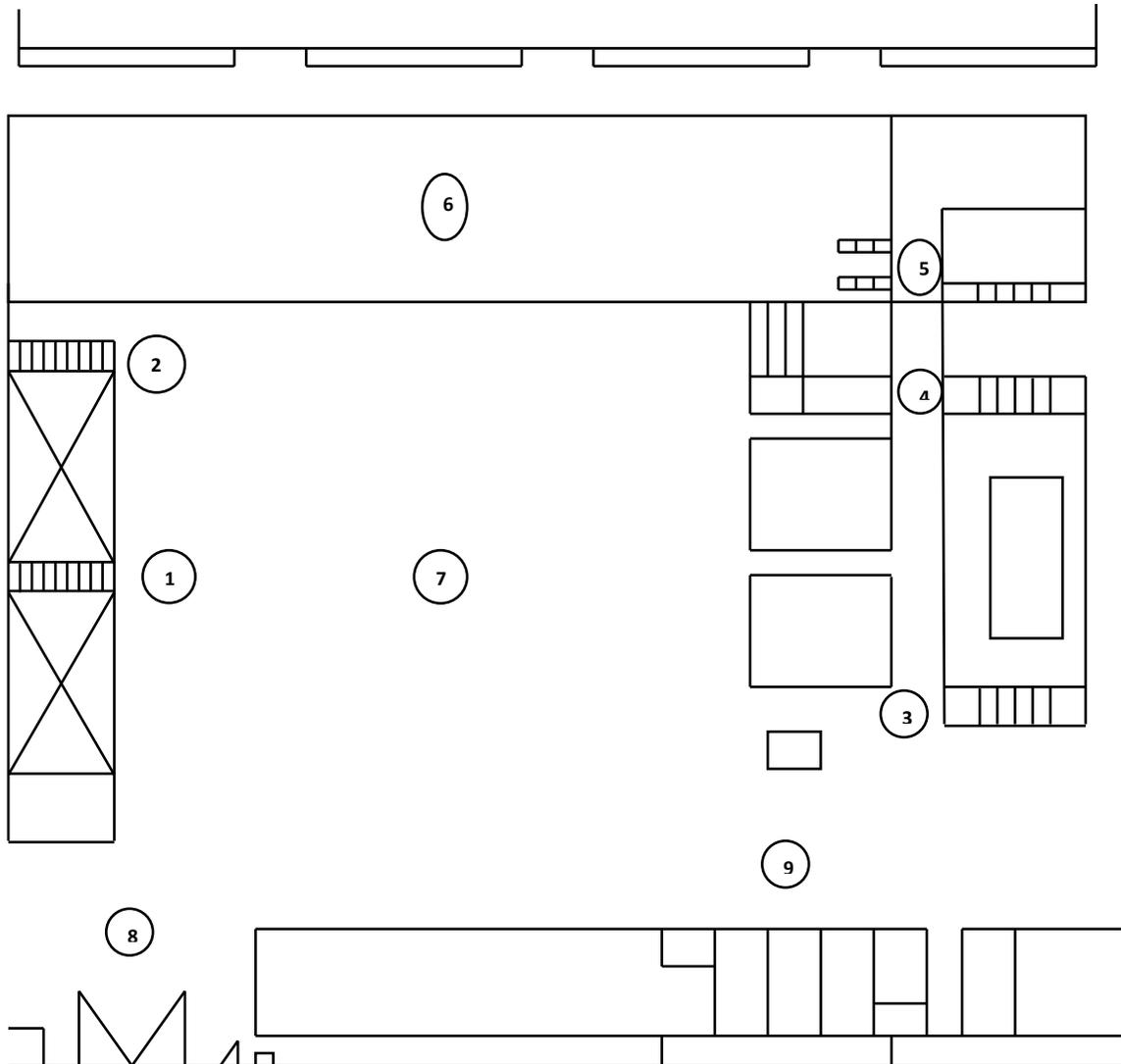
⁵⁷ Numeral 27 de los Lineamientos Generales para la Organización y el Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos en el Distrito Federal emitidos por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, ciclo escolar 2011-2012, p.27

Vigilancia durante el Receso

ESPACIOS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1.-Escalera del edificio de aulas	Rosa Hernández Mena	Olga Ortiz Rodríguez	Norma Hernández Castañeda	Rosa Hernández Mena	Olga Ortiz Rodríguez
2.-Escalera de emergencia del edificio de aulas	Kristian Galicia Sánchez	Leticia Lima Delgado	Carlos Márquez Orozco	Carlos Márquez Orozco Kristian Galicia Sánchez	Leticia Lima Delgado
3.-Escalera del edificio de laboratorios	Ma. De la Luz Ramírez A.	Ma. De la Luz Ramírez A.	Israel Briseño Martínez	Israel Briseño Martínez	Fernando Contreras Hernández
4.-Escalera de emergencia del edificio de laboratorio	Araceli Hoyo Aragón	Vianey Ramírez Escamilla	Ma. Concepción Reyes Zaldívar	Araceli Hoyo Aragón	Vianey Ramírez Escamilla
5.Escalera del edificio de biblioteca escolar	Fátima Zurita Alcántara	Guadalupe García Rosas	Claudia Luna Chavarría	Guadalupe García Rosas Fátima Zurita Alcántara	Claudia Luna Chavarría
6.-Patio de Educación Física	Ma. de Jesús Arredondo Ricardo Ocadiz Aguirre	Ma. de los Ángeles Medina Arteaga	Ricardo Ocadiz Aguirre	Ma. de los Ángeles Medina Arteaga	Ma. de Jesús Arredondo Ángel Reyes Leyte
7.-Patio central	Diana Castorena Rivera	Elvira Galicia González Amparo Juárez Sánchez	Diana Castorena Rivera	Amparo Juárez Sánchez	Elvira Galicia González
8.-Patio de entrada	Concepción Álvarez Retana	Ma. del Pilar Loyola Noriega	Ma. del Pilar Loyola Noriega Elisa Cervantes Hernández	Concepción Álvarez Retana	Elisa Cervantes Hernández
9.-Área de baños	Jiménez Ma. Jenny Zamudio Gervasio Ramírez Matildes	Ma. Elba Rivera Magallón Arturo Aranda Flores	Ma. Elba Rivera Magallón Arturo Aranda Flores	Martha Bonilla García Francisco Rodríguez Neyra	Martha Bonilla García Gervasio Ramírez Matildes

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en los horarios vigentes del personal

UBICACIÓN



FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la observación de la distribución de los espacios escolares

Además de las comisiones de vigilancia se pueden integrar a la agenda también las comisiones anuales asignadas al personal. La sugerencia es organizarlas en cuadros como el siguiente para que sean fáciles de consultar.

