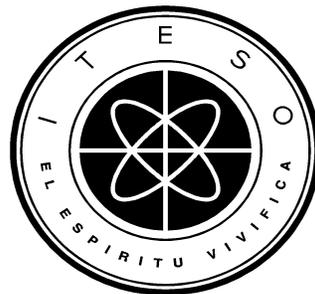


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO
SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE
DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



GESTIÓN PARA LA MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO
ACADÉMICO DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (PEC)
JALISCO

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA

PRESENTA:
MARÍA CONCEPCIÓN TORRES ACEVES

ASESORA:
MTRA. ROSARIO GONZÁLEZ HURTADO
MARZO 2010

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD Y DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	5
1.1 Características del Programa Escuelas de Calidad	5
1.2 Características del personal PEC	10
1.3 Antecedentes de organización del equipo en el Programa Escuelas de Calidad	12
1.4 Contextualización del problema a atender	14
CAPÍTULO II	
PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO ACADÉMICO	16
2.1 Primera parte del diagnóstico: situación del equipo académico del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en relación a sus funciones	17
2.2 Segunda parte del diagnóstico: las tareas de la coordinadora académica del PEC	35
2.3 Cierre del Diagnóstico	45
CAPÍTULO III	
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN	50
3.1 Gestión organizacional y directiva	51
3.2 Equipo de trabajo	57
3.3 El Programa Escuelas de Calidad, un marco para el funcionamiento del equipo académico	63
3.4 Una herramienta organizativa para el equipo académico: el manual de funciones	70
CAPÍTULO IV	
DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	79
4.1 Objetivos	81
4.2 Plan de acción con el que se abordará el problema	81
4.3 Descripción de cada una de las acciones a realizar	84
CAPÍTULO V	
PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	99
5.1 Seguimiento de la Intervención	100
5.2 Evaluación de la intervención con los indicadores de mejora de la situación problema	106

CAPÍTULO VI	
AVANCE DE RESULTADOS	110
6.1 Línea de intervención: el programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico	110
6.2 Línea de intervención: el manual de funciones para el equipo académico	111
CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN DE LOS APRENDIZAJES EN TORNO A LA GESTIÓN	116
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIA DE FUENTES DE CONSULTA	119
ANEXOS	122

INTRODUCCIÓN

Esta tesis se refiere a un proyecto de intervención para el Equipo Académico del Programa Escuelas de Calidad (PEC) del estado de Jalisco. En particular se abordará una estrategia para mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico del PEC. Con la intervención se espera que el desempeño de los integrantes del equipo sea de calidad y por consiguiente el servicio que se ofrece a los usuarios del programa.

La estrategia de intervención está sustentada en tres acciones generales. Las cuales son: 1) el programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico, 2) un taller denominado características de un equipo efectivo de trabajo, y 3) un manual de funciones para el equipo. Cada una de estas acciones da respuesta a las principales características y factores de la problemática encontrada en el diagnóstico efectuado.

El plan de acción será coordinado por la responsable del área académica. En varias actividades específicas participarán los integrantes del equipo, pero la responsabilidad mayor es para quien ha construido esta propuesta. Por lo tanto se trabajará con un liderazgo compartido, con el propósito de conducir al equipo hacia la mejora de cada una de las actividades que se realizan en el PEC para contribuir en el logro de los objetivos y a su vez cumplir con las metas establecidas para el área académica del programa.

El liderazgo de la coordinadora académica requiere de un conjunto de prácticas intencionadas pedagógicamente e innovadoras. Ante lo que se requiere de un plan de acción y el cual ya está definido a través de esta tesis con el principal propósito de mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico con una gestión directiva y herramientas que favorezcan en el logro del PEC como organización de política educativa que ofrece un servicio a las escuelas públicas de educación básica que pretenden transformar su gestión escolar a través de un modelo con enfoque estratégico.

Varios apartados de esta tesis tienen el antecedente en las materias del 4°, 5° y 6° semestre de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. En las materias: liderazgo y función directiva, procesos administrativos en la escuela y evaluación en la escuela, se recuperaron aspectos evaluados y teóricos que dieron soporte para hacer la propuesta de mejorar el desempeño del equipo académico del PEC a través de la estrategia de intervención.

La estructura de la tesis está conformada por 6 capítulos. El primer capítulo contextualiza al Programa Escuelas de Calidad (PEC) y la situación problemática. Son cuatro los subcapítulos: 1) características del programa, 2) características del personal, 3) antecedentes de organización del equipo en el PEC y 4) la contextualización de la problemática a atender.

El segundo capítulo inicia con el planteamiento de la situación problemática que consiste en precisar que existen carencias en la organización y funcionamiento del equipo académico PEC, así como el diagnóstico conformado en dos partes. La primera presenta el estado actual del equipo académico en relación a sus funciones y la segunda parte las tareas de la coordinadora académica del PEC. En ambas partes se utilizaron instrumentos o fuentes de consulta que arrojaron datos, los cuales fueron sistematizados y analizados permitiendo esto el identificar características y factores que condicionaron la situación problemática, para que a su vez se concluyera con el objeto a intervenir en el equipo académico PEC.

El tercer capítulo titulado fundamentación teórica de las acciones de intervención. Sustenta teóricamente los elementos contenidos en el problema identificado en el diagnóstico. Los elementos son: 1) gestión organizacional y directiva, 2) equipo de trabajo, 3) el Programa Escuelas de Calidad, un marco para el funcionamiento del equipo académico y 4) una herramienta organizativa para el equipo académico: el manual de funciones. Por consiguiente brinda aspectos para el diseño de la estrategia de intervención que se presentará en el capítulo cuarto.

El capítulo cuarto presenta el diseño de la estrategia de intervención. El plan de acción describe lo que se ha de hacer para mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico del PEC. El capítulo está organizado en tres apartados. El primero presenta los objetivos que comprende tanto el general como tres específicos, los cuales tienen relación con las tres acciones generales del plan estratégico. El segundo señala el plan de acción con el que se abordará el problema y el tercero la descripción de cada una de las acciones a realizar.

El capítulo cinco describe el proceso de seguimiento y evaluación de la intervención. Es un proceso fundamental en la mejora continua de una organización de política educativa y en este caso del equipo de trabajo del área académica del PEC. El capítulo está conformado por dos apartados: el primero, Seguimiento de la intervención, el segundo con el encabezado Evaluación de la intervención con los indicadores de mejora de la situación problema.

El capítulo seis presenta los Avances de Resultados, se reportan algunos elementos que se trabajaron en las materias de la Maestría en Gestión Directiva y actividades efectuadas en diciembre de 2009 y enero de 2010. Los cuales ofrecen un soporte y apoyo a las acciones generales de la estrategia de intervención. Principalmente para las acciones: el programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico y el manual de funciones.

En el apartado conclusiones y reflexiones de los aprendizajes en torno a la gestión, se presentan una serie de conclusiones alusivas al trabajo realizado, una expectativa con relación a la ejecución de la estrategia de intervención y finalmente una reflexión en torno a los aprendizajes obtenidos desde la gestión directiva, con su respectivo compromiso para atender todo aquello que pueda realmente apoyar en la mejora de la organización y funcionamiento del equipo académico PEC.

Al ser la responsable de coordinar al equipo académico del PEC y la autora de este proyecto de intervención, estaré dirigiendo la implementación de cada una de las acciones que se tienen contempladas en este documento con el propósito de

que la gestión realizada logre mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD Y DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En este capítulo se describen las características generales del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en Jalisco. Son cuatro los subcapítulos que se desarrollan: 1) características del programa, 2) de su población, 3) antecedentes de organización del equipo en el PEC y 4) la contextualización de la problemática a atender.

En el primer subcapítulo se describe el origen del programa, que éste depende de la coordinación de educación básica, el organigrama del equipo estatal, la orientación filosófica, la misión, los elementos generales de su historia y finalmente las características físicas y de equipamiento de la oficina en donde labora el equipo estatal.

En el segundo subcapítulo se presenta, a través de una tabla, la organización de los empleados del equipo en las diferentes coordinaciones de área y estatal. En el penúltimo apartado se explica que las reglas de operación del PEC son las que han normado la vida organizacional del equipo y del programa, y finalmente una contextualización sobre la importancia de atender la problemática sobre la indefinición de función que se ha generado por no contar con un documento que oriente eficazmente la organización de los integrantes del área académica por parte del equipo estatal PEC.

1.1 Características del Programa Escuelas de Calidad

1.1.1 El PEC, un programa federal

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) es un programa federal con enfoque estratégico para las escuelas públicas de educación básica del país. La política educativa nacional desde el sexenio 2000-2006 pretende incidir en la transformación

de la gestión institucional y escolar que busca *fortalecer la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilizar a los diferentes actores sociales y educativos, promoviendo la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas* (SEP, 2008, p.3). Por consiguiente el PEC está orientado a transformar el diseño de la política educativa, de orden central, hacia un esquema que permita impulsar el modelo de gestión con enfoque estratégico desde la escuela hacia el sistema educativo e involucrando a las autoridades responsables de los tres niveles de gobierno.

El PEC se inicia a operar en el ciclo escolar 2001-2002, con la asistencia de equipos de personas de cada uno de los estados a la ciudad de México para recibir capacitación sobre el programa y la metodología del proyecto escolar a implementar en las escuelas que voluntariamente decidan incorporarse al programa, para iniciar la transformación de su gestión escolar, con apoyos técnicos pedagógicos y financieros. Orientados de manera que los educandos logren aprendizajes significativos para su vida presente y futura.

Desde entonces, con pleno compromiso de los gobiernos estatales, de sus autoridades educativas, de las Coordinaciones Generales Estatales del PEC y de las comunidades educativas, se ha logrado concretar las estrategias federalistas de financiamiento, rendición de cuentas a la sociedad, coordinación interinstitucional, intergubernamental y operacional, orientadas a facilitar la generación de las condiciones necesarias para impartir una educación pública tendiente a la equidad, no sólo en la cobertura, sino dando énfasis a la calidad del servicio educativo (SEP, 2008, p. 4).

El Programa Escuelas de Calidad se concibe como estrategia innovadora para la escuela. En donde el Sistema Educativo Nacional basado en una política de intervención estratégica que busca incidir sobre la calidad y equidad educativa de los centros escolares del sistema público, promueve al interior de la escuela la participación de los actores escolares: director, docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

1.1.2 El PEC en la Coordinación de Educación Básica de la Secretaría de Educación Jalisco

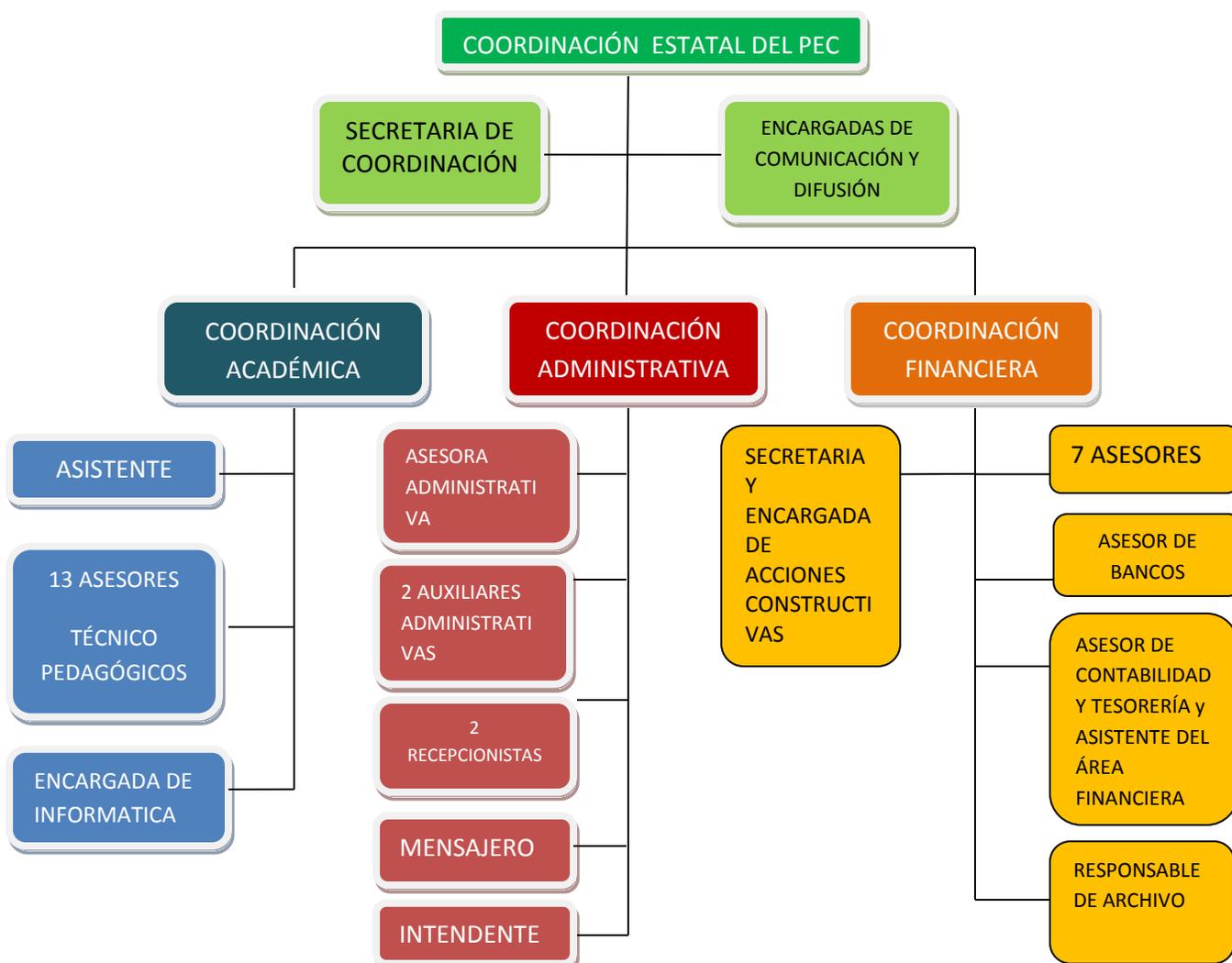
La Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Calidad depende de la Coordinación de Educación Básica de la Secretaría de Educación Jalisco. Actualmente atiende a 1928 escuelas públicas y 168 zonas escolares de los diferentes niveles y modalidades de educación básica que voluntariamente han decidido incorporarse al programa.

Las actividades que coordina el equipo estatal del PEC cuentan con la aprobación del responsable de la educación básica en el estado y del Comité Técnico del Fideicomiso Estatal de Escuelas de Calidad (CTFEEC), autoridades que orientan y regulan la vida laboral de la coordinación estatal y de sus tres áreas: académica, administrativa y financiera del programa.

1.1.3 Organización del equipo estatal del PEC

La Coordinación del Programa Escuelas de Calidad está organizada con una coordinación estatal de donde dependen directamente una secretaria y dos encargadas de comunicación y difusión. Del mismo modo tres áreas: académica, administrativa y financiera; conformadas cada una de ellas por un coordinador, un asistente o secretaria, asesores y/o personal de apoyo. A continuación se ejemplifica la organización:

ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD



Este trabajo de intervención se desarrolla en torno a la coordinación académica y su equipo de trabajo.

1.1.4 Orientación filosófica del programa

El proceso denominado de federalización educativa ha sido el eje central de la reforma educativa de los últimos años. Desde el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANIMEB), los sistemas educativos de los tres niveles de gobierno: nacional, estatal y municipal, han impulsado acciones

sólidamente fundadas en los preceptos jurídicos, filosóficos y de interés social considerados en el Artículo 3° Constitucional y en La Ley General de Educación (1993), que establecen que la educación tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, de ahí que el Programa Escuelas de Calidad tiene en el centro de toda actividad al alumno como un ser que está en proceso de formación y que asiste a un centro educativo, que le ofrecerá los elementos para constituirse en una persona integral.

1.1.5 Misión del equipo estatal PEC

En Jalisco el Programa Escuelas de Calidad está dedicado a promover el Modelo de Gestión Escolar con Enfoque Estratégico en las Escuelas Públicas de Educación Básica, con el apoyo de la estructura educativa estatal de la Secretaría de Educación, involucrando a los tres niveles de gobierno, utilizando los insumos necesarios, brindando una eficiente asesoría técnico pedagógica y financiera, que permita transformar la cultura organizacional, el mejoramiento de las condiciones de infraestructura, las prácticas docentes, el trabajo colegiado, la participación social, rendición de cuentas, así como el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Propiciando de esta manera que adquieran los conocimientos y desarrollen competencias, habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena.

1.1.6 Elementos generales del origen del PEC

El equipo estatal del Programa Escuelas de Calidad inició su conformación en mayo de 2001 con la asistencia de 13 personas a la Cd. de México, D.F. a recibir la primera capacitación por parte de un equipo nacional. Durante ese año se integraron más personas y en el ciclo escolar 2001-2002, con 129 escuelas participantes en el programa quedó integrado con personal de la coordinación estatal y dos áreas: la académica y la financiera-administrativa, siendo aproximadamente unas 30

personas. Al pasar de estos 8 años han desertado algunos y se ha incorporado más personal al equipo. Actualmente somos 42 personas, que laboramos en un edificio independiente de las oficinas de la Secretaría de Educación, el cual está ubicado en Lerdo de Tejada 2640, Col. Arcos Vallarta en Guadalajara, Jal.

Del equipo original actualmente permanecen 6 personas. Una asesora financiera, la secretaria de la coordinación estatal, 3 asesores técnico pedagógicos y quien coordina el área académica.

1.1.7 Características físicas y equipamiento de la oficina PEC

La Oficina de la Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Calidad se encuentra en una casa amplia en la que se localizan las diferentes áreas: financiera, administrativa, académica y coordinación del programa. Existen 4 salas amplias, dos de ellas son exclusivas para reuniones de trabajo o juntas y las otras para uso de asesores financieros y personal de apoyo a la coordinación y área académica.

Cada uno de los integrantes del personal de las áreas financiera, académica y difusión tiene para uso y bajo su resguardo equipo de cómputo y mobiliario. Para servicio de todo el equipo PEC se tienen dos fotocopadoras, vehículos para utilizarse en los traslados a atender a los usuarios del programa tanto en áreas foráneas como metropolitana, archiveros, muebles para guardar documentos, líneas telefónicas y papelería necesaria, para llevar a cabo las diferentes actividades tanto internas como externas. En suma buenas condiciones materiales para realizar las actividades.

1.2 Características del personal PEC

El equipo estatal del PEC está conformado por 42 personas, 16 hombres y 26 mujeres, con edades comprendidas entre los 23 y 65 años, y con nivel de estudios que va desde secundaria y hasta maestría. En este equipo mi rol es de coordinadora académica desde septiembre de 2005. A continuación se presenta una

tabla del personal formando grupos con base a la profesión o grado máximo de estudios, si están comisionados o contratados, el puesto que desempeñan en el programa y la ubicación en la coordinación estatal o área.

EMPLEADOS DE LA COORDINACIÓN ESTATAL DEL PEC JAL.

No. de personas	Profesión o grado máximo de estudios	Nombre de comisión o contrato	Puesto en el PEC	Área en el que labora
2	Lic. en Derecho	Coordinador estatal del PEC y asesor financiero	Coordinador estatal PEC y jefe del área de comprobación	Coordinación estatal y financiera
1	Carrera técnica	Secretaria de apoyo	Secretaria del coordinador estatal	Coordinación estatal
3	Lic. en Psicología	Auxiliar de mantenimiento y Asesor Técnico Pedagógico.	Capturista y Asesor técnico pedagógico	Académica
1	Secundaria	Auxiliar de mantenimiento	Intendente	Administrativa
1	Lic. en comunicación	Jefe de departamento	Responsable de comunicación y difusión	Coordinación estatal
3	Lic. en educación primaria	Asesor estatal del PEC	Asesor técnico pedagógico	Coordinación estatal y académica
2	Maestría en Educación	Asesor estatal del PEC	Asesor técnico pedagógico y coordinadora académica	Académica
1	Estudiante de la Lic. en Derecho	Auxiliar administrativo	Asistente de la coordinación académica	Académica
4	Lic. en Pedagogía	Asesor Técnico Pedagógico	Asesor Técnico Pedagógico	Académica
1	Lic. en Preescolar	Asesor estatal del PEC	Asesor técnico pedagógico	Académica
1	Lic. en Telesecundaria	Asesor estatal del PEC	Asesor técnico pedagógico	Académica
1	Lic. en Educación Especial	Asesor estatal del PEC	Asesor técnico pedagógico	Académica
1	Lic. en Español	Asesor estatal del PEC	Asesor técnico pedagógico	Académica
1	Lic. en Ciencias de la Educación	Jefe de oficina	Asesor técnico pedagógico	Académica
1	Teniente Coronel	Coordinadora Financiera	Coordinadora Financiera	Financiera
1	Lic. en Contaduría	Asesor financiero	Asistente del área financiera	Financiera
4	Lic. en Administración	Asesor financiero, asesora administrativa,	Asesor de bancos asesora administrativa,	Financiera y Administrativa

		secretaria de apoyo y auxiliar de mantenimiento.	repcionista y auxiliar administrativa.	
1	Lic. en Comercio Internacional	Asesor financiero	Asesor financiero	Financiera
1	Estudiante de la Lic. en mercadotecnia	Auxiliar secretario	Asesor financiero	Financiera
4	Lic. en Contaduría Pública	Asesor financiero	Asesor financiero	Financiera
1	Preparatoria	Jefe de oficina	Asesor financiero	Financiera
1	Lic. con especialización en administración y control de calidad	Asesor financiero	Responsable de archivo	Financiera
1	Enfermera General	Secretaria de apoyo	Secretaria de la coordinación financiera y responsable de acciones constructivas	Financiera
1	Lic. en relaciones industriales y especialidad en alta administración	Jefe de departamento	Coordinador administrativo	Administrativa
1	Lic. en Turismo	Jefe de oficina y auxiliar de mantenimiento	Auxiliar administrativo	Administrativa
1	Estudiante en ingeniería industrial y control de proceso	Auxiliar administrativo	Mensajero	Administrativa
1	Pasante de Lic. Trabajo Social	Técnico administrativo	Recepcionista	Administrativa

1.3 Antecedentes de organización del equipo en el Programa Escuelas de Calidad

Las Reglas de Operación del PEC norman las actividades de los equipos estatales del país. Para la operación del equipo estatal PEC en Jalisco, las Reglas de Operación definen los participantes con sus funciones y los procesos de operación. Los cuales son: incorporación, financiamiento, formación continua, acompañamiento, evaluación y comunicación. Estos han brindado elementos de organización y operatividad para que a nivel coordinación estatal y coordinaciones de área, se

contemplan elementos normativos que orienten la vida laboral tanto en las actividades internas como externas que incidan en el objetivo del programa.

En la organización de los equipos de Coordinación de Área en el PEC ha predominado el aspecto verbal. Al interior de cada uno de los equipos de coordinación de área, se han definido, ya sea en forma verbal y por escrito, ciertas actividades que tienen mayor afinidad con las responsabilidades de los integrantes del equipo. En parte esto ha ayudado a tener una organización aceptable ante los usuarios del programa. Además es común que el coordinador estatal o responsables de área emitan circulares o documentos que han de ser atendidas tanto por el equipo como por los usuarios.

El equipo académico del PEC además de considerar las Reglas de Operación en su operación elabora una programación anual. Para la realización de las actividades externas con los usuarios del programa en su mayoría lleva a cabo las funciones descritas en las reglas de operación, que son las siguientes:

- *Capacitar en coordinación con la instancia estatal de actualización a los actores de la estructura educativa involucrados en el PEC.*
- *Implantar acciones de desarrollo profesional para las mesas técnicas de nivel, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y ATP's o sus equivalentes.*
- *Coadyuvar con las mesas técnicas, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y ATP's en el desarrollo profesional de los directivos y docentes para la elaboración y seguimiento del PETE o equivalente y el PAT.*
- *Fortalecer el acompañamiento por medio de las mesas técnicas, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y ATP's a las escuelas en su proceso de transformación.*
- *Promover la vinculación con las áreas académicas del CONAFE (SEP, 2008, p.27).*

Al interior del equipo académico se consideran las reglas anteriores como funciones y acuerdos verbales que organizan el desarrollo de las actividades. Varias de estas reglas están contempladas anualmente en el Programa de Trabajo, tomando como eje rector los seis procesos del PEC: incorporación, financiamiento, formación continua, acompañamiento, evaluación y comunicación. El Programa de Trabajo cuenta con: un objetivo general, una meta por proceso y actividades generales que se llevan a cabo al interior del equipo en articulación con los demás compañeros del equipo estatal y usuarios. En la cotidianidad la ejecución de

actividades se realiza junto con las otras áreas, sobre todo administrativa y financiera.

1.4 Contextualización del problema a atender

Las actividades de cada área del PEC están organizadas en su mayoría para cuatro subequipos. Las exclusivas de la coordinación estatal y de cada una de las tres coordinaciones de área. Se tiene presente el objetivo general del PEC, pero varias acciones han demostrado que no existe equilibrio, muestra de ello son las debilidades expresadas por el equipo estatal en sesiones de trabajo: “sobrecarga de labores y de responsabilidades de tipo administrativo, canales de comunicación, difusión e información parcialmente efectivos, se carece de un proyecto definido de capacitación, así como de formación continua para todo el personal (sólo la minoría participa en este proceso) desconocimiento significativo de las funciones a realizar, falta de unificación de criterios, así como de la agenda general de trabajo y su respectiva planeación estratégica”.

Las funciones y actividades del equipo académico PEC actualmente están normadas en su mayoría por las Reglas de Operación y el programa de trabajo anual. Desde el origen del programa en el año de 2001 se fueron quedando aspectos operativos sin definir y se ha procedido en parte por la misma cotidianidad que se presenta con emergencias, demandas de los usuarios del programa y requerimientos de las autoridades tanto a nivel nacional como estatal del PEC, dando respuesta con la participación de los integrantes del equipo, a pesar de que se incida en áreas que no son de su competencia. Los integrantes del equipo académico PEC han expresado que es una necesidad definir las funciones y actividades a realizar.

Son varias las consecuencias que esta situación genera, considero desde mi perspectiva como coordinadora académica que es pertinente, para obtener una mejor organización al interior del equipo académico, elaborar un manual de funciones e implementar su uso, para que beneficie la organización del equipo, así como el logro de los objetivos y contribuir a desarrollar prácticas laborales

efectivas a las necesidades internas y a las demandas externas de los usuarios del programa.

Es evidente la necesidad de definir funciones y actividades para los integrantes del equipo académico PEC, por lo cual es básico que se lleve a cabo un diagnóstico para precisar la situación real del equipo a fin de ofrecer una solución adecuada al problema.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO ACADÉMICO

El equipo estatal del Programa Escuelas de Calidad (PEC) realiza a diario diversas funciones y actividades, algunas de ellas están organizadas para ser atendidas por cuatro subequipos: el de la coordinación estatal y tres más, correspondientes a las coordinaciones de las áreas académica, financiera y administrativa. Varias de éstas funciones no se encuentran definidas tan claramente como debería ser, lo cual tiene efectos negativos sobre el logro eficaz de los objetivos del programa y nos resta calidad como equipo de trabajo.

Las funciones y actividades que se realizan en el PEC en parte están normadas por las Reglas de Operación del programa. Pero desde el origen de este equipo de trabajo en el año 2001 se fueron quedando aspectos sin definir, y se ha procedido en parte por la respuesta a las necesidades que se presenta con emergencia, demandas de los usuarios del programa y requerimientos de las autoridades tanto a nivel nacional como estatal, dando la atención con la participación de los integrantes del equipo, a pesar de que se incida en áreas que no son de su competencia.

El equipo académico en los diferentes espacios de interacción ha señalado que se generan conflictos internos con los compañeros de las otras áreas del programa por desconocimiento de las funciones laborales. Provocando en ocasiones debilidades con relación al servicio que se ofrece.

Los integrantes del equipo académico PEC han expresado que es una necesidad mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico.

Dadas las condiciones se realizó un diagnóstico cuyo propósito fue indagar sobre las necesidades del equipo académico del PEC para ofrecer un servicio de calidad a las escuelas públicas de educación básica incorporadas al programa. El diagnóstico según lo señala Nirenberg (2000, p.85):

es el primer momento del proceso de planificación/programación, constituye un particular recorte de la realidad, pues enfoca la mirada hacia determinado tipo de problemas y/o segmentos poblacionales más que hacia otros, selecciona o enfatiza los aspectos relacionados con el tema en cuestión, dejando otros relativamente de lado.

El proceso de realización del diagnóstico fue participativo, conformado por dos partes. Para la primera parte se contó con la aprobación del coordinador estatal del PEC y de la participación de la mayoría de los integrantes del equipo académico al dar respuesta a un cuestionario abierto con trece preguntas que tuvieron el propósito de analizar la situación real del equipo con relación a sus funciones. En la segunda parte se consultaron los ejercicios de la guía de estudio de liderazgo y función directiva del 4° semestre de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, con el fin de identificar las tareas de la coordinadora académica y como éstas contribuyen en la organización y funcionamiento del equipo académico PEC.

Cada una de las partes del diagnóstico se describirá por separado, se hará un cierre de ellas y al final se integrarán los resultados para definir el objeto a intervenir a través de esta propuesta.

2.1 Primera parte del diagnóstico: Situación del Equipo Académico del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en relación a sus funciones.

El procedimiento metodológico para recoger la información se realizó a través de un cuestionario abierto relacionado con las funciones del equipo académico. Indagando sobre aspectos comunes a los integrantes, para que opinaran en relación a sus funciones. Una vez que se decidió la pertinencia del cuestionario se envió por correo electrónico a todos los integrantes del equipo académico (15 personas) solicitando su apoyo para contestarlo, a su vez de manera verbal se expresó el interés que se tenía porque lo contestaran, cuidando que fuera de manera voluntaria.

El propósito del cuestionario fue analizar la situación real del equipo académico con relación a las funciones que realiza para ofrecer un servicio de calidad. Se solicitó que se respondiera abiertamente a cada pregunta ya que la información del

mismo será utilizada para mejorar la organización del mismo equipo académico. (El cuestionario se presenta en el apartado de los anexos, con el número 1).

El cuestionario fue contestado por diez integrantes del equipo académico, correspondiendo al 66.6 % del total. De los diez integrantes participaron nueve asesores y el asistente de la coordinación académica. Al investigar por qué los otros 5 invitados a contestar el cuestionario no lo hicieron expresaron que por la variedad de actividades laborales. El día 7 de octubre de 2009 se envió el cuestionario a los quince integrantes del equipo y las respuestas se recibieron 10 días después. Las respuestas fueron vaciadas en tablas teniendo como eje de organización cada una de las preguntas. A continuación se presenta la sistematización de las repuestas y sus respectivos análisis de los datos.

Sistematización y análisis de los datos

La sistematización de los datos responde a un proceso inductivo, considerando las respuestas que los participantes dieron a cada pregunta del cuestionario. Una vez que se pasaron las respuestas de los diez integrantes a las tablas correspondientes, según la pregunta se procedió a leer lo escrito y ordenar por ideas comunes, identificando categorías. En algunos casos al encontrar repeticiones se marcaron las frecuencias. Los resultados de lo antes expuesto se presentan en el orden que se establecieron las preguntas en el instrumento, con tablas correspondientes y el análisis de los datos.