Comisiones

Comisiones	Responsable y participantes	Objetivo
Uniforme, Aseo Personal y Disciplina	ACEVEDO HERNÁNDEZ TIRSO ARTEAGA CHÁVEZ HUMBERTO CHAVIRA RAMÍREZ AMPARO (con el apoyo de todo el personal)	<ul style="list-style-type: none"> • Que el alumnado reconozca en el uso del uniforme, una posibilidad de equidad social. • Coordinar e implementar estrategias para una convivencia ordenada.
Puntualidad y Asistencia	ALVAREZ RETANA CONCEPCIÓN (con el apoyo de prefectura)	Fomentar el hábito de puntualidad y promover en el alumnado actitudes de responsabilidad hacia su persona.
Ceremonias Escolares	RODRÍGUEZ NEYRA FCO.	Promover y fomentar la participación de la comunidad escolar en las ceremonias cívicas. Destacar las fechas históricas de mayor relevancia.
Acción Social	LUNA CHAVARRÍA CLAUDIA MORALES ALVAREZ MERCEDES ZURITA ALCÁNTARA FÁTIMA ROSARIO	Sociabilizar y sensibilizar las relaciones interpersonales.
Sociedad de alumnos	JUÁREZ SÁNCHEZ JUANA AMPARO	Reafirmar los valores para formar mejores ciudadanos.
Seguridad y Emergencia Escolar	BRISEÑO MARTÍNEZ ISRAEL REYES LEYTE ÁNGEL OCADIZ AGUIRRE RICARDO ROSAS GUTIÉRREZ MARCO ANTONIO MÁRQUEZ OROZCO CARLOS ALBERTO ARANDA FLORES ARTURO	Fomentar la cultura de la prevención y salvaguardar la integridad física de la comunidad escolar.
Periódico Mural	RAMÍREZ MATILDES GERVASIO CHAVIRA JIMÉNEZ EVA ARREDONDO MARTÍNEZ Ma. DE JESÚS GALICIA GONZÁLEZ ELVIRA	Fomentar valores y hábitos en la comunidad escolar.
Botiquín y primeros auxilios	RIVERA MAGALLÓN Ma. ELBA	Crear el hábito de la prevención y procurar la salud del alumnado
Ornato	ZULOAGA BLANCAS LILIAN GPE. CASTORENA RIVERA DIANA CERVANTES HERNÁNDEZ ELISA LOYOLA NORIEGA Ma. DEL PILAR	Dar realce a la presentación escolar en los diversos eventos

Distintivos	REYES ZALDIVAR Ma. CONCEPCIÓN RAMOS VARGAS Ma. GPE. HERNÁNDEZ MENA ROSA CAMPOS MAYA PATRICIA	Distinguir con un detalle a los visitantes en los diversos eventos escolares
Proyecto Escolar	CONSEJO TÉCNICO	Analizar y proponer estrategias para mejorar la educación.
COMIPEMS	JUÁREZ SÁNCHEZ JUANA AMPARO MEDINA ARTEAGA Ma.DE ÁNGELES HOYO ARAGÓN ARACELI	Orientar y preparar a los alumnos para el ingreso al nivel medio superior
Jornada de Ahorro de Energía Eléctrica Eduquemos para la Paz	PROFRA. VIANEY E. RAMÍREZ ESCAMILLA	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cultura del ahorro de la electricidad como tema transversal • Promover una cultura sin violencia
Arte Urbano	CASTAÑEDA HERNÁNDEZ NORMA	Orientar, organizar y revalorar el arte urbano (graffiti) en la población estudiantil
ENTRALEE Programa nacional de lectura	PROFRA. MA. DE LA LUZ RAMÍREZ ANGUIANO	Promover y fomentar el gusto por la lectura
Vida Saludable	FLORES SALAS BENITO POZOS DE LOS SANTOS LINA VARGAS MARTÍNEZ CARMEN MA. DE LA LUZ	Promover la buena nutrición entre la comunidad escolar
Prueba ENLACE	LIMA DELGADO LETICIA JIMÉNEZ ZAMUDIO MA. JENNY	Interpretar y graficar los resultados de la prueba ENLACE en nuestro plantel
Programa Escuela Segura	BRISEÑO MARTÍNEZ ISRAEL BONILLA GARCÍA MARTHA GPE.	Promover una cultura de la prevención
Certamen Benito Juárez Concurso de ortografía Composición literaria	GARCÍA ROSAS GUADALUPE ALICIA ORTIZ RODRÍGUEZ OLGA FABIOLA CRUZ PANIAGUA BEATRIZ CONTRERAS HERNÁNDEZ FERNANDO	Participación en concursos que estimulen en los alumnos la creación de textos y las prácticas orales.
Concurso: Interpretación del Himno Nacional Canción popular	FLORES OCHOA FRANCISCO GALICIA SÁNCHEZ KRISTIAN DAVID	Promover y fomentar el gusto y el respeto por el Himno Nacional y la música popular.

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la observación de las necesidades de organización del plantel

De la misma manera se pueden establecer todas las tareas y su distribución entre el personal tales como: actividades anuales, semana propedéutica, calendario de ceremonias escolares, fechas de evaluación y de entrega de documentación a la administración, etc., como se muestran en los siguientes cuadros que se han organizado e incorporado a la agenda escolar del plantel del ciclo escolar 2011-2012 y que se ponen a continuación a su consideración.

ACTIVIDADES ANUALES

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES
Visita guiada en el plantel a los alumnos de nuevo ingreso	19 de agosto de 2011 (8:00 am)	Trabajo Social y Departamento de Orientación
Semana propedéutica *	22 al 25 de agosto de 2011	Orientación y Trabajo social Docentes frente a grupo
Primera junta con padres de familia	29 de agosto de 2011 (7:30 am)	Profesores tutores de grupo
Aplicación de exámenes extraordinarios	1er. Periodo: 22 al 25 de agosto de 2011 2° Periodo: 19 al 23 de septiembre	Docentes aplicadores y evaluadores
Fiestas Patrias	15-Septiembre-2011	Por Confirmar
Ofrenda de Muertos	31-Octubre-2011	Academia de Historia, Geografía y Artes Plásticas
Festividades Decembrinas	Diciembre 2011	Comisión de Acción Social
Festival del Día de las Madres	10-Mayo-2012	Comisión de Acción Social

Festejo del Día del Maestro	11-Mayo-2012	Comisión de Acción Social
Convivio del Día del Estudiante	29-Junio-2012	Comisión de Acción Social y Cooperativa Escolar
Fiesta de Salida de Terceros Años	4-Julio-2012	Orientadores, tutores y vocales de terceros años
NOTA: Fechas sujetas a cambios		

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la organización de las comisiones del plantel

*SEMANA PROPEDÉUTICA

TÚ ERES, YO SOY, TODOS SOMOS IMPORTANTES (22 al 25 de agosto de 2011) Realizar actividades que fortalezcan los valores universales <i>FUENTE SUGERIDA: TÚ EN LA DEMOCRACIA</i>	
ACADEMIAS	TEMA
ESPAÑOL	YO LA PRIMERA PERSONA (págs. 12 a 27)
MATEMÁTICAS	TÚ ERES IMPORTANTE (págs. 30 a 40)
INGLÉS	MI ENCUENTRO CON LOS OTROS (págs. 44 a 49)
HISTORIA	MI ENCUENTRO CON LOS OTROS (págs. 52 a 56)
CIENCIAS	VIVIR CON...VALOR (págs. 59 a 74)
EDUCACIÓN FÍSICA y MÚSICA	LAS REGLAS DEL JUEGO (pág. 76 a 83)
ESTATAL Y FCYE	VIVIR EN DEMOCRACIA (pág. 84 a 106)
TALLERES	SELECCIONAR UNO O VARIOS VALORES PARA TRABAJAR CON LOS ALUMNOS
Cierre de las actividades de la semana (25 de agosto de 2011)	Compartir con la comunidad escolar las evidencias del trabajo de la semana: folletos, dípticos, trípticos, carteles, exposiciones, sociodramas, etc.
Nota: La información que proporciona la fuente sugerida sólo es un apoyo para el docente, se recomienda buscar mayor información y diseñar actividades para aplicarlas con los grupos a su cargo.	

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en las actividades de la primera semana de clases del ciclo escolar 2011-2012

Calendario de Ceremonias

GRUPO	PERIODO QUE COMPRENDE	CEREMONIA CÍVICA	RESPONSABLES
	22 AL 28 DE AGO.	INICIO DE CURSOS	ACADEMIA DE ESPAÑOL
3° A	29 DE AGO. AL 4 DE SEP.	EFEMÉRIDES (informe presidencial)	Olga Fabiola Ortiz Rodríguez
3° B	5 AL 11 DE SEP.	PROCLAMACIÓN DE LEYES DE REFORMA (6 DE SEP.1860)	Mercedes Morales Álvarez
3° C	12 AL 18 DE SEP.	GRITO DE LA INDEPENDENCIA	Elvira Galicia González
3° D	19 AL 25 DE SEP.	INAUGURACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MÉXICO (22 DE SEP. DE 1910) DERROTA PORFIRIO DÍAZ A LOS INVASORES (23 DE SEP. 1866)	Patricia Campos Maya
3° E	26 DE SEP. AL 2 DE OCT.	ANIV. NATALICIO DE JOSÉ MARÍA MORELOS Y PAVÓN 1765	Ma. de Jesús Arredondo Martínez
2° A	3 AL 9 DE OCT.	PRIMERA CONSTITUCIÓN FEDERAL DE LOS E.U.M. (1824)	Araceli Hoyo Aragón
2° B	10 AL 16 DE OCT.	DÍA DEL ENCUENTRO DE DOS MUNDOS	Leticia Lima Delgado
2° C	17 AL 23 DE OCT.	DÍA NACIONAL DE LA AVIACIÓN	Ma. del pilar Loyola Noriega
2° D	24 AL 30 DE OCT.	DÍA DE LAS NACIONES UNIDAS (24 DE OCT) ANIV. NATALICIO FRANCISCO I. MADERO 1873	Arturo Aranda Flores
2° E	31 DE OCT. AL 6 DE NOV.	DÍA DE MUERTOS CONMEMORACIÓN DE LA PROMULGACIÓN DEL ACTA DE INDEPENDENCIA 1813	Guadalupe Alicia García Rosas
1° A	7 AL 13 DE NOV.	FUSILAMIENTO DE FCO. JAVIER MINA (11 DE NOV. DE 1817) NATALICIO DE SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ (12 DE NOV. DE 1651)	Martha Gpe. Bonilla García
1° B	14 AL 20 DE NOV.	ANIV. INICIO DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA 1910	Ricardo Ocadiz Aguirre
1° C	21 AL 27 DE NOV.	DÍA INTERNACIONAL DE LA NO VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES DÍA DE LA ARMADA DE MÉXICO	Israel Briseño Martínez
1° D	28 DE NOV. AL 4 DE DIC.	DIA MUNDIAL DE LA LUCHA CONTRA EL SIDA	Diana Castorena Rivera
1° E	5 AL 11 DE DIC.	DIA MUNDIAL DE LOS DERECHOS HUMANOS	Ángel Reyes Leyte