Pregunta 1: ¿Consideras que el equipo enfrenta algunas dificultades para ofrecer un buen servicio a los usuarios?

En las respuestas que expresaron los participantes en el cuestionario mencionan varias dificultades que presenta el equipo estatal del PEC al pretender brindar un buen servicio a los usuarios. Las principales dificultades son: el desconocimiento de las funciones, la falta de organización, la burocracia y falta de recursos materiales, y la interpretación diferente de la información.

A continuación se presentan las categorías, que agrupan elementos comunes de las respuestas que se expresaron en la primera pregunta del cuestionario, con sus frecuencias:

<i>Categoría que agrupa ideas comunes</i>	<i>Frecuencia</i>
Desconocimiento de las funciones	3
Falta de organización	2
Burocracia y falta de recursos materiales	2
Interpretación diferente de la información	2
La comunicación a distancia	1
Falta de responsabilidad de algunos integrantes del equipo	1
Falta de capacitación.	1
Desconocimiento de documentos y procedimientos de las otras áreas del PEC.	1
Total	13

Pregunta 2: ¿Considerando la función que desempeñas, qué factores te limitan para dar un buen servicio?

Los participantes dieron una variedad de respuestas que se agruparon en categorías con sus respectivos componentes. La tabla siguiente muestra los resultados y después de ello se presenta una reflexión a partir de lo analizado.

<i>Categorías y componentes</i>	<i>Frecuencia</i>
Desconocimiento de las funciones <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de otras actividades. • Falta de unificación de criterios. 	6
El uso inadecuado del tiempo laboral <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de labores. • Dedicar tiempo a la reproducción de documentos. • Se empalman las actividades. 	6
Falta de herramientas y materiales para llevar a cabo la función. <ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento parcial de los aspectos financieros. • Equipos de cómputo limitados para realizar la función en las regiones. 	5
Dificultades en la relación con los usuarios del PEC <ul style="list-style-type: none"> • En la comunicación • La situación geográfica de las regiones. • Los trámites burocráticos. • Falta de compromiso de los supervisores en la tarea educativa. 	4

Los datos muestran que el desconocimiento real de las funciones por el equipo académico es una limitante para dar un buen servicio. Esto se refleja en que los integrantes realizan actividades de otras áreas al no contar con un documento que norme su vida laboral y por consiguiente esto genera dificultades al pretender unificar los criterios bajo los cuales se ha de trabajar al interior del equipo académico.

La jornada laboral del equipo es en promedio de ocho horas diarias, de las cuales según expresa la segunda categoría de la tabla presentada, el tiempo no se usa adecuadamente porque se presenta un exceso de labores de diferente índole: como el reproducir materiales, la sobreposición de actividades como: atención a usuarios, lo programado en la coordinación académica, la preparación personal en los aspectos académicos y situaciones emergentes a atender.

En la relación con los usuarios del PEC la dificultad es, que la comunicación se limita por la deficiencias de las líneas telefónicas en la oficina del programa, a la vez que los usuarios no utilizan frecuentemente el internet como el correo electrónico y el Messenger, solicitar una serie de documentos y que estos pasen por un procedimiento laborioso para su autorización y, finalmente otro aspecto que influye es la ubicación de las escuelas en todas las regiones geográficas del estado y algunas con mayor dificultad para estar en contacto con el equipo académico..

En relación a la pregunta tres del cuestionario el equipo académico del PEC, en su mayoría, señala que tienen claridad en la función que les corresponde realizar.

Pregunta 3: ¿Tienes clara la función que te corresponde realizar?_____ Podrías describirla.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	7
No	3

Respecto a la descripción de la función que corresponde realizar como parte del equipo académico, las respuestas se agruparon en cinco categorías y se señaló su frecuencia. La tabla siguiente muestra lo encontrado:

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>
Asesoría técnica en el diseño, elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Programa Anual de Trabajo (PAT)	3
No saber con exactitud las funciones	2
Ofrecer capacitación, asesoría, seguimiento y evaluación a los diferentes directivos (directores de escuela y supervisores de zona escolar) de educación básica que participan en PEC	2
Asesorar y acompañar a los supervisores escolares y directores de escuela en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Programa Anual de Trabajo (PAT)	2
Lo que se presenta en la coordinación del área académica	1

La descripción de las funciones, en forma general, que realiza el equipo académico está señalada en las Reglas de Operación del PEC. Quizás esta es la razón por la que la mayoría de los participantes que contestaron el cuestionario describieron los principales aspectos de las funciones, sin embargo esto no quiere decir que son las únicas y que además sean comprendidas de igual forma por todos.

Las respuestas mencionadas son elementos comunes a lo establecido en las Reglas de Operación, pero a la vez interpreta de manera fragmentada funciones para los integrantes del área académica. Unos relacionan su función con los usuarios del PEC sin precisar si se trata de capacitación, asesoría, seguimiento y evaluación a los diferentes directivos. Para otros la función se relaciona con asesorar en el diseño, elaboración, seguimiento y evaluación del PETE y PAT, y por último el otro grupo combinan lo de los dos grupos anteriores.

Finalmente un grupo más pequeño respondió que, la función que le corresponde atender depende de lo que indica la coordinación académica. Y para dos personas no están definidas las funciones, aunque las actividades tienen relación con algunos de los aspectos principales a realizarse en la función académica del programa.

Por otra parte el equipo académico tiene presente aspectos generales de lo que realizan los compañeros de las otras áreas en el PEC. Esto lo demuestran las respuestas que dieron a la pregunta cuatro del cuestionario.

Pregunta 4: Como integrante del equipo estatal, describe las funciones que realizan los compañeros de las otras áreas en el PEC.

<i>Área</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>
Financiera	Asesorar a las escuelas PEC en el uso y manejo del recurso.	4
	Capacitación, asesoría y recibir comprobaciones con relación al uso y manejo de los recursos económicos.	4
	Información del aspecto financiero.	2
	Mantenimiento del archivo financiero de las escuelas que participan en PEC.	1
Administrativa	Administrar los recursos del programa.	5
	Tramitar viáticos.	2
	Organizar los recursos materiales.	1
Difusión	Dar a conocer el programa.	1

El equipo académico del PEC tiene presente las principales funciones que realizan sus compañeros de las áreas administrativa, financiera y de difusión. Pero ello no quiere decir que hayan señalado todas las que efectúan y menos que éstas estén establecidas por escrito. Además las respuestas son limitadas con relación a las funciones que están vinculadas con los usuarios del programa. Por otra parte el equipo académico en varias ocasiones ejecuta acciones de las áreas ya mencionadas provocando que se dejen de hacer actividades pedagógicas sustanciales, para el crecimiento profesional del personal como para el mejor servicio a los usuarios del programa.

El equipo estatal PEC tiene como propósito principal contribuir a elevar la calidad educativa de las escuelas públicas del estado de Jalisco, por lo tanto el servicio que se ofrece ha de ser este mismo nivel.

A través de la pregunta cinco del cuestionario se plantearon dos cuestionamientos: uno con relación a si influye o no el tener claridad en las funciones en el servicio que se ofrece y otro las consecuencias que esto genera. Al primer planteamiento la respuesta fue unánime, pues los diez participantes afirmaron tener claridad en las funciones, y sí influye en el servicio que se ofrece a los usuarios del PEC. Para el segundo cuestionamiento la tabla ilustra las respuestas, organizadas en categorías, con sus frecuencias:

Pregunta 5: ¿Consideras que al tener claridad en las funciones esto influye en el servicio que se ofrece a los usuarios? SI 10 NO_____ ¿Qué consecuencias tiene el no dar u ofrecer un servicio de calidad?

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>
La ineficiencia del programa por no lograr sus objetivos.	6
Deserción de las escuelas	3
Los usuarios pierden credibilidad en el programa.	2
Resultados no positivos en las escuelas.	1
Desinterés de los docentes para participar en PEC	1

El principal efecto que provoca no tener claridad de las funciones para el equipo académico en el servicio que se ofrece, es no lograr los objetivos del PEC. Generando que las escuelas deserten del programa y a la vez que se percibe al PEC como deficiente.

El equipo académico es parte sustancial en el logro de los objetivos del Programa, pues ellos son quienes generan las actividades que se han de desarrollar en cada ciclo escolar al interior del PEC. Ante lo cual es básico que cada uno de sus integrantes tengan claridad en la función que le corresponde atender. De ahí la necesidad de saber que hace cada uno de sus integrantes cuando tienen dudas con relación a su función. La pregunta siguiente y sus categorías muestran lo manifestado por los diez participantes en el cuestionario.

Pregunta 6: ¿Cómo resuelves las dudas relacionadas con tu función, como integrante del equipo académico PEC?

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>
Apoyándome con los compañeros.	6
Preparación individual.	5
Consultando a mi jefe inmediato.	5
Documentos de apoyo, internet.	3
En la misma práctica.	2
Preparación profesional.	1

Las categorías reflejan que a nivel equipo académico no existe una estrategia formal para disipar dudas con relación a las funciones a desempeñar. Cada integrante del equipo recurre a alternativas de solución diferentes. Algunos se acercan a su autoridad inmediata, pero a su vez también lo hacen con sus compañeros, otros buscando otros medios o a través de su propia preparación. La

variedad de respuestas sugiere el uso de criterios individuales, propios y no unificados, lo cual provoca un logro limitado de los objetivos del programa.

Se reconoce que al interior del equipo académico del PEC existe interés en mejorar el servicio que se ofrece, según lo manifestaron sus integrantes en las respuestas que expresaron con una serie de propuestas a la pregunta número 7.

Pregunta 7: ¿Qué propones para mejorar el servicio que se ofrece por parte del equipo académico PEC?

<i>Categorías y componentes</i>	<i>Frecuencia</i>
Establecer un manual de funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el organigrama del programa. • Asumir responsabilidades de acuerdo al manual de funciones. • Establecer reglamento y hacerlo cumplir <ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar control de entradas y salidas para todos por igual. ○ Cumplir con las fechas, normas y requerimientos. 	11
Ser equipo: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación académica real. • Desarrollo de liderazgo académico de la coordinación. • Unificación de criterios. • Resolver conflictos de índole laboral. 	5
Establecer procesos de capacitación y actualización efectivos: <ul style="list-style-type: none"> • Actualización del equipo académico 	5
Compromiso a la tarea: <ul style="list-style-type: none"> • No hacer tareas en horas laborales. • Tener material suficiente y disponible para llevar a cabo las sesiones regionales con los usuarios PEC. • Disponibilidad para atender a usuarios PEC aunque no sean de la región que corresponde atender. 	4
Comunicación eficaz: <ul style="list-style-type: none"> • Entre el personal de las áreas del PEC. • Hacia la estructura educativa y sus respectivas mesas técnicas. 	3
Asesoramiento directo: <ul style="list-style-type: none"> • A la práctica docente. • A los directores de escuelas PEC. 	2
Eliminar la burocracia	2

A partir de los resultados se interpreta que las propuestas para mejorar el servicio que ofrece el equipo académico abarcan los aspectos sustanciales de una organización de política educativa como es el PEC. Las cuales señalan la importancia de definir las funciones para todos los integrantes del equipo académico,

a la vez elaborar un organigrama para que de claridad en los puestos que se atienden por cada uno de los compañeros de trabajo y, de igual manera elaborar un reglamento interno que favorezca el desempeño laboral.

Ser equipo de trabajo en donde se coordine a través de un liderazgo académico, de manera que se resuelvan los conflictos internos y a su vez se unifiquen los criterios de trabajo, son propuestas que favorecerían la organización del equipo académico y por consiguiente el servicio a los usuarios del PEC.

Los equipos de trabajo requieren permanentemente de espacios de formación continua, capacitación y actualización, para desarrollar sus actividades laborales de mejor calidad y por consiguiente mejorar el servicio que se ofrece a los usuarios.

El compromiso a la tarea académica por parte de un equipo de trabajo es básico para que se logren los objetivos de la organización en donde se labora, como es el caso en el PEC, ello además de influir en los objetivos creará un ambiente laboral más organizado.

Una propuesta más para mejorar el servicio que ofrece el área académica del PEC a sus usuarios es, que la comunicación sea eficaz tanto al interior del equipo estatal como las autoridades educativas de educación básica. Es un medio básico para crear un ambiente en armonía, entre los empleados que laboran en el programa y a su vez generar acciones de calidad para la educación.

Finalmente dentro de las propuestas, se encuentra el brindar un servicio de asesoría más cercano a la escuela participante en el programa y a su vez eliminar la burocracia. Son aspectos que influyen directamente en las escuelas y que en la medida de lo posible es necesario revisar si está en manos del equipo académico o compete a otras áreas operativas.

En la pregunta ocho del cuestionario también se expresaron propuestas para mejorar lo que se vive al interior del equipo estatal PEC, pero fueron con relación a la interacción. A continuación se presentan las categorías y frecuencias que resultaron de las respuestas:

Pregunta 8: ¿Qué propones para mejorar la interacción del equipo estatal PEC?

<i>Categorías y componentes</i>	<i>Frecuencia</i>
Mejor organización <ul style="list-style-type: none"> • Cada área cumpla con lo que le corresponde atender. • Más tiempo para organizar la información y ofrecérselas a los usuarios PEC. • Establecer y delimitar las funciones de cada quien. • Respeto entre compañeros. • Cumplir con la tarea de cada área. • Fomentar el trabajo colaborativo. 	9
Reuniones: <ul style="list-style-type: none"> • Reunión bimestral donde se informe de las actividades por área. • Dos reuniones al año para establecer estrategias de trabajo. • Propiciar espacios de interacción para compartir experiencias exitosas. • Talleres o conferencias de motivación e interacción. 	4
Convivencia e incentivos	3
Comunicación	1

Las propuestas para mejorar la interacción a nivel equipo estatal PEC son: mejorar la organización, llevar a cabo reuniones, convivencias, ofrecer incentivos y atender el proceso de la comunicación.

La primera propuesta para aumentar la interacción a nivel equipo es mejorar la organización. Los datos en esta categoría son muy claros al precisar que al interior del equipo estatal es básico establecer y delimitar las funciones de cada uno de sus integrantes, considero que esto influirá en el respeto a las actividades y tareas de cada persona, a la vez que cada quien realizará lo que le corresponde atender y por consiguiente se trabajará de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos y metas del PEC.

La segunda propuesta para mejorar la interacción en el equipo PEC es llevar a cabo reuniones. Será conveniente que en estos espacios todos los miembros del equipo habrán de participar y por consiguiente estarán informados de lo que realizan sus compañeros en las diferentes áreas, de ahí que las propuestas presentan aspectos no sólo de información, sino también de presentar estrategias de trabajo,

compartir experiencias y en forma conjunta vivir espacios de formación que favorezcan al crecimiento del equipo.

Las convivencias e incentivos forman el tercer grupo de propuestas para mejorar la interacción del equipo estatal. Son un medio para que los integrantes vivan espacios de relaciones humanas en ambientes no laborales, pero con atención a otras esferas de la persona que son necesarios atender y que su efecto trasciende a todos los ámbitos donde se interactúa.

El proceso de la comunicación permea en todos aspectos de la interacción humana. A pesar de ser la última propuesta, ello no le quita valor pues este proceso influye en todos los aspectos humanos, de ahí la importancia de atenderlo para mejorar la interacción del equipo estatal PEC.

El tema de las funciones se ha presentado como aspecto recurrente en la mayoría de las respuestas hasta el momento analizadas. Para la pregunta número 9 en donde se cuestionó sobre el conocimiento o no de un documento a nivel equipo académico que precise las funciones del equipo, las respuestas fueron 4 a favor y 5 en contra. La tabla siguiente muestra los referentes con relación a los documentos que orientan sobre las funciones académicas.