12 AL 18 DE DIC.	ANIV. DEL NATALICIO DE SALVADOR DÍAZ MIRÓN (14 DE DIC. DE 1853) SE PUBLICA LA LEY ELECTORAL (18 DE DIC. DE 1901)	Fernando Contreras Hernández
2 AL 8 DE ENE.	HUELGA OBRERA DE RÍO BLANCO ANIV. EL NATALICIO DE FCO. GONZÁLEZ BOCANEGRA	Beatriz Cruz Paniagua
9 AL 15 DE ENE.	NATALICIO DE FRAY MELCHOR DE TALAMANTES (10 DE ENERO DE 1765)	Ma Jenny Jiménez Zamudio
16 AL 22 DE ENE.	ANIV. DEL NATALICIO DE MARIANO ESCOBEDO (16 DE ENERO DE 1826) INAUGURACIÓN DEL SERVICIO DE FERROCARRIL MÉXICO-VERACRUZ (22 DE ENERO DE 1873)	Juana Amparo Juárez Sánchez
23 AL 29 DE ENE.	PRIMERA LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN (23 DE ENERO DE 1942) ESTABLECIMIENTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA, DIF (28 DE ENERO DE 1961)	Claudia Luna Chavarría
30 DE ENERO AL 5 DE FEB.	ANIV. PROMULGACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN MEXICANA	Vianey E. Ramírez Escamilla
6 AL 12 DE FEB.	MARCHA DE LA LEALTAD	Francisco Rodríguez Neyra
13 AL 19 DE FEB.	DÍA DEL EJERCITO MEXICANO	Fátima Rosario Zurita Alcántara
20 AL 26 DE FEB.	DÍA DE LA BANDERA ANIV. DEL ASESINATO DE FRANCISCO I. MADERO Y JOSÉ MA. PINO SUÁREZ	Eva Chavira Jiménez
27 AL 4 DE MAR.	ANIV. PROCLAMACIÓN DEL PLAN DE AYUTLA	Francisco Flores Ochoa
5 AL 11 DE MAR.	DIA INTERNACIONAL DE LA MUJER	Kristian David Galicia Sánchez
12 AL 18 DE MAR.	ANIV. EXPROPIACIÓN PETROLERA 1938	Ma. Concepción Reyes Zaldivar
19 AL 25 DE MAR.	ANIV. DEL NATALICIO DE BENITO JUÁREZ 1806 (21 DE MAR.) DÍA MUNDIAL DEL AGUA	Norma Angélica Hernández Castañeda
26 DE MAR. AL 01 DE ABR.	ANIV. PROMULGACIÓN DEL PLAN DE GUADALUPE	Ma. Guadalupe Ramos Vargas
16 AL 22 DE ABR.	DEFENSA DE VERACRUZ EN CONTRA DE LA INVASIÓN NORTEAMERICANA	Lilian Gpe. Zuloaga Blancas
23 AL 29 DE ABR.	SE CREA LA ESCUELA NAVAL	Carlos Alberto Márquez Orozco
30 DE ABR. AL 6 DE MAY.	DÍA DEL TRABAJO (1 DE MAY.) ANIV. BATALLA DE PUEBLA (5 DE MAYO)	Ma. de la Luz Ramírez Anguiano
7 AL 13 DE MAY.	ANIV. NATALICIO MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA (8 DE MAY.)	Rosa Hernández Mena

		DÍA DE LAS MADRES (10 DE MAYO)	
	14 AL 20 DE MAY.	DÍA DEL MAESTRO (15 DE MAYO)	Ma. de los Ángeles Medina Arteaga
	21 AL 27 DE MAY.	ASESINATO DE VENUSTIANO CARRANZA (21 DE MAYO DE 1920) ANIV. DEL NATALICIO DEL GRAL. LÁZARO CÁRDENAS (21 DE MAYO DE 1895) ANIV. DEL NATALICIO DE ROSARIO CASTELLANOS (25 DE MAYO DE 1925) ANIV. DEL NATALICIO DE ADOLFO LÓPEZ MATEOS (26 DE MAYO DE 1910)	Gervasio Ramírez Matildes
	28 DE MAY. AL 03 DE JUN.	1° DE JUNIO DÍA DE LA MARINA	Elisa Cervantes Hernández
	4 DE JUN. AL 10 DE JUN.	DÍA DE LALIBERTAD DE PRENSA (7 DE JUN. DE 1911) CREACIÓN DE PETRÓLEOS MEXICANOS (8 DE JUN. DE 1938) DIA MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE (5 DE JUN.)	Lina Pozos de los Santos
	11 AL 17 DE JUN.	ANIV. DEL NATALICIO DE RAMÓN LÓPEZ VELARDE (15 DE JUN. DE 1888)	Carmen Ma. de la Luz Vargas Martínez
	18 AL 24 DE JUN.	FUSILAMIENTO DE MAXIMILIANO TRIUNFO DE LA REPÚBLICA	Benito Flores salas
	25 DE JUN. AL 01 DE JUL.	DIA INTERNACIONAL CONTRA EL USO INDEBIDO Y EL TRÁFICO ILEGAL DE DROGAS (26 DE JUN.) ANIV. DEL NATALICIO DE JUAN DE DIOS PEZA (29 DE JUN. DE 1852) BATALLA DE LA NOCHE TRISTE (30 DE JUN. DE 1520)	
	6 DE JULIO	CLAUSURA DEL CICLO ESCOLAR 2011-2012	ACADEMIA DE HISTORIA Y GEOGRAFÍA

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la organización de ceremonias del ciclo escolar 2011-2012

Calendario de Evaluaciones

Período	Entrega de Cuadros a Profesores	Devolución a Subdirección	Junta de Consejo Técnico Escolar NOTA 1: LLEVAR AGENDA ESCOLAR	Firma de Boletas
1°	17-October-2011	21-October-2011	• 26 de agosto	4-Noviembre-2011
2°	5-Diciembre-2011	8-Diciembre-2011	• 29 de septiembre	16-Diciembre-2011
3°	13-Febrero-2012	16-Febrero-2012	• 31 de octubre	2-Marzo-2012
4°	16-Abril-2012	19-Abril-2012	• 30 de noviembre	4-Mayo-2012
5°	18-Junio-2012	21-Junio-2012	• 31 de enero	6-Julio-2012
			• 29 de febrero	CLAUSURA
			• 30 de marzo	
			• 31 de mayo	
			• 29 de junio	

NOTA: Al entregar los cuadros (*sin manchones y con estadística*), deberán anexar causas de reprobación en cada uno de los periodos.