Pregunta 9: ¿Conoces algún documento que ayude a aclarar las funciones que corresponde atender como equipo académico? Menciónalo:

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>
Sí	4
No	5
Categorías y componentes:	
Reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad	3
Documentos del área académica del PEC: <ul style="list-style-type: none"> • Agendas de capacitación. • Cronograma de actividades del área académica. • Programa Anual de Trabajo del equipo académico. 	3
Documentos de apoyo editados por la Dirección de Formación: <ul style="list-style-type: none"> • El documento de la Dirección de Formación sobre el asesor técnico. • Un acercamiento a la asesoría académica en la escuela. 	2
Las funciones de un supervisor o director de escuela.	1
Módulos de apoyo editados por el PEC Nacional.	1

Más del 50% de los integrantes del equipo académico señalan que no tienen conocimiento de un documento que señale las funciones que les corresponde atender. El documento normativo que establece la mayoría de los lineamientos bajo los cuales debe operar el PEC es el de las Reglas de Operación y en él se señalan algunas de las funciones para el equipo académico. Relacionadas con las responsabilidades hacia los usuarios del programa, sin embargo en aspectos internos no se establece ninguna.

Existen a nivel nacional otros documentos de origen educativo que de forma descriptiva señalan los aspectos a considerar para alcanzar objetivos educativos del PEC. Estos documentos son los editados por el PEC Nacional y la Dirección de Formación para orientar a los supervisores y equipo técnico pedagógico en su labor académica y de asesoría hacia las escuelas, sin embargo este documento no fue mencionado en las respuestas del cuestionario.

Las agendas, programa de trabajo y cronograma de actividades son documentos de organización interna para el equipo académico. A partir del programa de trabajo, en donde están descritos el objetivo y metas a lograr por ciclo escolar, se genera el cronograma de actividades con sus respectivos tiempos para llevar a cabo acciones concretas tanto al interior del equipo como con los usuarios del PEC. Las agendas de trabajo son la guía para capacitar a los usuarios del programa en sus respectivas regiones.

En conjunto los documentos que han orientado la función académica en el PEC son las Reglas de Operación y los elaborados por el propio equipo para organizar sus actividades. Los cuales no han sido suficientes y es necesario recurrir a otros para clarificar lo que corresponde realizar.

La pregunta número diez del cuestionario muestra la necesidad que existe de contar con un documento que oriente en las funciones a realizar como miembro de un equipo que trabaja en un programa como el de escuelas de calidad.

Pregunta 10: Si otra persona tuviera que realizar tus funciones, ¿cómo sabría cuáles le corresponde atender?

<i>Categorías y componentes:</i>	<i>Frecuencia</i>
Con un manual de funciones.	3
Consultando varios documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de actividades y programa anual de trabajo del equipo académico. • Reglas de operación 	3
De acuerdo a indicaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Por la coordinación estatal del PEC. • Por la coordinación académica. 	2
De forma empírica.	2
De facto.	1
Experiencia y sugerencias de los compañeros.	1
Acercamiento constante a los usuarios PEC.	1

Como puede verse en las respuestas, el manual de funciones es el documento que se considera describe las responsabilidades a atender por las personas que conformaran el equipo académico PEC. A la vez, el equipo señala como prioritario contar con un manual de funciones que a la fecha no existe. Señalan también otros documentos orientadores en las funciones, tanto las Reglas de Operación del PEC como el programa de trabajo y el cronograma de actividades. Estos últimos se han de construyen alineados al funcionamiento y operación del área académica.

Los académicos mencionan documentos, estrategias y acciones concretas para identificar el deber ser al interior de su equipo de trabajo. Entre ellos están: la consulta a los documentos de organización, textos de apoyo a la labor académica, las indicaciones por las autoridades, la misma práctica y la experiencia que se adquiere a través del acercamiento con los usuarios del PEC. No obstante todos estos documentos aportan perspectivas parciales o fragmentadas de las funciones del equipo técnico.

Para un equipo de trabajo que sus acciones están orientadas a elevar la calidad de la educación es básico que se cuente con la definición de sus funciones en el programa a atender. Esto es necesario para orientar tanto a los que ya laboran como a aquellos que en diferentes tiempos se han de incorporar al PEC.

Las respuestas a la pregunta número 11 exponen lo que ha ocurrido al ingresar al equipo estatal PEC y la forma como se han instalado las funciones a realizar para atender la misión del programa.

Pregunta 11: Al ingresar al equipo estatal PEC, de qué manera supiste de las funciones que atenderías.

<i>Categorías y componentes:</i>	<i>Frecuencia</i>
Indicaciones de mi autoridad inmediata superior: <ul style="list-style-type: none"> • Introducción verbal por parte de mi jefe inmediato. 	6
Explicación por parte de los compañeros con experiencia.	6
Leyendo y consultando textos: <ul style="list-style-type: none"> • Reglas de operación. • Relacionados con las actividades a realizar 	6
Asistiendo a las reuniones de capacitación que coordinaban los asesores académicos con los usuarios del PEC.	4
La práctica y la experiencia	4
Cumplimiento de las tareas.	1

Las explicaciones verbales por la autoridad inmediata superior y los compañeros con experiencia en el equipo estatal PEC han sido el medio para conocer las funciones a desempeñar, son las estrategias predominantes que se han usado para definir las funciones del personal.

Los participantes en el cuestionario señalan también que al ingresar al equipo estatal, además de la orientación verbal han consultado tanto las reglas de operación como documentos que organizan las actividades de trabajo.

Un medio de capacitación al ingresar al equipo académico ha sido la asistencia a reuniones coordinadas por los asesores académicos. Los documentos utilizados en estas sesiones de trabajo y otros que clarifican la realización de actividades han facilitado la comprensión del deber hacer, pero ello no es suficiente, pues lo pertinente es desde el inicio tener claridad en todo aquello que se debe realizar al formar parte de un equipo académico que trabaja para elevar la calidad de la educación de escuelas públicas de educación básica.

Por último la práctica y la experiencia, han sido medios para conocer las funciones como parte del equipo estatal PEC, pero esta estrategia no es pertinente

pues cada una de las acciones han de estar orientadas a obtener resultados educativos concretos y en los tiempos programados. De ahí la importancia de contar con un documento que oriente el actuar de cada una de las personas que laboren en el equipo PEC.

Las respuestas a la pregunta doce del cuestionario agrupadas y organizadas por categorías muestran la percepción de los participantes respecto a contar con un manual de funciones para el equipo académico.

Pregunta 12: Menciona 4 puntos a favor o en contra de que el equipo académico cuente con un manual de funciones.

Las respuestas nos permitieron organizarlas en categorías: mejor organizados, trabajar en equipo y mejorar el servicio.

<i>Más organizados:</i>	<i>Trabajar en equipo:</i>	<i>Mejorar el servicio:</i>
Respuestas 18	Respuestas 4	Respuestas 4
<ul style="list-style-type: none"> -Seguir la misma línea de trabajo. -Cumplir con la función. -Conocer las funciones desde el momento que se ingresa al equipo. -Remitirse al manual de funciones constantemente cuando se dieran desvíos. -Ser ordenados. -Conocer derechos y obligaciones. -Funcionaría mejor que actualmente. -Claridad y sentido en cada una de las tareas y actividades que realice. -Delimitar nuestras obligaciones, sin intervenir en otras áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Resolveríamos conflictos más fácilmente. -Mejorar el desempeño y la labor de los integrantes del equipo académico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Eficientar el servicio a los usuarios. -Mayores resultados. -Habría puntualidad y mejor servicio.
<i>En contra</i>		
<i>Aspecto</i>	<i>Respuesta</i>	
La función dependería de una o de un número limitado de personas.	1	

La mayoría de los participantes en el cuestionario se expresaron a favor de contar con un manual de funciones. Las razones principales: son porque esto permitiría estar mejor organizados, trabajar en equipo y mejorar el servicio a los usuarios del Programa Escuelas de Calidad.

El manual de funciones, en primer lugar, favorece al equipo académico al lograr una mejor organización. Ya que este documento delimitará por escrito las funciones con sus respectivas tareas específicas que estarán en congruencia con el grado de responsabilidad que se tiene en el cumplimiento de los propósitos del PEC. También la organización se reflejará al tener conocimiento de los deberes y derechos, claridad y sentido en cada una de las actividades que se programen realizar, ser ordenados y finalmente cumplir con la función para la cual se labora en el equipo académico.

El manual de funciones a su vez que organiza la vida laboral del equipo académico también es posible considerarlo como estrategia para trabajar en equipo. Porque al trabajar en equipo la colaboración está presente desde la solución de problemas comunes hasta en los momentos que se comparten recursos y se apoya en el desempeño laboral y por consiguiente en el crecimiento profesional.

A los usuarios del PEC con el manual de funciones se les ofrecería un mejor servicio. Las funciones, actividades y tareas estarían en congruencia tanto con la misión y los objetivos del programa como con los resultados educativos que se quieren obtener. Ante lo que los usuarios demandan que se cumpla con los compromisos aceptados como organización de política educativa que trabaja para elevar la calidad de la educación en los alumnos de educación básica.

Sólo un aspecto estaría en contra del manual de funciones para el equipo académico, esto sería porque: La función dependería de una o de un número limitado de personas, habrá que considerarlo en la propuesta, ya que ciertas actividades serán comunes y otras en forma individual pero en congruencia con las funciones que se definan.

Las respuestas que se expresaron a la última pregunta del cuestionario, la cual tuvo como propósito conocer los argumentos por los que el equipo académico no

cuenta con el manual de funciones actualmente, se presentan a continuación agrupadas por lo que expresaron los participantes.

Pregunta 13: ¿Por qué crees que el equipo académico no cuenta con un documento que defina sus funciones?

<i>Argumentos:</i>	<i>Frecuencia</i>
Porque no se ha propuesto o decidido a realizarse.	6
La autoridad no le ha dado importancia: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización y de visión de la institución. 	2
El programa sigue adelante aunque no se cuente con el manual de funciones.	1
Porque dejaríamos de hacer todas las funciones que no nos competen y cada área las asumiría.	1
Se suele actuar por lo urgente	1
Porque se cree que ya se conoce.	1

Las respuestas refieren que el equipo académico no se ha propuesto o decidido a elaborar un manual de funciones, que es cuestión de hacer el manual y de tener la visión de equipo organizado para facilitar la comprensión del deber ser en los integrantes de cada área del PEC. Por lo que es básico tomar la iniciativa de construirlo para mejorar la organización y el funcionamiento del equipo académico.

Hasta la fecha el equipo académico opera sin contar con un manual de funciones. Pero si el propósito es obtener mejores resultados del programa en las escuelas, es importante cuidar no proceder por situaciones emergentes, no suponer que se conocen las funciones a atender y a su vez darle el valor al documento para que beneficie el desempeño laboral y por consiguiente la integración del equipo, su relación con los demás compañeros del equipo estatal PEC y la mejora en los resultados educativos del programa.

En síntesis a partir de la sistematización y análisis de los datos en las preguntas del cuestionario abierto se identificaron aspectos que hacen referencia a: las prácticas laborales, lo que el equipo académico percibe con relación a sus funciones y una serie de propuestas para mejorar la situación que vive el equipo. A continuación se presenta lo correspondiente a cada aspecto:

Las prácticas del equipo académico:

- El equipo tiene dificultades al ofrecer el servicio a los usuarios del PEC por desconocer sus funciones, faltar mayor organización, los trámites burocráticos, la carencia en los recursos materiales y en ocasiones la interpretación diferente de la información.
- Para resolver las dudas relacionadas con la función no existe una estrategia oficial, por lo que se recurre a diferentes alternativas, entre ellas: apoyarse con los compañeros, se busca información de manera individual y se recurre a su autoridad inmediata.

La percepción del equipo con relación a sus funciones:

- Los factores que limitan el dar un buen servicio son: desconocimiento de las funciones, el uso inadecuado del tiempo laboral y dificultades en la relación con los usuarios del PEC.
- Por parte de los integrantes del equipo académico no se concibe de igual forma las funciones que les corresponde realizar. Para unos es asesorar en el diseño, elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Programa Anual de Trabajo (PAT) sin precisar en qué actores educativos y otros señalan los actores educativos pero sin definir en qué se les capacita, asesora y evalúa. Y otros señalan que no saben con exactitud sus funciones.

Propuestas para mejorar la situación que vive el equipo:

- Para mejorar el servicio que se ofrece a los usuarios del PEC proponen elaborar un manual de funciones, trabajar como equipo, establecer procesos de capacitación y actualización, como equipo de trabajo contar con el compromiso hacia la tarea académica, mejorar la comunicación con los usuarios y disminuir la burocracia.
- Para mejorar la interacción del equipo estatal PEC es conveniente mejorar la organización, llevar a cabo reuniones de trabajo y de información, convivencias e incentivos y atender el proceso de la comunicación.

- El manual de funciones es el documento principal para conocer lo que corresponde atender laboralmente al interior de un equipo de trabajo. Los documentos de apoyo como las Reglas de Operación del PEC y otros sólo orientan al equipo académico pero no son suficientes porque ofrecen elementos de forma parcial a los propósitos que tiene el equipo para elevar la calidad de la educación en las escuelas .

2.2 Segunda parte del diagnóstico: las tareas de la coordinadora académica del PEC.

El propósito de esta segunda parte del diagnóstico fue el identificar las tareas de la coordinación académica y establecer la importancia práctica, normativa y educativa de las mismas en relación con su equipo de trabajo. Para ello se realizaron ejercicios relacionados con las tareas que se desarrollan en una semana laboral, los tiempos que se utilizan para la realización de cada una de ellas, las que son más importantes y las que requieren mayor tiempo. Aportando elementos del liderazgo que se han de fortalecer para mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico.

El procedimiento metodológico consistió en desarrollar una serie de ejercicios a partir de las tareas que realizó la coordinadora académica del PEC en una semana de trabajo. Ejercicios que se transcribieron tal como se realizaron en el materia de liderazgo y función directiva. El análisis de cada uno de los ejercicios se hizo considerando las funciones básicas de un directivo: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. El primero de los ejercicios fue enlistar quince actividades, el segundo a partir de las tareas elegir las siete que más tiempo se toma para efectuarlas, el tercer ejercicio anotar por qué razón las tareas elegidas se les consideran las más importantes, en el cuarto ejercicio se compararon las tareas de más tiempo con las más importantes, luego dar respuesta a una serie de preguntas con base a las actividades anteriormente mencionadas y por último valorar por escrito las siete tareas más importantes para quien coordina el área académica y la relación con los objetivos del programa.

A continuación se presenta lo realizado en cada uno de los ejercicios:

Ejercicio 1. Las tareas

Hacer una lista de quince actividades que realizas en la coordinación.

Tareas de la coordinadora académica (Realizadas en las semanas del 18 al 29 de febrero de 2008)

1. Dar información que solicita el director del PEC en forma emergente y respuesta a oficios.
2. Vía telefónica dar información sobre el Programa Escuelas de Calidad (PEC).
3. Escuchar y dialogar en forma individual con los miembros del equipo de asesores técnico pedagógicos del PEC.
4. Tomar acuerdos con el asistente del área académica con relación a tareas que se le asignan por la coordinación.
5. Analizar agenda y documentos de apoyo para la realización de actividades generales del área académica con relación a la Capacitación inicial en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y hacer propuestas por escrito.
6. Atender en forma presencial a los directivos de escuelas PEC que se presentan en la oficina del área académica.
7. Planear actividades diarias considerando la calendarización anual exclusiva del área académica.
8. Comunicación permanente con el director del PEC.
9. Validar propuestas de formación, actualización y/o capacitación.
10. Registrar las actividades diarias que realizo como responsable del área académica.
11. Elaborar oficios para invitar a los directivos de Educación Básica y áreas que inciden en el PEC a la actividad general de Capacitación inicial en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).
12. Organizar y archivar documentos propios del área académica y solicitar materiales al personal del área administrativa.