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en el calendario del departamento de Control Escolar de la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa (DGSEI) para el ciclo escolar 2011-2012

Documentación a entregar para revisar durante el Ciclo Escolar

Documento	FECHA DE ENTREGA	FIRMA DE LA SUBDIRECCIÓN	FECHA DE ENTREGADO
Plan Anual de Trabajo	5-Septiembre-2011		
Plan Anual de Tutoría	12-Septiembre-2011		
Plan Anual de Comisión	19- Septiembre-2010		

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en los acuerdos del consejo técnico del plantel

LA APLICACIÓN DEL EXAMEN DIAGNÓSTICO SE REALIZARÁ DURANTE LA SEMANA DEL 29 DE AGOSTO AL 2 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Documento	FECHA DE ENTREGA	FIRMA DE LA SUBDIRECCIÓN	FECHA DE ENTREGADO
Ejemplar de Examen Diagnóstico	12-Septiembre-2011		
Informe de resultados (Interpretación y Gráficas)	12-Septiembre-2011		

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en los acuerdos del consejo técnico del plantel

PLANEACIÓN DIDÁCTICA

PERIODO	FECHA DE ENTREGA	FIRMA DE LA SUBDIRECCIÓN	FECHA DE ENTREGADO
1º	19- Septiembre -2011		
2º	7 - Noviembre-2011		
3º	3-Enero-2012		
4º	5-Marzo-2012		
5º	2-Mayo-2012		

NOTA: Planeación Didáctica con criterios de evaluación (Original con folder)

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en los acuerdos del consejo técnico del plantel

INFORME FINAL

COMISIONES	FECHA DE ENTREGA	FIRMA DE LA SUBDIRECCIÓN	FECHA DE ENTREGADO
INFORME DE COMISIÓN	29-JUNIO-2012		
INFORME DE TUTORÍA	29-JUNIO-2012		

NOTA: La entrega del informe final de tutoría se hará impresa y en CD

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en los acuerdos del consejo técnico del plantel

Dar a conocer a todo el personal la función y el trabajo específico que desarrolla cada una de las personas en sus respectivas áreas, servirá para evitar pérdidas de tiempo y facilitar ciertos trámites internos al saber a qué área dirigirse y con qué persona para resolver asuntos concretos. Por ello se organizó en cuadros independientes la función, tarea y grupos a su cargo de las diferentes áreas o departamentos existentes en la escuela.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GRUPOS A SU CARGO	
NOMBRE	GRUPOS
MIRIAM HERNÁNDEZ PIÑA	1°A, 2°A, 3°A
JAIME HUGO AGUILAR LÓPEZ	1°B, 2°B, 3°B
ALICIA GUZMÁN BERROCAL	1°C, 2°C, 3°C,
LAURA GRISEL MARTÍNEZ COLÍN	1°D, 2°D, 3°D,
MA. GUADALUPE ESCANDÓN MANZANARES	1° E, 2° E, 3° E
EVA TAFOYA RAZO	CORRESPONDENCIA
ROSA ISABEL MARTÍNEZ GARCÍA	CONTRALORÍA

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la organización del plantel

PERSONAL DE ASISTENCIA Y ÁREAS A SU CARGO

	ÁREAS	LIMPIEZA MENSUAL
JUAN MANUEL ORTEGA GUERRERO	<i>SUPERVISIÓN DEL MANTENIMIENTO ESCOLAR.</i> ASEO: RED ESCOLAR, ½ PATIO FRENTE AL EDIFICIO DE AULAS, TRABAJO SOCIAL, SALA DE MAESTROS, PATIO ENTRADA Y PRINCIPAL	OFICINAS, TRABAJO SOCIAL Y SALA DE MAESTROS
NANCY MAGALI JOEL BELLO	SALONES: 1° D, 3° C, D, E, UN LABORATORIO, DIRECCIÓN, CONSULTORIO, CONTRALORÍA, BAÑOS DE NIÑAS Y MAESTRAS.	3° D, E, LABORATORIO- ESCALERAS DE EMERGENCIA
FRANCISCO JAVIER ARELLANO QUINTANA	SALONES: 2° B Y 3° A, B. TALLER DE CORTE, AULA DIGITAL, 1/2 PATIO DE EDUCACIÓN FÍSICA Y BIBLIOTECA.	EDIFICIO DE BIBLIOTECA COMPLETO ESCALERAS DE LABORATORIOS
RAFAEL BUENDÍA MENDOZA	SALONES: 1° E, 2° C, D, E. TALLER DE MECÁNICA, ELECTROTÉCNIA COMPUTACIÓN, ½ PATIO DE EDUCACIÓN FÍSICA	2°D, E, TALLER DE CMPUTACIÓN 1°E
VÍCTOR HUGO CASADO CARRANZA	SALONES: 1° A,B,C, 2° A. UN LABORATORIO, TALLER DE ARTES PLÁSTICAS, DIBUJO, ½ PATIO FRENTE AL EDIFICIO DE AULAS	2°C, 3°C, TALLER DE ARTES PLÁSTICAS 1° D

NOTA: LOS BAÑOS DE LOS NIÑOS Y MAESTROS SE ROLAN POR SEMANA. LAS ESCALERAS SE BARREN DIARIAMENTE.EL TALLER DE TAQUIMECANOGRAFÍA SE ROLA UNA VEZ POR SEMANA ENTRE HUGO, FRANCISCO Y RAFAEL. ES RESPONSABILIDAD DE TODO EL PERSONAL MANTENER EL INMUEBLE LIBRE DE GRAFFITIS

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la organización del plantel

SERVICIOS EDUCATIVOS COMPLEMENTARIOS

NOMBRE		GRUPOS
ORIENTACIÓN EDUCATIVA	JUANA AMPARO JUÁREZ SÁNCHEZ	PRIMEROS AÑOS
	MA. DE LOS ÁNGELES MEDINA ARTEAGA	SEGUNDOS AÑOS
	GERVASIO RAMÍREZ MATILDES	TERCEROS AÑOS
TRABAJO SOCIAL	CONCEPCIÓN ÁLVAREZ RETANA	ATENCIÓN Y APOYO A TODA LA COMUNIDAD ESCOLAR
MÉDICO ESCOLAR	MA. ELVA RIVERA MAGALLÓN	ATIENDE A TODA LA COMUNIDAD ESCOLAR

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en la organización del plantel

Por último, se incluye en la agenda un calendario escolar, mes por mes, para que el personal localice las actividades anuales organizadas y, además tenga el espacio para programar las actividades imprevistas que vayan surgiendo a lo largo del ciclo escolar.