13. Dar seguimiento a los apoyos solicitados en el área administrativa del PEC.
14. Coordinar las reuniones de trabajo del equipo académico y tomar acuerdos y compromisos que favorezcan la realización de actividades académicas PEC.
15. Participar en la autocapacitación del equipo académico del PEC.

Los datos nos muestran múltiples ámbitos de las tareas que realiza la coordinadora:

En primer lugar las tareas que opera comprenden no sólo los aspectos técnico pedagógicos, sino los administrativos y de comunicación con los usuarios del PEC y con los directivos de educación básica y de las áreas que inciden en el programa.

Un segundo elemento es que la carga de tareas está desequilibrada pues con relación a las funciones directivas predominan más las referentes al control pero mínimas en cuanto a la evaluación.

Le siguen las tareas de la función de organizar: participar en la preparación del equipo, analizar los documentos que se utilizarán en las sesiones de capacitación en la elaboración del PETE y PAT, entre otras.

Luego las tareas de la función de dirigir, como son las de coordinar las reuniones de trabajo, tomar acuerdos con los integrantes del equipo para la ejecución de las actividades académicas.

Y las funciones de planear e integrar son menores, siendo que se deben atender por igual porque sus acciones tienen bastante proyección en consolidar el equipo académico como un equipo que a partir de su planeación, organiza su trabajo para lograr de manera eficaz los objetivos a su vez que se integra como un equipo de trabajo efectivo.

En el siguiente ejercicio se presentan las actividades a las que se les dedicó mayor tiempo durante la semana.

Ejercicio 2 Tareas: Tiempo, importancia

Anotar de entre las tareas de la coordinadora, aquellas siete que más tiempo le toma realizar, y en la columna de la derecha estimar el tiempo que le toma realizar cada una en horas por semana equivalentes.

Tareas que llevan más tiempo

<i>TAREAS</i>	<i>Tiempo horas por semana</i>
1. Participar en la autocapacitación del equipo académico del PEC.	15
2. Analizar agenda y documentos de apoyo para la realización de actividades generales del área académica con relación a la Capacitación inicial en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y hacer propuestas por escrito.	10
3. Escuchar y dialogar en forma individual con los miembros del equipo de asesores técnico pedagógicos del PEC.	7
4. Atender en forma presencial a los directivos de escuelas PEC que se presentan en la oficina del área académica.	6
5. Comunicación permanente con el director del PEC.	5
6. Vía telefónica dar información sobre el Programa Escuelas de Calidad (PEC).	5
7. Dar información que solicita el director del PEC en forma emergente y respuesta a oficios.	5

Continuando con el esquema de comparar las tareas de la coordinadora académica con las funciones directivas se interpreta a partir del ejercicio 2, que las tareas de organizar ocupan la mayor carga horario de la semana como son las relativas a los aspectos técnico pedagógicos, las tareas de control relacionadas con lo que requiere el coordinador estatal y los usuarios del programa abarcan varias horas de trabajo. La función de integrar al equipo académico está presente y una tarea que se hace pero no es competencia de la coordinadora es la de dar información del programa pues ella debe ser atendida por el personal de difusión de programa. Ante lo anterior se concluye que las funciones de planear y dirigir están ausentes.

Ahora, de las quince tareas del ejercicio 1 identificar las tareas que te parecen subjetivamente más importantes. En la columna de la derecha anota la razón que te lleva a considerar cada tarea como “importante”. Anótalas en orden: de la más importante a la menor.

Tareas más importantes.

<i>Tareas</i>	<i>...Es importante porque...</i>
1. Planear actividades diarias considerando la calendarización anual exclusiva del área académica.	A partir de una planeación se deben realizar las actividades y por lo tanto lograr de mejor calidad los productos de la institución en este caso el PEC.
2. Coordinar las reuniones de trabajo del equipo académico y tomar acuerdos y compromisos que favorezcan la realización de actividades académicas PEC.	Es importante porque a partir de ella llevamos a cabo la organización de nuestras actividades (ya planeadas) internas del área académica.
3. Escuchar y dialogar en forma individual con los miembros del equipo de asesores técnico pedagógicos del PEC.	Si quiero lograr trabajar como un equipo integrado, primero está la atención a cada persona y luego considerar el ser equipo de trabajo.
4. Analizar agenda y documentos de apoyo para la realización de actividades generales del área académica con relación a la Capacitación inicial en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y hacer propuestas por escrito.	En todas las actividades de educación en primer lugar ha de estar la atención a los aspectos técnico pedagógicos y en el área académica del PEC por igual, de ahí la importancia de involucrarme en las acciones que se llevarán a cabo en bien de las escuelas públicas de Jalisco.
5. Participar en la autocapacitación del equipo académico del PEC.	Como miembro del equipo mi prioridad es lo técnico pedagógico y por lo tanto me actualizo, y así cuento con los mismos elementos y herramientas que los asesores transmitirán en sus regiones a escuelas y personal de la estructura de educación básica.
6. Atender en forma presencial a los directivos de escuelas PEC que se presentan en la oficina del área académica.	Los principales usuarios del PEC son los directores y es básico que se acerquen al programa a recibir asesoría.
7. Valida propuestas de formación, actualización y/o capacitación.	Tarea asignada por el director del PEC a el área académica y además básica para apoyar a los actores escolares en el desarrollo de sus competencias que favorezcan su desempeño.
8. Tomar acuerdos con el asistente del área académica con relación a tareas que se le asignar por la coordinación.	La figura del asistente está en función de apoyar en forma directa y permanente a la realización de actividades propias de la coordinación

	y de ahí la importancia de estar en armonía y con acuerdos que favorezcan las acciones planeadas.
9. Elaborar oficios para invitar a los directivos de Educación Básica y áreas que inciden en el PEC a la actividad general de Capacitación inicial en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).	Considero que esta actividad la debo asignar al asistente de mi área académica y sólo evaluar su realización. Otra opción una vez constituida el área de comunicación y difusión del PEC que asuma esta responsabilidad.
10. Comunicación permanente con el director del PEC.	Es conveniente contar con una planeación del equipo estatal para que sea el medio de operar y no a cada momento estar consultando o comunicándonos con el director para ejecutar acciones propias de cada área. Además el tiempo dedicado a los espacios de comunicación por lo regular predomina la información del director hacia los coordinadores.
11. Vía telefónica dar información sobre el Programa Escuelas de Calidad (PEC).	Aunque existe en el PEC una persona dedicada a hacer la función de recepcionista carece de toda la información que corresponde a todas las áreas y eso hace que desvíe las llamadas, predominando además el interés de los usuarios por ser atendidos por equipo académico.
12. Dar información que solicita el director del PEC en forma emergente y respuesta a oficios.	Si es importante responder a la solicitud de la dirección y a los oficios asignados para el área académica, pero debo implementar otra estrategia de respuestas para que el tiempo invertido en las contestaciones no afecte al logro de actividades planeadas.
13. Organizar y archivar documentos propios del área académica y solicitar materiales al personal del área administrativa.	Es una tarea que la puede atender en forma completa el asistente de la coordinación académica y sólo darle la orientación para su ejecución.
14. Registrar las actividades diarias que realizo como responsable del área académica.	Es de la competencia del hacer en el desempeño de mi función y ello ayuda a evaluar lo que a diario realizo.
15. Dar seguimiento a los apoyos solicitados en el área administrativa del PEC.	Una vez que se realice la requisición de los materiales con base a la planeación el asistente del área académica podrá darle seguimiento y no ser exclusivo de la responsable de la coordinación académica.

Al analizar las tareas más importantes del cuadro anterior en relación con las funciones directivas se encuentra que en primer lugar está una tarea relacionada con la planeación pero las demás deberían seguir el orden de organizar, integrar, dirigir y controlar y en forma indistinta la coordinadora las eligió, además las tareas que son exclusivas para el área de difusión y comunicación del PEC siguen sin ocupar los últimos lugares de manera que son consideradas importantes para la coordinación académica.

Ahora en tercer lugar, compara las tareas anotadas en los dos cuadros anteriores. Usa el siguiente cuadro.

Comparación tiempo vs importancia

<i>Tareas de más tiempo</i>	<i>Tareas más importantes</i>
1. Participar en la autocapacitación del equipo académico del PEC.	1. Planear actividades diarias considerando la calendarización anual exclusiva del área académica.
2. Analizar agenda y documentos de apoyo para la realización de actividades generales del área académica con relación a la Capacitación inicial en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y hacer propuestas por escrito.	2. Coordinar las reuniones de trabajo del equipo académico y tomar acuerdos y compromisos que favorezcan la realización de actividades académicas PEC.
3. Escuchar y dialogar en forma individual con los miembros del equipo de asesores técnico pedagógicos del PEC.	3. Escuchar y dialogar en forma individual con los miembros del equipo de asesores técnico pedagógicos del PEC.
4. Atender en forma presencial a los directivos de escuelas PEC que se presentan en la oficina del área académica.	4. Analizar agenda y documentos de apoyo para la realización de actividades generales del área académica con relación a la Capacitación inicial en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y hacer propuestas por escrito.
5. Comunicación permanente con el director del PEC.	5. Participar en la autocapacitación del equipo académico del PEC.
6. Vía telefónica dar información sobre el Programa Escuelas de Calidad (PEC).	6. Atender en forma presencial a los directivos de escuelas PEC que se presentan en la oficina del área académica.
7. Dar información que solicita el director del PEC en forma emergente y respuesta a oficios.	7. Validar propuestas de formación, actualización y/o capacitación.

Y para finalizar, responde las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles tareas coinciden en ambos criterios (son importantes y consumen tiempo)?
Sólo la tarea: Escuchar y dialogar en forma individual con miembros del equipo de asesores técnico pedagógicos del PEC.
- ¿Cuáles llevan tiempo pero no son importantes (están en la columna de la izquierda pero no en la derecha)?
 - Comunicación permanente con el director del PEC.
 - Vía telefónica dar información sobre el PEC.
 - Dar información que solicita el director del PEC en forma emergente y respuesta a oficios.
- ¿Cuáles son importantes y no ocupan nuestro tiempo (están en la columna de la derecha y no en la izquierda)?
 - Planear actividades diarias considerando la calendarización anual exclusiva del área académica.
 - Coordinar las reuniones de trabajo del equipo académico.
 - Validar propuestas de formación, actualización y/o capacitación.
- ¿Por qué (si es el caso) a las tareas MÁS importantes no le dedicamos el mayor tiempo?
Porque totalmente no se han definido las tareas a desempeñar en el equipo PEC y en el área académica que coordino. Además de que es necesario priorizar y asignar los asuntos emergentes sobre lo que está planeado.
- ¿Dispone la coordinadora, sin faltar a su responsabilidad, de modos para dedicar MENOS tiempo a las tareas MENOS importantes?
Considero que sí, pero una vez que se planeen de forma diferente las actividades y se tomen acuerdos entre todos para realizar tanto lo planeado como lo emergente.
- ¿Todas las tareas DEBO realizarlas? ¿Todas las tareas identificadas son propias de la coordinadora o algunas son, en realidad, propias de otros puestos?

Con base a la función que desempeño como coordinadora académica del PEC, no todas las 15 tareas descritas las debo realizar, algunas son exclusivas para el asistente y otras una vez que conformemos una planeación de todo el programa con su equipo estatal se asignarán a quien corresponda.

Ejercicio 3. Tareas del director. 2da, versión.

Con base en los ejercicios anteriores vas a reflexionar y a decidir cuáles son las SIETE tareas MÁS importantes para ti en cuanto coordinadora. Anótalas en orden de mayor a menor importancia en el siguiente cuadro.

Tareas más importantes 2da. Versión

1. Planear actividades diarias considerando la calendarización anual exclusiva del área académica.
2. Coordinar las reuniones de trabajo del equipo académico y tomar acuerdos y compromisos que favorezcan la realización de actividades académicas del PEC.
3. Escuchar y dialogar en forma individual a los miembros del equipo de asesores técnico pedagógicos del PEC.
4. Analizar agenda y documentos de apoyo para la realización de actividades generales del área académica con relación a la Capacitación inicial en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y hacer propuestas por escrito.
5. Participar en las autocapacitaciones del equipo académico PEC.
6. Dar información que solicita el director del PEC en forma emergente y respuesta a oficios.
7. Validar propuestas de formación, actualización y/o capacitación.

Las tareas más importantes contemplan aspectos de las cinco funciones directivas. En primer lugar está una tarea de planear, pero las tareas de organizar están en cuarto y quinto lugar, sólo una tarea de dirigir en segundo lugar, así como una tarea de integrar en tercer lugar y la penúltima y última están en el orden adecuado pues son las correspondientes a controlar. Aunque no son actividades fundamentales del control, pues lo principal en esta función de dirección de un equipo académico es medir y evaluar los procesos y resultados, acciones ausentes en las tareas que realiza la coordinadora con su equipo de trabajo.

Los datos de los ejercicios fueron analizados teniendo como referente los procesos de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, que son básicos por quien desempeña la función de coordinar a un equipo de trabajo.

A través de los análisis se identificaron que las actividades que predominan son las de control pero no en el sentido de medir y evaluar resultados sino en la relación con las autoridades del PEC y sus respectivos usuarios, luego le siguen las de organización pero sin contar con la definición de los procedimientos y mecanismos de coordinación y menos sin tener presente las funciones que corresponde atender, a su vez las actividades de dirigir son las que se manifiestan más precisas en lo que corresponde a este proceso pues se menciona que se coordinan y delegan tareas pero sin hacer mención de que se resuelven conflictos y se lideran cambios en el equipo académico.

En antepenúltimo lugar están las tareas con relación al proceso de integrar pues en todos los ejercicios sólo está presente la de escuchar y dialogar con el equipo, aunque sí es bastante importante no es suficiente porque se requiere formar aun más y orientar al equipo para que posea con los elementos necesarios para desempeñarse de manera que sí contribuya a lograr los objetivos del PEC. Por último las tareas para la función de planear también son menores, ya que sólo se habla de planear actividades diarias considerando la calendarización anual del área académica. Y en este proceso es sustancial que el equipo académico cuente con un plan de acción en donde se defina lo que se va a hacer, el cual conlleva definir la misión, objetivos estrategias y programar las actividades que se han de realizar para contribuir al propósito principal del PEC: elevar la calidad de la educación de las escuelas públicas de educación básica.

2.3 Cierre del Diagnóstico

A partir del planteamiento de la situación problemática y de las síntesis de los dos apartados del diagnóstico se presenta un cierre, en el que se precisa la situación problema. Haciendo uso de los datos sistematizados y respondiendo de manera descriptiva a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación problema?

La situación real del equipo académico presenta una serie de debilidades con relación a las funciones que le corresponde atender. Estas funciones a pesar de que están de manera breve descritas en las Reglas de Operación del PEC no han sido suficientes y menos interpretadas de igual manera por todos sus integrantes, por lo que ha afectado en parte en el servicio que se ofrece a los usuarios del programa.

Además de que las tareas que realiza la coordinadora en relación con su equipo de trabajo no están equilibradas con las funciones directivas de: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Encontrando que si no existe claridad en las funciones que corresponde atender como parte del equipo académico es porque desde el proceso de organizar al equipo no se han definido las funciones para los puestos que se desarrollan por los dieciséis integrantes del equipo académico.

Afirman los participantes en el cuestionario abierto que al desconocer las funciones ello influye directamente en el servicio que se ofrece a los usuarios del PEC y que es necesario contar con el manual de funciones para unificar criterios de trabajo, así como llevar a cabo actividades afines a los objetivos que el programa contempla lograr en educación.

Las tareas de la coordinadora del equipo académico en relación con las funciones directivas de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar están presentes en las acciones que realiza todo el equipo académico pero en términos básicos por lo que es necesario que se cuente con un plan de acción que defina lo que ha de hacer el equipo académico, así como formarlo para que desarrolle acciones en bien de ello y de los usuarios del programa, además de mejorar la forma de dirigir y sobre todo se

implementen actividades hacia el logro de los objetivos del PEC efectuando un sistema de evaluación.

Concluyendo es necesario mejorar la gestión directiva de la coordinadora académica para que a su vez el equipo de trabajo perfeccione el servicio que ofrece a los usuarios del PEC.

- ¿Cuáles son las características de la situación problema?

Como resultado del diagnóstico es posible plantear las características de la situación problema considerando los aspectos de la función directiva:

- a) Planear: Las actividades diarias a desarrollar en el área académica son congruentes con la calendarización anual y el programa de trabajo, pero a su vez se permite y se realizan varias acciones de otras áreas o de la coordinación estatal, y en ocasiones esto afecta al desarrollo de lo planeado y por lo tanto al logro de las metas y objetivos no sólo del área académica sino también del PEC.
- b) Organizar: La ausencia de un documento que defina las funciones, actividades y tareas propias para el equipo académico ha llevado a atender actividades de otras áreas y a su vez dedicar tiempo a realizar actividades no pedagógicas. Provocando lo que señalaron los participantes en el cuestionario que al PEC se le califica como ineficiente por no lograr sus objetivos, desertar las escuelas y por lo tanto perder credibilidad en los usuarios.
- c) Integrar: Se brindan espacios de tiempo para interactuar la coordinadora con los integrantes del equipo académico a través del diálogo, pero ello no es suficiente porque este equipo requiere de formación continua para desempeñarse mejor y por consiguiente ofrecer un servicio de calidad.
- d) Dirigir: Las reuniones de trabajo del equipo académico han sido el espacio para tomar acuerdos y compromisos que favorezcan la realización de las actividades académicas. Espacio en donde la coordinadora académica actúa de manera que esto contribuya al logro de los objetivos del PEC. Además de delegar acciones y motivar al trabajo diario. Pero los conflictos que en

ocasiones se generan a interior del equipo no se resuelven tan satisfactoriamente y pocos son los cambios que se lideran.

e) Controlar: Existe planeación, reuniones de trabajo dirigidas por la coordinadora académica, se brinda atención a solicitudes de la coordinación del PEC, así como a los usuarios del programa y trato individual a los miembros del equipo académico, pero varias de estas tareas no tienen un control o no se lleva a cabo una evaluación para verificar que todo lo que se realiza contribuya a evidenciar como se van logrando las metas y objetivos establecidos en la planeación.

- ¿Qué factores o variables condicionan la situación problema?

a) Utilizar tiempo laboral para tomar acuerdos con relación a tareas a realizar por los integrantes del área académica. Las cuales ya deberían estar por escrito en el manual de funciones. A su vez el tiempo emplearlo en llevar control de lo asignado y no en organización.

b) Tiempos muertos para el área académica al dedicarse a dar seguimiento a la requisición de materiales y apoyos que son competencia y responsabilidad del área administrativa.

c) Efectuar actividades que son competencia del área de difusión y comunicación. Como dar información a usuarios del PEC y elaborar oficios para los directivos de los niveles de educación básica y áreas que inciden en el programa.

d) La evaluación está ausente en algunas de tareas que realiza la coordinadora académica y por consiguiente en el desempeño de los integrantes del equipo. Es un proceso básico para mejorar cada una de las actividades que se ejecutan al interior de una organización para la gestión de política educativa como es el PEC, ya que permite valorar el grado de avance y cumplimiento de metas y objetivos.

Las características y factores anteriormente señaladas, permiten afirmar que en este proyecto para elevar la calidad de la educación de las escuelas públicas de

educación básica es necesario mejorar la gestión directiva de la coordinación académica del PEC para que a su vez el equipo de trabajo ofrezca un servicio de calidad.

Para precisar el objeto a intervenir fue necesario considerar los elementos anteriores y los aspectos del problema identificados en las referencias cotidianas del equipo y en los datos analizados a partir de los instrumentos utilizados en el diagnóstico. A continuación se presenta una tabla que sintetiza el problema identificado en los diferentes instrumentos, éste cruce de información nos permitió definir el objeto a intervenir.

Planteamiento de la situación problemática.	Cuestionario abierto para analizar la situación real del equipo académico con relación a sus funciones.	Ejercicios para identificar las tareas de la coordinadora académica en relación a la organización y funcionamiento del equipo.
Las funciones y actividades que realizan los integrantes del equipo PEC en parte están normadas por las Reglas de Operación, pero existen aspectos sin definir provocando que se incida laboralmente en indistintas áreas.	El equipo académico vive dificultades en el ámbito laboral por desconocer sus funciones, existir aspectos organizativos con carencias y no existir una estrategia de organización y funcionamiento definida por el equipo para brindar un mejor servicio a los usuarios del PEC.	Los procesos básicos para quien coordina a un equipo de trabajo son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Varios aspectos de ellos son atendidos por la coordinadora académica, pero existe carencias en aspectos básicos como son: la indefinición de los procedimientos, mecanismos y funciones a operar por el equipo de trabajo, el no resolver conflictos, el no evaluar permanentemente las acciones que se realizan y no existir una propuesta de formación definida para el equipo de manera que ello favorezca en brindar un servicio de calidad a los usuarios del PEC.

- ¿Cuál es el objeto sobre el que se debe intervenir?

La organización y funcionamiento del equipo académico PEC para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios del programa, a través de una gestión directiva que mejore los procesos de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN

A través de este capítulo se sustentará teóricamente los elementos contenidos en el problema identificado en el diagnóstico. Los elementos son: 1) la gestión organizacional y directiva, 2) el equipo de trabajo, 3) el equipo académico y sus tareas en la operación del PEC el cual tiene relación con el servicio que se ofrece a los usuarios del programa y 4) el manual de funciones como una herramienta organizativa para el equipo académico PEC. La integración de estos elementos teóricos sustentarán el diseño de la estrategia de intervención que se presentará en capítulo posterior.

En el capítulo del diagnóstico se presentan las características y factores que condicionan la problemática existente en el equipo académico del Programa Escuelas de Calidad (PEC). Evidenciando que es necesario mejorar su organización con una gestión directiva y herramientas organizativas que favorezcan en su funcionamiento y en el servicio que se ofrece a los usuarios del Programa.

Es una necesidad manifestada a través de los resultados del cuestionario de opinión y de los ejercicios de la materia liderazgo y función directiva. Estos resultados y sus respectivos análisis expresan que el equipo académico requiere de una organización en donde quien coordina desarrolle acciones para favorecer tanto a la integración de sus miembros, como a la realización de procesos y resultados que contribuyan a lograr los objetivos del Programa Escuelas de Calidad.

El PEC como política educativa tiene el propósito de contribuir a mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica. Por lo que el equipo académico que tiene como primera tarea capacitar en la planeación estratégica a las escuelas interesadas en su mejora. Ha de eliminar los factores que señalan que en ocasiones no se trabaja como equipo, que existen deficiencias en su organización, a su vez que se carece de un manual de funciones, entre otros aspectos que influyen negativamente al interior del equipo académico y por consiguiente al equipo estatal y en sus resultados operativos.

Es importante atender la problemática existente en el equipo académico porque al intervenir en ella, se contribuirá en su consolidación como equipo de trabajo real y por consiguiente en llevar a cabo procesos y resultados de calidad.

La construcción de este capítulo responderá a una lógica dialéctica entre, los elementos teóricos: gestión organización y directiva, equipo de trabajo, equipo académico y sus tareas en la operación del PEC y el manual de funciones en un equipo de trabajo con las características y los factores presentes en la problemática existente al interior del equipo académico PEC.

3.1 Gestión organizacional y directiva

La gestión al interior de una organización establece las posibilidades para atender una situación o fin determinado. Se define como *el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo* (Santillana, 2000, p. 689).

La gestión con sus respectivas acciones se pueden operar en una organización pública o privada. Considerando a ésta como *una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades* (Arnolleteo, 2004, p. 9).

El conjunto de personas requieren de un gestor o director que coordine sus actividades hacia el fin definido. En este trabajo se concibe al director como la persona que desarrolla la función de *conseguir intencionalmente resultados relacionados con los fines específicos del centro, mediante el trabajo productivo de las personas que allí colaboran* (Santillana, 2000, p. 426).

Uniando los conceptos de gestión, organización y dirección se concibe a la gestión organizacional y directiva como el conjunto de acciones en relación a un objetivo que se llevan a cabo en un grupo de personas, que trabajan de forma colaborativa, bajo la dirección de una persona para obtener resultados de calidad.

Los conceptos anteriores serán el eje transversal en este primer elemento teórico de la fundamentación. El cual presenta de forma breve los siguientes apartados: 1. Gestión organizacional. 2. Gestión directiva. 3. Relación entre director y organización. 4. Planeación y 5. Evaluación.

3.1.1 Gestión organizacional

El equipo académico como parte del equipo estatal PEC ha de presentar una serie de características como organización que colabora en el logro de propósitos educativos. Al respecto señala Arnoletto (2004, p.40) *Toda organización debe presentar las siguientes características: 1) que tenga un propósito claramente definido, 2) que esté compuesta por personas y 3) que todas las personas que la integran tengan funciones para desarrollar tareas específicas, que definan sus comportamientos.*

La idea de la coordinación de actividades es para articular las funciones y tareas que conduzcan a las metas y objetivos. Para Arnoletto (2004) los principales mecanismos de coordinación son los siguientes:

1) La adaptación mutua, mecanismo muy simple, que se basa en la comunicación informal entre las personas que realizan en forma conjunta una tarea. 2) La supervisión directa, o sea el control que una persona, dotada de idoneidad y autoridad, ejerce sobre la actividad de otras personas. 3) La normalización, que consiste en la programación de las actividades a realizar, las que se especifican en sus menores detalles (Arnoletto, 2004, p.41).

Un instrumento de organización general es el organigrama. Éste permite conocer las relaciones jerárquicas de los miembros de la organización, así como sus unidades que la componen con sus respectivas funciones y las relaciones entre las unidades.

3.1.2 Gestión directiva

La división del trabajo al interior de un equipo y la definición de sus tareas es una característica de las organizaciones formales. Antúnez (1998, p. 35) establece que *la distribución de tareas sirve para clarificar las relaciones y no tiene por qué suponer inevitablemente estructuras jerárquicas o estratificadas.* Es básico delimitar las tareas

y roles a desempeñar para cada una de las personas y no suponer que esto es resultado de enfoque autocrático, sino por lo contrario se trata de que *cada profesional asuma un papel diferente al de los demás compañeros y compañeras en función de las tareas que debe desempeñar* (Antúnez, 1998, p.35)

Las tareas directivas de la coordinación han de estar dirigidas como lo señala Antúnez (1998, p. 36) *a la motivación, la dinamización, la coordinación del equipo y a la conducción del grupo en función de las decisiones del propio grupo*. Por lo que es necesario que exista una coordinación que pueda asumir y desempeñar esas tareas.

La función directiva es imprescindible en un equipo de trabajo. La cual demanda cubrir un conjunto de tareas también necesarias para la organización y para lo cual se requiere de formación y preparación específica. Porque a través de su acción se obtendrán resultados del trabajo de otras personas, como fruto del común esfuerzo y la colaboración.

La actuación directiva ha de ser democrática y satisfactoria para quien la ejerce y a su vez para sus compañeros de equipo de trabajo. Antúnez (1998, p. 39) designa una serie de capacidades para el directivo en su actuación:

- 1) *Analizar y diagnosticar situaciones y problemas.*
- 2) *Diseñar planes de acción en función de la diagnosis y de los recursos existentes.*
- 3) *Actuar de acuerdo a prioridades que determinan la diagnosis, los recursos, el proyecto educativo del centro y criterios de importancia y urgencia.*
- 4) *Implicar a todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente a los enseñantes, en los tres procesos anteriores dándoles protagonismo y poniendo el énfasis en procesos de colaboración e información.*

3.1.3 *Relación entre director y organización*

Entre director y organización existe una estrecha relación. El liderazgo del director al interior de la organización es una labor difícil que requiere de su parte mucho compromiso para dirigir un proyecto o planeación con capacidad en un ambiente de

armonía y participación comprometida. Ello implica enfrentar los siguientes retos que propone Elizondo (2008, p. 61):

1) Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales, 2) Buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales, 3) Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales e 4) Integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades de la comunidad.

La organización puede ser considerada como un medio importante de la autoridad educativa. Crea en todos los niveles del centro los instrumentos pertinentes para que la autoridad pueda conocer y dirigir los hechos.

1) Crea condiciones adecuadas para una eficaz delegación de responsabilidades. 2) Procura mejores condiciones de trabajo. 3) Ordena relaciones y hace resúmenes útiles para informar y decidir en todos los niveles. 4) Al dejar claras las relaciones, condiciones y consecuencias de los hechos, hace posible decisiones acertadas. 5) Ordena las cosas, las personas y los hechos de tal forma que todo ello sea semejante y gobernable, tanto en aspectos personales como materiales. Pascual (1988, p. 142)

La mayoría de los elementos que integran la tarea de un director, contienen componentes de organización. Así como es básico los recursos materiales y la participación humana en la realización de actividades que conllevan al logro de los objetivos es importante que los tiempos sean utilizados óptimamente en lo relativo a la función y tarea del equipo. *La coordinación, planificación y dirección en el uso de los medios necesarios, es otra cuestión de organización* (Pascual, 1988, p. 145). Es importante colocar recursos, planeación, personas con relación a los objetivos.

3.1.4 Planeación

La planeación es un proceso mediante el cual se establecen relaciones entre los medios y fines de manera que ocurran situaciones intencionadas. A través de ella se pretende reducir la incertidumbre, la improvisación y la inconsistencia ante el deber ser o misión que tiene la organización. De manera que también se evite llevar a cabo actividades de otro nivel o área.

La planeación organiza las actividades que hay que realizar en la vida cotidiana laboral para lograr las metas y objetivos de la institución o del organismo educativo. Al planear se ha de tener el valor para ejecutar cada una de acciones y reconocer

todo aquello que contribuya a mejorar o cambiar en el proceso de operación, de manera que se llegue al fin definido. Así como evitar que sea sólo un ejercicio académico de elaboración de documentos ajenos al hacer cotidiano.

Planear se articula con el interés de modificar la situación actual. Lo que implica tener claridad hacia dónde se quiere llegar, con qué recursos y actores que se involucrarán en el proceso. Determinando de tal manera las metas y objetivos institucionales. En este proceso la calidad es primordial.

De los siguientes referentes se desprenden algunos principios para realizar la planeación en el ámbito educativo:

- *Se requiere claridad acerca de los objetivos que han de perseguirse, considerando que éstos proceden de la exposición razonada del motivo por el que en realidad se necesitan.*
- *Tener conocimiento de las características del universo con el que se va a trabajar o a desarrollar la planeación.*
- *Identificar los conocimientos esenciales que los involucrados deben dominar para alcanzar los objetivos o propósitos planteados.*
- *Estructurar las acciones, procediendo con flexibilidad. Entre las cuestiones que plantea esta estructuración está el equilibrio entre los elementos “básicos” y los “operacionales”.*
- *Brindar experiencias de formación y superación a los sujetos implicados.*
- *Contar con una concepción de formas válidas y fiables de evaluación, recopilando, transmitiendo y valorando datos a fin de brindar oportunidades adecuadas para superar dificultades o errores.*
- *Tener una definición de lo que se entiende por “éxito” en términos de las actividades que hay que emprender, así como de los niveles de los logros que es preciso alcanzar, lo cual permite denotar la relación entre objetivos o propósitos, experiencias formativas y exigencias de evaluación.*
- *Hacer un reconocimiento de las demandas que la propia planeación impone a los involucrados (en cuanto a su aplicación), asegurándose de que éstas sean factibles, lo cual permite elaborar diversas formas de apoyo incluyendo el tiempo para el trabajo de desarrollo, las sesiones informativas y la realización del seguimiento. (Elizondo, 2008, p.155).*

3.1.5 La Evaluación

Quien lleva a cabo la función de dirigir o coordinar debe cerciorarse de que las acciones que realizan los miembros de la organización lleven a la obtención de las metas. Rodríguez (2008, p. 10) señala:

el control o evaluación está íntimamente ligado a la planeación, a la cual sirve para retroalimentar futuros planes. Se utiliza para conocer lo que realmente se está logrando, evaluar el desempeño de sus integrantes, detectar fallas o errores, corregir las desviaciones, modificar los planes, mejorar la coordinación, establecer un mejor sistema de comunicación y predecir problemas y/o soluciones.