Escuela Secundaria Diurna No. 226
“ESTADO DE VERACRUZ”
Turno Matutino

A G O S T O / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8 Reanudan labores Directivos, personal Administrativo, Asistentes de Servicio y Contralor.	9 Inscripción 1er grado	10 Inscripción 1er grado	11 Inscripción 1er grado	12 Reanudación docente y personal SAE. JUNTA INICIAL
15 Inscripción 2° grado Curso Básico de Formación Continua.	16 Inscripción 2° grado Curso Básico de Formación Continua.	17 Inscripción 3 ^{er} grado Curso Básico de Formación Continua.	18 Inscripción 3 ^{er} grado Curso Básico de Formación Continua.	19 Jornada de inducción a alumnos de 1 ^{er} , 8:00 am Curso Básico de Formación Continua.
22 Inicio de curso, ceremonia de bienvenida y presentación del personal	23 EXÁMENES EXTRAORDINARIOS DE REGULARIZACIÓN 1 ^{ER} PERÍODO S E M A N A P R O P E D É U T I C A			26 1 ^a Junta de Consejo Técnico
29 Ceremonia Cívica 3° A Primera junta de tutores con padres de familia. Elección de vocal y suplente	30 APLICACIÓN DE EXÁMEN DIAGNÓSTICO	31		

SEPTIEMBRE / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
			1	2
5 Ceremonia Cívica 3° B Entrega de PAT	6	7	8	9
12 Ceremonia Cívica 3° C Entrega: Plan Anual de Tutoría, ejemplar del examen diagnóstico e informe de resultados	13	14	15 Fiestas patrias	16 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES
19 Ceremonia Cívica 3° D Entrega: Plan anual de comisión, planeación didáctica del 1 ^{er} bimestre	20	21	22	23
		EXÁMENES EXTRAORDINARIOS DE REGULARIZACIÓN 2° PERIODO		
26 Ceremonia Cívica 3° E	27	28	29	30

OCTUBRE / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
3 Ceremonia Cívica 2° A	4	5	6	7
10 Ceremonia Cívica 2° B	11	12	13	14
17 Ceremonia Cívica 2° C Entrega de cuadros a profesores	18	19	20	21 Devolución de cuadros a la Subdirección
24 Ceremonia Cívica 2° D	25	26	27	28
31 Ceremonia Cívica 2°E Ofrenda de muertos				

NOVIEMBRE / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
	1	2 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES	3	4 Firma de boletas 1er Bimestre
7 Ceremonia Cívica 1ºA Entrega de Planeación Didáctica 2º Bimestre	8	9	10	11
14 Ceremonia Cívica 1ºB	15	16	17	18
21 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES	22 Ceremonia Cívica 1ºC	23	24	25
28 Ceremonia Cívica 1ºD	29	30		

DICIEMBRE / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
			1	2
5 Ceremonia Cívica 1ºE Entrega de cuadros a profesores	6	7	8 Devolución de cuadros a la Subdirección	9
12 Ceremonia Cívica	13	14	15 FESTEJOS DECEMBRINOS	16 Firma de boletas 2º

ENERO / 2012

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
	3 Ceremonia Cívica Entrega de Planeación Didáctica 3er Bimestre	4	5	6
9 Ceremonia Cívica	10	11	12	13
16 Ceremonia Cívica	17	18	19	20

23 Ceremonia Cívica	24	25	26	27
30 Ceremonia Cívica	31			

F E B R E R O / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
		1	2	3
6 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES	7 Ceremonia Cívica	8	9	10
13 Ceremonia Cívica Entrega de cuadros 3er Bimestre	14	15	16 Devolución de cuadros a la Subdirección	17
20 Ceremonia Cívica	21	22	23	24
27 Ceremonia Cívica	28	29		

MARZO / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
			1	2 Firma de boletas 3 ^{er} bimestre
5 Ceremonia Cívica Entrega de Planeación Didáctica 4° Bimestre	6	7	8	9
12 Ceremonia Cívica	13	14	15	16
19 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES	20 Ceremonia Cívica	21	22	23
26 Ceremonia Cívica	27	28	29	30

ABRIL / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
16 Ceremonia Cívica Entrega de cuadros 4° Bimestre	17	18	19 Devolución de cuadros a subdirección	20
23 Ceremonia Cívica	24	25	26	27
30 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES				

MAYO / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
	1 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES	2 Ceremonia Cívica Entrega de Planeación Didáctica 5° Bimestral	3	4 Firma de boletas 4° bimestre
7 Ceremonia Cívica	8	9	10 FESTIVAL DEL DÍA DE LAS MADRES	11 FESTEJO DEL DÍA DEL MAESTRO
14 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES	15 SUSPENSIÓN DE LABORES DOCENTES	16 Ceremonia Cívica	17	18

21 Ceremonia Cívica	22	23	24	25
28 Ceremonia Cívica	29	30	31	

JUNIO / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
				1
4 Ceremonia Cívica	5	6	7	8
	S E M A N A N A C I O N A L D E E V A L U A C I Ó N			
11 Ceremonia Cívica	12	13	14	15
18 Ceremonia Cívica Entrega de cuadros a profesores 5° Bimestre	19	20	21 Devolución de cuadros a la Subdirección	22
25 Ceremonia Cívica	26	27	28	29 Informe final de comisión Informe final de tutoría FESTEJO DEL DÍA DEL ESTUDIANTE

JULIO / 2011

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
2 Ceremonia Cívica	3	4 Despedida de terceros	5	6 CLAUSURA DEL CICLO ESCOLAR ACADEMIA DE HISTORIA Y GEOGRAFÍA
9	10	11	12	13

FUENTE: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en el calendario escolar 2011-2012

Desde luego lo que aquí se propone aunque no es la panacea en cuanto a comunicación organizacional si es una alternativa fiable que ofrece la posibilidad de mejorar el funcionamiento y la operación de una institución, en este caso de una escuela pública como la que nos ocupa. Además el empleo de la comunicación organizacional ayuda a sentar las bases para el desarrollo desde una perspectiva de cooperación y entendimiento.

Sin embargo, un aspecto a considerar es el factor humano, la actitud y conducta que asuman las personas ante las exigencias de la institución de mantenerse bien informados en asuntos que competen a su labor, será determinante para el éxito de los objetivos comunicativos del centro escolar. Si el personal no se siente motivado e involucrado en las diferentes actividades del plantel perderá interés por participar de manera activa. Es donde el director de la institución juega un papel muy importante como líder. Es quien debe motivar constantemente al personal e involucrarlo en la toma de decisiones y en las diferentes actividades desde un marco de respeto mutuo. Para ello se sugiere la siguiente estrategia como forma de reforzar el liderazgo del director de la institución, basada en la observación de su desempeño en el plantel y las relaciones humanas y laborales que establece con el personal y la comunidad escolar. La siguiente propuesta

abordará aspectos que desde el punto de vista del investigador se deberán atender en los siguientes ámbitos de gestión educativa:

Relaciones humanas:

Establecer mayor contacto y comunicación con el personal de todas las áreas y evitar asumir una personalidad evasiva que no le permita inmiscuirse o relacionarse con el personal en asuntos de trabajo. Ofrecer confianza al personal y ser buen escucha de los asuntos que se le planteen para poder dar apoyo y solución de manera objetiva. Esto evita que la comunicación sea limitada entre el director y su personal. Establecer un vínculo de comunicación permanente con los padres de familia, esto puede ser a través de un buzón de quejas y sugerencias o de folletos, comunicados o informativos que se constituya de manera periódica.

Establecer reuniones con la sociedad de alumnos para escuchar sugerencias y atender sus peticiones, esto le dará mayor presencia entre la comunidad de alumnos.

Ámbito organizativo:

Organizar su agenda de trabajo de tal manera que garantice su permanencia por más tiempo en el plantel y así atender mejor los asuntos inherentes a su cargo; las ausencias frecuentes del plantel provocan desatención y limitan su visión del desempeño cotidiano de los diferentes actores dentro de la escuela. Delegar actividades que otros puedan desarrollar bajo su supervisión de tal manera que tenga el tiempo suficiente para estar al pendiente de todo.

Ámbito administrativo:

Solicitar asesoría a la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa, con la finalidad de mejorar su gestión escolar y conseguir recursos financieros para cubrir las necesidades más apremiantes del plantel. Actualmente la escuela tiene carencias serias en cuanto a materiales y equipo necesarios para la labor pedagógica de los docentes como: pizarrones en buen estado, pupitres para los alumnos, escritorios y estantes, equipo de laboratorio, de talleres, etc.

Ámbito pedagógico:

Realizar una mayor supervisión y acompañamiento de los docentes en su labor educativa, para ello es importante que programe visitas a las aulas de los diferentes grupos y en las distintas especialidades, con la finalidad de dar sugerencias y recomendaciones que mejoren la práctica docente.

Es importante establecer que las sugerencias anteriores no garantizan el éxito del liderazgo pero sí dan la posibilidad de mejorar la imagen si no como líder sí como director del plantel.

Por otro lado es importante mencionar que, a juicio del investigador, una buena comunicación entre el personal de una institución, entre el personal y sus directivos facilita el trabajo de organización, potencia el desempeño de los diferentes actores de la escuela y fortalece el trabajo colaborativo entre los trabajadores.

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio de caso realizado en la Escuela Secundaria Dna. No. 226 “Estado de Veracruz”, se concluye que la teoría de sistemas sustenta y ubica a la escuela como parte del sistema educativo nacional, que a su vez se relaciona con un nivel más amplio de organización, el sistema social mexicano al que pertenece.

La escuela en su carácter público ofrece servicio educativo en una de las comunidades de la delegación Iztapalapa con alto grado de marginalidad, la localidad de Santa María Tomatlán. En estas condiciones es doble el esfuerzo y el compromiso que deben asumir los actores de atender a los adolescentes que asisten a esta institución. Esta responsabilidad recae directamente en el personal de la escuela.

Es por lo que en este contexto escolar la investigación permitió percibir su sinergia y entender desde una visión holística que la escuela es una entidad interdependiente, un todo coherente, complejo cuyos actores desempeñan roles preestablecidos dentro de la organización del centro escolar. Que bajo el principio de recursividad pueden corregir o reorientar actividades que les permiten cumplir sus objetivos.

El logro de los objetivos de la institución tiene una relación muy estrecha con la eficacia comunicativa. Es responsabilidad del director mantener bien informados a sus colaboradores sobre asuntos laborales que les competen. Dejar claro la distribución de las tareas y lo que se espera de cada uno de ellos. De esta manera todos saben qué hacer y pueden decidir libremente si asumen el compromiso o no.

De las decisiones que el personal asuma ante la información que recibe de manera formal, depende la efectividad o no del mensaje, atendiendo al propósito con el que se haya emitido. De cualquier manera sigue siendo un reto para el director de la escuela atender de manera seria la comunicación interna del plantel

en beneficio del fortalecimiento del trabajo colaborativo y del servicio educativo que se ofrece a la comunidad. Es un compromiso también establecer una cultura común, con lealtades fincadas en un sentimiento de comunidad, con una visión y misión institucional que les permitan saber quiénes son y hacia dónde dirigen sus esfuerzos.

Por otro lado, la investigación permitió establecer la poca importancia que las autoridades otorgan a la comunicación interna en la escuela y el desconocimiento del impacto que tiene la comunicación en la organización de una institución educativa.

Se evidenció el estado de desuso en el que se encontraba el pizarrón de avisos, cuya ubicación, poco pertinente, obstaculizaba la difusión de la información, se observó también que los avisos permanecían por semanas sin ser actualizados.

En cuanto a las circulares y los oficios, usados en forma cotidiana en el plantel, se pudo establecer a partir de la observación y el resultado de la aplicación de la encuesta la falta de compromiso con la que el personal encargado de dar a conocer la información asumía el encargo, el poco interés por esforzarse para que todos los miembros del plantel estuvieran comunicados.

Ese mismo desinterés se observó en el personal que acudió a las juntas de consejo técnico que, escudados en el horario de clase que se les asigna cada ciclo escolar, sólo permanecían en la junta el tiempo que establecía su horario, sin importar la información que se estaba compartiendo.

Ante este panorama y con base en la comunicación organizacional se establecieron estrategias de mejora con los medios de comunicación existentes y propuestas para implementar alternativas de comunicación que apoyaran la difusión de la información, como la creación de un correo de grupo y la implementación, por segundo año consecutivo, de una agenda de organización de actividades.