Evaluar procesos y resultados al interior del equipo académico permitirá detectar problemas y necesidades a tiempo. Los cuales generarán acciones entre sus integrantes de compromiso para valorar lo vivido y rectificar a tiempo de manera que no afecte al cumplimiento de los propósitos establecidos por el equipo de trabajo.

En el desarrollo del proceso de evaluación es imprescindible contar con una estrategia de seguimiento. *La cual ofrezca permanentemente elementos necesarios para percibir el funcionamiento de los diversos componentes de la planeación* (Elizondo, 2008, p. 201) ya sea en el uso de los recursos en la ejecución de las tareas y finalmente en la manera en que se van logrando las metas y objetivos.

La información del seguimiento debe procesarse, *hay que sistematizar los resultados según la naturaleza de esa información, de tal forma que se realice la interpretación. La cual permitirá dar cuenta del proceso y grado de avance en las acciones del colectivo al desarrollar las actividades* (Elizondo, 2008, p.201). A partir de ello el equipo puede hacer juicios valorativos sobre su planeación tanto de los procesos como de los resultados y brindar argumentos fundamentados para incidir en el logro de las metas y objetivos.

En el proceso de evaluación, planeación y organización la figura del directivo ha de estar presente permanentemente. Por lo que la dirección de un equipo de trabajo ha de tener congruencia con las funciones del líder en épocas de cambio, como lo señala Bayón (2002, p.407): *percibir las necesidades de cambio, crear una nueva visión, establecer prioridades, movilizar a los seguidores, resolver tensiones y conflictos, mantener y fortalecer la cohesión del equipo y conseguir los fines propuestos.* Algunos de estos aspectos serán desarrollados más ampliamente en el siguiente apartado.

3.2 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo es un grupo pequeño en donde interactúan las personas para obtener metas comunes. Sus acciones y esfuerzos están coordinados, hacia el mismo fin, viviéndose responsabilidades tanto individuales como mutuas, así como combinando habilidades y capacidades de manera que contribuyan a lograr los objetivos de forma compartida.

El presente texto trata de los apartados teóricos y su relación con características y factores que condicionaron la situación problema en el equipo académico PEC. Los apartados son: 1. Concepto de equipo de trabajo. 2. Los beneficios que obtiene un equipo efectivo. 3. Características. 4. Principios para que un grupo de personas forme un verdadero equipo de trabajo y 5. Los niveles de funcionamiento del equipo.

3.2.1 *Concepto de equipo de trabajo*

El concepto de equipo de trabajo según Fernández (1999, p.26) *corresponde a grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaborando entre sí y están comprometidos en una acción coordinada, que forma parte del trabajo de la organización de la que ellos son responsables.* De manera que trabajan en ocasiones de forma independiente pero a su vez manteniendo relación con su autoridad, nivel o sección.

El equipo de trabajo para alcanzar sus objetivos realiza acciones colaborativas. Esto les favorece en la resolución de problemas y necesidades tanto grupales como individuales. *Desarrollando una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas* (UNESCO, 1999, p. 11).

En ocasiones no se trabaja como equipo, factor identificado en el diagnóstico. El cual requiere de atención especial para que ello no afecte a la vida organizacional del área académica del PEC. Es conveniente dar a conocer los beneficios que se

obtienen al trabajar como equipo para iniciar un proceso de transformación al interior del mismo. A continuación se describen estos elementos.

3.2.2 Beneficios que obtiene un equipo efectivo

El vivir en el ámbito laboral como equipo efectivo requiere de esfuerzo para el directivo o quien coordina al pequeño grupo de personas. Se han de considerar las formas de participación, como se toma las decisiones, se resuelven los conflictos, que tanto los compromisos son individuales o grupales, el apoyo en la resolución de problemas, en fin la forma de ejecutar las acciones que conllevan al logro de los objetivos. Pero trabajando en equipo satisfactoriamente en forma común se producen resultados de calidad. Elizondo, describe los beneficios que obtiene un equipo efectivo.

1. Resultados

La función de un equipo es lograr resultados, en este caso educativos. Un equipo está facultado para alcanzar mejores resultados que un individuo, porque en el equipo los talentos se combinan para crear un producto final que va más allá de las capacidades individuales.

2. Objetivos

Los objetivos se comprenden, comparten y adquieren sentido a través del intercambio mutuo. Esto imprime una dirección clara a las tareas individuales, porque éstas se identifican con un propósito más general.

El equipo es el medio, no el fin.

3. Energía

Los miembros del equipo se sienten más fortalecidos y encuentran que las actividades conjuntas renuevan su vitalidad personal.

4. Organización y estructura

Los equipos buscan resolver conjuntamente los problemas de control, liderazgo, procedimientos, formas de organización, roles y tareas. Buscan flexibilidad, responsabilidad y dirección clara.

5. Clima grupal

El espíritu que se desarrolla entre los miembros de un equipo genera un clima de apertura, apoyo y cooperación mutua, el cual permite a sus integrantes satisfacer

sus necesidades sociales y de reconocimiento. Un equipo con este clima soluciona dificultades personales e interpersonales. (Elizondo, 2008, pp. 131 y 132).

Se reconoce que se viven procesos mejores y se obtienen resultados de calidad trabajando en equipo, ya que sus miembros realizan tareas comunes en atención a una misión.

3.2.3 Características de un equipo efectivo.

El principal beneficio de trabajar en equipo es que sus resultados son altos y de satisfacción para cada uno de sus miembros. Las características que propone Rees (1995, pp. 42-45) para el equipo efectivo son:

- 1) *Metas comunes.*
- 2) *Liderazgo adecuado.*
- 3) *Responsabilidad compartida.*
- 4) *Comunicaciones abiertas.*
- 5) *Atención tanto al proceso como a los resultados.*
- 6) *Respeto a las diferencias.*
- 7) *Resolución constructiva de conflictos.*
- 8) *La mayoría de las decisiones se toman por consenso.*

1) Metas comunes.

El equipo académico PEC tiene presente que su meta es fomentar la transformación y organización de las escuelas incorporadas al programa. Ante lo que debe considerar lo que señala Rees (1995, p. 42) *El propósito de un equipo es alcanzar un conjunto de metas comunes. En la medida en que éstas sean claras, se propiciará la necesidad de tener una razón para permanecer y trabajar unidos.*

2) Liderazgo adecuado.

El estilo ha de ser acorde con la situación que se vive a la vez que se puede propiciar un *liderazgo compartido para que otras personas ejerzan la dirección cuando sus conocimientos y habilidades se adecuan a las necesidades del equipo* (Rees, 1995, p. 42).

Nombrar coordinador o jefe a quien tiene un puesto directivo conlleva responsabilidades mayores. Delaire (1991, p. 94) identifica que *su influencia puede ser: directa, cuando da ejemplo al realizar la parte de trabajo definida por el equipo y juega como sus compañeros el rol de ejecutor. Indirecta, cuando estimula y facilita el esfuerzo de sus compañeros.*

3) Responsabilidad compartida.

Esta característica remite a que todos *los integrantes contribuyan activamente a los propósitos del equipo* (Rees, 1995, p. 43). Una acción inmediata para quien coordina el equipo será el promover lo que señala Delaire (1991, p.94):

Un equipo digno sigue una tarea que cumplir debe estructurarse, definir los roles complementarios que cada miembro debe desempeñar y los comportamientos que se espera de unos y otros, recordar los valores que subyacen a la acción que se lleve a cabo en función de los objetivos que se tienen que lograr.

4) Comunicaciones abiertas.

En un equipo de trabajo es necesario contar con tiempo para comunicarse, compartir información, discutir problemas y expresar nuevas ideas y sugerencias. *Se genera una discusión en la que todos se escuchan entre sí* (Rees, 1995, p. 43). Para quien coordina al equipo es esencial *adquirir la habilidad de interactuar adecuadamente con otras personas vía un proceso de comunicación efectivo* (Vall, 1998, p.16) Sentándose como base de este proceso lo importante que es saber escuchar, pues es el punto clave para crear y mantener buenas relaciones.

5) Atención tanto al proceso como a los resultados.

Como señala Rees (1995, p. 43), *el proceso incluye reflexiones compartidas sobre roles asumidos, apreciaciones, relaciones dentro del grupo, reglas explícitas e implícitas y comportamientos de las personas dentro del grupo.* Por lo que es conveniente prestar atención a las tareas que se realizan y como ellas generan

resultados a favor o en contra del objetivo determinado. Si ello no es pertinente, entonces se han de iniciar mejoras en el equipo académico.

6) Respeto a las diferencias.

Quien coordina debe fomentar el respeto a las diferencias y considerar lo que propone Bonals (1998, p.13) *mostrarse tolerante con los compañeros de trabajo y ser respetuoso con la diversidad de maneras de ser de los demás, es casi imprescindible para conseguir que las relaciones en el seno de los equipos sean suficientemente satisfactorias y gratificantes para todos.*

7) Resolución constructiva de conflictos

En los equipos de trabajo es normal que se presenten conflictos. El detalle está en la manera de tratarlos ya sea como una oportunidad para *encontrar ideas que tal vez no habrían sido consideradas, por lo que las diferencias se examinan cuidadosamente y se busca resolver el desacuerdo, más que someter a quien opina diferente* (Rees,1995, p. 44).

8) La mayoría de las decisiones se toman por consenso.

La coincidencia en opiniones favorece en la toma de decisiones por consenso, cuando existe diversidad. Recurrir a la votación *no siempre da como resultado la mejor decisión. Las decisiones con las que todos están de acuerdo son más eficientes, porque para tomarlas se tuvieron en cuenta las opiniones de todos* (Rees, 1995, p. 45).

Este listado de características de un equipo de trabajo apoyará en la problemática encontrada en el diagnóstico, que señala que se requiere mejorar la organización del equipo académico con una gestión directiva y herramientas organizativas que favorezcan en su funcionamiento y el servicio que ofrece a los usuarios del PEC.

3.2.4 Principios para que un grupo de personas forme un verdadero equipo de trabajo.

Los equipos de trabajo son un medio para llevar a cabo soluciones más rápidas a problemas o situaciones específicas. Para lo que se requieren establecer relaciones de confianza y apoyo mutuo de tal manera que la coordinación de esfuerzos se complementan para lograr metas y objetivos comunes. Ante lo cual los grupos de personas pueden convertirse en equipo de trabajo y para ello Fernández propone los siguientes principios:

1) Definir los equipos desde el punto de vista de las oportunidades de actuación. Los retos de actuación claros y apremiantes que requieren el esfuerzo colectivo y múltiples destrezas de un pequeño grupo son los que producen la clase de compromiso esencial para los equipos.

2) Asignar los miembros del equipo basándose en las capacidades, no en el status. La cuestión pertinente resulta ser quién posee las capacidades necesarias para hacer frente a cada reto de actuación específico.

3) Elegir los líderes basándose en las actitudes y creencias, no en la antigüedad o en el cargo. En la práctica, la calificación más sobresaliente para el liderazgo del equipo es otra la actitud, no el cargo formal ni la antigüedad. Los líderes eficaces deben confiar profundamente en el propósito del equipo y en las posibilidades de cada una de las personas que lo componen. Deben confiar también en que ellos, personalmente, no tienen que tomar todas las decisiones importantes ni ser los únicos que estén al mando.

4) Establecer, con claridad, las responsabilidades tanto individuales como colectivas. Hay que ir más allá de la estricta responsabilidad individual, y asumir el derecho y deber de los resultados como equipo; es decir, los resultados tanto positivos como negativos derivados del equipo de trabajo han de ser comunes y compartidos.

5) Generar sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados. Los esfuerzos individuales coordinados crean un nivel global de desempeño mayor que la suma total de las aportaciones (Fernández, 1999, p. 28).

3.2.5 Niveles de funcionamiento del equipo

Los equipos de trabajo para proceder eficazmente en sus acciones necesitan haber resuelto aquellos conflictos que se han presentado en su cotidianidad laboral. Además de considerar niveles de funcionamiento. Como parte del cierre de este

apartado de equipo de trabajo se presentan los niveles de funcionamiento que propone Fernández (1998, p. 47):

- *Nivel de contenido: Es necesario que los objetivos estén bien definidos y sean aceptados por todos.*
- *Nivel de procedimientos: Es necesario que el equipo organice eficazmente su trabajo para hacer rendir al máximo las capacidades de acción de sus miembros.*
- *Nivel socioemocional o afectivo: Es necesario crear un clima afectivo de interrelación que facilite la comunicación y la satisfacción afectiva de todos los miembros en la tarea grupal.*

Los tres niveles, contenido, procedimiento y socioemocional afectivo, operan juntos. Cuando se olvida uno de ellos peligra el correcto funcionamiento del equipo.

3.3 El Programa Escuelas de Calidad, un marco para el funcionamiento del equipo académico

En este apartado de la fundamentación teórica se presentan en lista los elementos normativos que ayudan a orientar el funcionamiento del equipo académico: 1. El Programa Escuelas de Calidad y sus objetivos. 2. Los procesos del PEC: incorporación, financiamiento, formación continua, acompañamiento, evaluación y comunicación. 3. Funciones del equipo académico PEC de acuerdo a las reglas de operación del PEC y 4. Programa Anual de Trabajo del Equipo Académico PEC.

El Programa Escuelas de Calidad promueve la transformación de la gestión institucional y escolar. La política educativa nacional pretende que las acciones que realizan los centros escolares de educación pública estén encaminadas a *la toma de decisiones, corresponsabilizar a los diferentes actores sociales y educativos, promoviendo la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas* (SEP, 2008, p. 4).

3.3.1 El Programa Escuelas de Calidad y sus objetivos

El Programa Escuelas de Calidad promueve en las escuelas públicas el modelo de gestión con enfoque estratégico. Siendo éste el medio para que la escuela se convierta en una comunidad educativa con acciones orientadas al aprendizaje continuo de los alumnos de educación básica.

El propósito general del PEC es mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, con base en el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas y proyectos públicos de los distintos sectores y niveles gubernamentales y sociales, a través de la consolidación del modelo de gestión escolar con enfoque estratégico, como elemento articulador e integrador de los esfuerzos orientados al mejoramiento del logro educativo, coadyuvando en la toma de decisiones corresponsable a partir del análisis de los resultados del proceso de autoevaluación que permita transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al PEC, enfocado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la práctica docente, la participación social y la rendición de cuentas (SEP, 2008, p. 5).

Para el Programa una escuela pública es aquella que está comprometida a obtener los mejores resultados de aprendizaje en sus alumnos. El edificio escolar es considerado un espacio seguro, si cuenta con la infraestructura y equipamiento necesario para que sus alumnos desarrollen competencias, habilidades y valores básicos para alcanzar una vida personal plena.

La escuela es el espacio donde se lleva a cabo la principal acción educativa. Convirtiéndose para el PEC en la prioridad de atención de manera que la intervención estratégica contribuya a elevar la calidad de la educación. Teniendo presente los siguientes objetivos:

General

Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el PEC, un modelo de gestión escolar con enfoque estratégico para fortalecer su cultura organizacional y funcionamiento, orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.