En resumen, la formalización y reorganización de los medios de información como una propuesta para mejorar la comunicación interna del plantel es sencilla y viable para la escuela pública que se estudia. No representan un gasto oneroso que dificulte su aplicación pero sí, tienen que ver con voluntad, disposición, tiempo y esfuerzo para aplicarlo. Estas propuestas establecen que con acciones sencillas se pueden lograr mejoras sustanciales en la comunicación interna de la escuela.

Esto deja abierta también la posibilidad de aplicar estas mejoras en otras escuelas públicas en igualdad de circunstancias e ir eliminando las diferencias, que se abordaron en el presente trabajo, entre una escuela pública y privada de nivel básico.

Es así como la observación constante de los procesos de comunicación dentro del plantel motivaron reflexión sobre otros procesos de comunicación no abordados en este trabajo pero que bien pudieran ser motivo de investigaciones futuras en este y otros planteles escolares y que tiene que ver con la comunicación educativa, es decir cómo se da la comunicación en los procesos de enseñanza aprendizaje entre alumnos y maestros y cómo impacta en los resultados del logro académico.

ANEXO 1

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESC. SEC. DNA. No. 226 “ESTADO DE VERACRUZ” T.M.

Lea detenidamente los siguientes cuestionamientos y marque en la casilla (X) correspondiente a la respuesta de su preferencia. Considere que cada respuesta tiene asignado un valor en la parte inferior de cada una de las opciones. Trate de contestar lo más sinceramente posible, sus respuestas serán anónimas, confidenciales y utilizadas únicamente para fines de estudio.

	En esta escuela:	Nunca o ninguno (0)	Algunas veces, alguno (1)	Algunas veces, la mayoría (2)	Con frecuencia, la mayoría (3)	Siempre, todos (4)
1	¿Las autoridades lo mantienen informado sobre asuntos de trabajo que le competen?					
2	¿Con qué frecuencia se siente desinformado en asuntos importantes que atañen a su labor en la escuela?					
3	¿Se siente satisfecho con la forma cómo sus autoridades lo mantienen informado y al tanto de asuntos relevantes para la institución?					
4	¿Es necesaria una comunicación oportuna (que se hace o sucede en tiempo conveniente) para favorecer su desempeño en la institución?					
5	¿Se emplean diversos medios de comunicación interna para mantenerlo informado sobre asuntos relevantes para la institución?					
	En esta escuela:	MALA (0)	REGULAR (1)	BUENA (2)	MUY BUENA (3)	EXCELENTE (4)
6	Desde su punto de vista la comunicación con las autoridades (dirección y subdirección) es					

7	La comunicación con sus compañeros de trabajos					
8	La comunicación con el área administrativas					
9	La comunicación con el personal de asistencia de servicios					
	Desde su punto de vista, la función de los siguientes medios de comunicación internas	MALA (0)	REGULAR (1)	BUENA (2)	MUY BUENA (3)	EXCELENTE (4)
10	Pizarrón de avisos					
11	Circulares y oficios					
12	Agenda escolar					
13	Juntas de Consejo Técnico					

Fuente: Núñez, Dolores. México, 2011. Elaboración con base en el análisis de necesidades de la obtención de información del centro escolar.

BIBLIOGRAFÍA

Alberto Martínez, Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica*, México, Trillas, 1988, pp.111

Antonio Avitia Hernández, *Vademécum Secundaria Mexicana*, México, Porrúa, 2006, 2ª edición, pp. 843

Ario. Garza, Mercado, *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*, México, Colegio de México, 4ª edición, 1981, pp.446.

Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, 2a edición, pp. 273

Comunicación educativa, (Antología), Universidad de Puebla, División de estudios de posgrado, 2008, p.226

Ernesto Cohen, Rolando Franco, *Evaluación de proyectos sociales*, México, Siglo XXI , 1992, pp. 318

Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill, 2006, 7ª edición, pp. 298

Jack Levin, *Fundamentos estadísticos en la investigación social*, México, Harla, 1979, pp. 286

Joan Costa, *La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión*, España, Paidós, 1999, pp.161

Joan Elias, José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, pp. 243

Joseph H. Fichter, *Sociología*, España, Herder, 2001, 19 edición, pp.153

Lineamientos Generales para la Organización y el Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos en el Distrito

Federal, emitidos por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, ciclo escolar 2011-2012

Lussier, Roberto N., Christopher F. Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, s/editor, s/lugar de edición, pp. 192

Metodología de la investigación educativa, (Antología), Universidad de Puebla, División de estudios de posgrado, 2007 pp.214

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández, Pilar Baptista, *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 1998, pp. 368.

Paul Waztalwick, Janet Beavin Bavelas, Don D. Jackson, *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Hereder, 1993, pp. 120.

Renate Mayntz, *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza Editorial, 1972, pp.186.

Ronald B. Alder, Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, Mc Graw Hill, 2005, pp.462

Susana González Reyna, *Manual de redacción e investigación documental*, México, Trillas, 1979, pp. 204.

Talcott Parsons, *La sociedad*, México, Trillas, serie: Temas fundamentales de sociología moderna, 1974, pp. 179

Umberto Eco, *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de investigación estudio y escritura*, México, Gedisa Editorial, 1989, pp. 267.

Yolanda Argudín, María Luna, *Desarrollo de habilidades para escribir*, México, Trillas, 1998, pp. 238.

PÁGINAS WEB

Censo General de Población y Vivienda 2010, <http://www.inegi.org.mx/>

<http://www.slideshare.net/SOCIOLOGA/funcionalismo-y-estructuralismo>

<http://www.eluniversal.com.mx/notas/465408.html>

<http://es.scribd.com/doc/429877/Delegaciones-del>

<http://www.conapo.gob.mx>

<http://www.iztapalapa.gob.mx/>

<http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/SIBDSI/htm>

Talcott Parsons, *El sistema social* en

<http://members.multimania.co.uk/apuntesdesociologia/archivos/parsons1.pdf>

Tomás Austin Millán, *Teoría de sistemas y sociedad*, este artículo es parte del libro *Fundamentos socioculturales de la educación*.

http://www.geocities.com/tomaustin_cl/index.html