Específicos

1. *Instalar en cada escuela beneficiada una dinámica de transformación de la gestión escolar, a través de la provisión de herramientas y métodos para su*

planeación, seguimiento y evaluación con enfoque estratégico, con la concurrencia de las estructuras de educación básica.

2. *Orientar la gestión escolar estratégica al fortalecimiento de la práctica pedagógica, en función de las necesidades educativas de los alumnos identificadas por el colectivo docente con el fin de mejorar los resultados de logro educativo en las escuelas beneficiadas por el PEC.*

3. *Renovar estrategias para impulsar a la participación social a fin de fomentar la colaboración de la comunidad en la vida escolar, el cofinanciamiento, la transparencia y la rendición de cuentas.*

4. *Consolidar mecanismos de coordinación y articulación institucional a nivel federal, estatal y municipal que promuevan proyectos de innovación destinados a crear políticas y acciones para la asistencia técnica y financiera, con el objeto de favorecer la capacidad de gestión y el funcionamiento regular de las escuelas beneficiadas por PEC en un proceso de mejora continua, (SEP, 2008, p. 6).*

3.3.2 *Los procesos del PEC: incorporación, financiamiento, formación continua, acompañamiento, evaluación y comunicación*

El PEC opera con base a las Reglas de Operación emitidas por la Secretaría de Educación Pública. En ellas están definidos los objetivos anteriormente señalados, así como elementos que orientan la vida educativa de este programa y seis procesos básicos, los cuales son: Incorporación, Financiamiento, Formación Continua, Acompañamiento, Evaluación y Comunicación.

Los párrafos siguientes nos remiten a las Reglas de Operación y nos ayudan a precisar la forma en la que se desarrollan las acciones en el estado de Jalisco.

Incorporación

Las escuelas que se interesan en participar en PEC a través del modelo de gestión estratégica y gozar de los beneficios técnico pedagógicos y financieros deben atender las siguientes etapas:

- a)** Inscripción en respuesta a la convocatoria autorizada por el presidente del Consejo Estatal de Participación Social en Educación y del Secretario de Educación.
- b)** Capacitación y asesoría en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Programa Anual de Trabajo (PAT).

- c) Elaboración del PETE con su PAT.
- d) Dictaminación del PETE y del PAT.
- e) Selección de la escuela que fue dictaminada a partir de su PETE y PAT.

Financiamiento

Las escuelas beneficiadas por el PEC reciben apoyo económico como aportación inicial y de contrapartida en atención a una convocatoria estatal y lo que establecen las Reglas de Operación que señalan:

El Fideicomiso, el Fondo Nacional para Escuelas de Calidad (FNEC) y los Fideicomiso Estatal de Escuelas de Calidad (FEEC) tienen por objeto determinar mecanismos ágiles y transparentes para ejercer los recursos aportados al PEC por los gobiernos Federal y Estatal, con la finalidad de financiar el establecimiento de un nuevo modelo de gestión escolar con enfoque estratégico en las escuelas públicas participantes” (SEP, 2008, p. 15).

Formación Continua

La gestión escolar es fortalecida a través de la formación continua. La Coordinación Estatal del PEC (CEPEC) en Jalisco y la Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación son las responsables de:

- Promover la formación continua de los actores educativos (directores, docentes, padres de familia y equipos de supervisión) en función de sus necesidades
- Definir las estrategias de formación continua de los actores que participan en el PEC, orientadas a impactar en el logro educativo.
- Fortalecer los componentes asociados a la gestión estratégica.

Acompañamiento

La Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Calidad (CEPEC), en coordinación con la estructura operativa estatal de educación básica señalan que:

- Implementarán, en conjunto con las Autoridad Educativa Estatal (AEE) de la estructura y los Asesores Técnico Pedagógicos (ATP's), el acompañamiento continuo y permanente a las escuelas beneficiadas por el PEC.
- Brindarán los insumos necesarios para las asesorías y capacitaciones.
- Identificarán oportunamente anomalías o desfases del PETE o equivalente y PAT que se den en las escuelas para el apoyo correspondiente.
- Impulsarán la rendición de cuentas de los avances del PETE y PAT resaltando los aprendizajes de los alumnos (SEP, 2008, p. 17).

Evaluación

En el PEC los estándares tienen como propósito *apoyar los procesos de autoevaluación en la escuela para retroalimentar el diseño de la planeación estratégica y reconocer los impactos en procesos pedagógicos y aprendizajes de los alumnos* (SEP, 2008, p. 17).

El estándar *se aplica a lo que está unificado conforme a un modelo* (Santillana, 1991, p.315). De acuerdo al modelo de gestión educativa estratégica PEC un estándar:

puede ser entendido como parámetro que sirve para reconocer los asuntos clave que son necesarios, de modo que favorezcan las decisiones que lleven a formular acciones que en el mediano o largo plazo permitan acercarse y alcanzar cada uno de ellos y que estimulan el interés por desarrollar innovaciones (SEP, 2009, p. 94).

El PEC ha aportado a la educación básica del sistema educativo nacional estándares enfocados a evaluar la calidad educativa. Conformados en dos grupos: *estándares de gestión, práctica docente y participación social en la escuela, y estándares de logro educativo por nivel: preescolar, primaria y secundaria* (SEP, 2008, pp. 17 y 18).

En los documentos que elabora la escuela con la asesoría del equipo académico se consideran los estándares anteriormente mencionados. En el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y en el Informe Anual de Seguimiento Técnico

Pedagógico los estándares son el principal referente ya sea para definir las situaciones a mejorar como para reportar los logros obtenidos en un ciclo escolar. Atendiendo de tal manera lo que las reglas de operación señalan:

La autoevaluación, en sus tres momentos, será un recurso de apoyo para la mejora continua del desempeño de la escuela. La comunidad escolar evaluará periódicamente las condiciones de la escuela y los resultados de las acciones realizadas, con el propósito de identificar logros, dificultades y retos del PETE (SEP, 2008, p. 17).

Comunicación

Tarea principal del PEC atender la comunicación tanto interna como externa. Para ello puede hacer uso de la tecnología de la información y el internet, todo con el propósito de que tanto los usuarios como el personal de las instituciones y áreas que incidan en el programa estén en comunicación permanente de manera que sus acciones estén fortalecidas con una atención adecuada por parte del equipo estatal.

Asimismo, se deberán establecer canales abiertos que generen las condiciones para lograr una comunicación e interacción efectiva con los diversos sectores de la sociedad, y permitan la participación en el PEC de alumnos, padres de familia, maestros, directivos y la estructura educativa, buscando transitar hacia mejores formas de interacción entre las instituciones educativas y las comunidades en que se encuentran ubicadas, así como con otras instituciones educativas públicas y privadas de la región, con autoridades municipales y estatales (SEP, 2008 p. 19).

3.3.3 Funciones del equipo académico PEC de acuerdo a las Reglas de Operación

Las reglas de operación del PEC son el fruto del Acuerdo Número 455 con la autorización presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y con el dictamen favorable de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria. Es el documento normativa que orienta las acciones de los diferentes actores tanto educativos, como gubernamentales y sociales que inciden en las escuelas públicas de educación básica del país.

Las reglas de operación están organizadas en 10 aspectos. Dentro ellos está el número 5 que señala los lineamientos específicos y en el inciso 5.2 se describen las

funciones de ejecutores y otros participantes. Considerando en este inciso a la Coordinación Académica Estatal como participante y con las siguientes funciones:

- *Capacitar en coordinación con la instancia estatal de actualización a los actores de la estructura educativa involucrados en el PEC.*
- *Implantar acciones de desarrollo profesional para las mesas técnicas de nivel, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y ATP's o sus equivalentes.*
- *Coadyuvar con las mesas técnicas, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y ATP's en el desarrollo profesional de los directivos y docentes para la elaboración y seguimiento del PETE o equivalente y el PAT.*
- *Fortalecer el acompañamiento por medio de las mesas técnicas, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y ATP's a las escuelas en su proceso de transformación.*
- *Promover la vinculación con las áreas académicas del CONAFE (SEP, 2008, p. 27).*

Este es el único documento que hace referencia a funciones del equipo académico, que como puede verse es de carácter muy general, carente de una estructura operativa para las personas que le integran.

3.3.4 Programa Anual de Trabajo del Equipo Académico PEC

El Programa Anual de Trabajo precisa objetivos, metas, actividades, responsables, tiempos y los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades. Los objetivos para el equipo académico se definen en relación a los que están establecidos en las Reglas de Operación, las cuales son anuales.

En la definición de las metas se consideran los aspectos presentes en cada uno de los seis procesos establecidos en las Reglas de Operación del PEC y las funciones de la coordinación académica ya mencionadas. Así como las necesidades identificadas a través de las sesiones de evaluación de las actividades generales, realizadas con los usuarios del PEC, como son: capacitación en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Plan Estratégico de Zona Escolar (PEZE), Seguimiento y Evaluación y Dictaminación de los PETEs y PEZEs.

Las actividades son las acciones a realizar para el cumplimiento de las metas considerando una secuencia lógica de tareas (SEP, 2006, p. 59). Para cada una de

ellas ha de existir un responsable, ya sea que participe o coordina a un equipo de actores educativos en la realización de las actividades.

En el apartado de los tiempos se especificarán ya sea la fecha o el periodo en el que se realizará la actividad. Y en la columna de los recursos se especifica lo que se requerirá para la ejecución de las actividades. Actualmente para organizar sus actividades el equipo académico utiliza el siguiente formato.

Coordinación del Programa Escuelas de Calidad
Área Académica

Programa de Trabajo

Año:

Objetivo: _____

Meta	Actividades	Responsables	Tiempos	Recursos

3.4 Una herramienta organizativa para el equipo académico: el manual de funciones

En este último elemento teórico de la fundamentación se presentarán los siguientes apartados: 1. Concepto de manual de funciones y sus objetivos. 2. Concepto de función, actividad, tarea y puesto. 3. Las funciones básicas de las organizaciones públicas. 4. Procedimiento y contenidos para elaborar el manual de funciones y 5. Las reuniones de trabajo, espacio para construir el manual de funciones.

Antúnez (1998) señala que la mayoría de las tareas que realiza un director contienen elementos organizativos. De tal manera que la organización hace el juego de interrelacionar los recursos materiales, de tiempo y las personas para que de forma planificada se llegue al logro de los objetivos definidos por la institución.

La clasificación o distribución de las tareas entre las diferentes funciones, es tarea de organización (Pascual, 1988, p. 145). De ahí la necesidad de considerar el manual de funciones como herramienta organizativa para el equipo académico PEC.

3.4.1 *Qué es un manual de funciones y cuáles son sus propósitos*

El manual de funciones es un documento que contiene todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de un área determinada. El área forma parte de una organización ya sea privada o pública y posee una dimensión. A través del manual se tiene el propósito de cumplir adecuadamente con la misión de la organización educativa a la que se pertenece.

El manual de funciones tiene por objeto decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicación e interrelaciones dentro y fuera de la empresa (Rodríguez, 2002, p.141).

Propósitos y ventajas del manual de funciones:

Propósitos:

- *Facilitar el proceso de integración y selección de personal.*
- *Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.*
- *Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.*
- *Precisar las funciones encomendadas a cada grupo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.*
- *Propiciar la uniformidad en el trabajo.*
- *Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.*
- *Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.*
- *Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.*
- *Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.*
- *Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizarse en una determinada área.*
- *Establecer las responsabilidades para una determinada área.*
- *Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.*
- *Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.*

Ventajas:

- *Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.*
- *No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidades.*

- *Es claro y sencillo.*
- *Útil en la organización.*
- *La disciplina es fácil de mantener. (Rodríguez, 2002, p. 142) y (<http://www.bing.com/search?mkt=esmx&FORM=TOOLBR&q=manual+de+funciones&FPRM=TOOLBR> 10 de diciembre de 2009).*

3.4.2 Concepto de función, actividad, tarea y puesto

Las organizaciones públicas están conformadas por áreas de trabajo teniendo presente que este puede ser un medio para lograr sus objetivos. Ramió (2002) establece que es necesario que exista una articulación jerárquica entre las tareas, actividades y funciones de menor a mayor con los procesos de trabajo que se llevan a cabo en cada área para que a su vez sus resultados internos apoyen realmente en el logro de los objetivos de la organización.

El manual de funciones es el documento en el que se han de describir las funciones, actividades, tareas y puestos de los integrantes de la organización. A continuación se describen sus conceptos:

- Función.- *Es el conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y que se realizan de una manera sistemática y reiterada, esto es, que hay una permanencia en el tiempo (Ramió, 2002, p. 104). Estas estructuran el trabajo administrativo y comprenden un conjunto de actividades y éstas a su vez agrupan un conjunto de tareas.*
- Actividad.- *Es la cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones (Rodríguez, 2002, p. 14). Por lo tanto como lo dice Ramió (2002) son operaciones que materializan las funciones y que sirven de base para el establecimiento de procedimientos. De esta manera se pueden alcanzar los planes y objetivos de la organización.*
- Tarea.- *Es el concepto más básico y se define como cantidad de trabajo, totalmente individualizada e identificada que se realiza en un tiempo limitado. Está relacionada con el puesto de trabajo y con el profesionalista que ocupa el puesto (Ramió, 2002, p. 104).*

- Puesto de trabajo.- *Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona, empleando unas técnicas, unos métodos y unos medios específicos, pero que están determinados por la entidad donde ejerce su actividad* (Bayón, 2002, p. 111). De esta manera empresa u organización, persona y trabajo están unidos por el puesto de trabajo.

El responsable de la ejecución de las funciones es una unidad de la organización o un puesto de trabajo (Ramió, 2002, p. 104), en el caso del Programa Escuelas de Calidad, como organización para la gestión de política educativa, la definición de las funciones, de manera breve, para el equipo académico están determinadas en las reglas de operación, documento que norma la operación del programa tanto a nivel nacional como en cada entidad federativa. Aspecto que se estableció en el apartado anterior.

3.4.3 Las funciones básicas de las organizaciones públicas

En atención a la misión y objetivos de la organización se definen las funciones de un equipo de trabajo. El equipo académico en su participación en el diagnóstico expuso que en ocasiones buscan diferentes medios para aclarar sus funciones. A pesar de que en las Reglas de Operación están definidas en forma general sus funciones técnico pedagógicas así como los objetivos del PEC, ello no es suficiente para la realización de sus tareas. De las cuales expresaron que algunos periodos del trabajo estas están fragmentadas y no unificadas o en relación a la misión del programa y al logro de sus objetivos.

Por lo tanto es necesario que el PEC, como organización para la gestión de política educativa, para mejorar su problemática considere las propuestas de Ramió (2002, pp. 105-106) con relación a las funciones que se deben ejecutar en cualquier organización, en el orden lógico en el que se desarrollan:

- a) Planificar.*
- b) Organizar.*
- c) Integrar.*
- d) Dirigir.*
- e) Controlar.*

Cada una de ellas se compone de unas actividades fundamentales que se precisan a continuación.

- a) *Planificar. Consiste en determinar un plan de acción, definir lo que se va a hacer.*
 - Definir la finalidad, las misiones y las políticas.
 - Prever.
 - Definir los objetivos operativos.
 - Diseñar estrategias.
 - Programar.
 - Presupuestar.
- b) *Organizar. Estructurar e integrar las actividades y los recursos para alcanzar los objetivos eficaz y eficientemente.*
 - Diseñar los procedimientos.
 - Diseñar la estructura.
 - Diseñar los mecanismos de coordinación.
 - Definir las funciones de los puestos.
 - Definir las aptitudes de los puestos.
- c) *Integrar. Elegir las personas competentes para ocupar los puestos de la organización.*
 - Seleccionar.
 - Adiestrar, orientar.
 - Formar.
 - Desarrollar.
- d) *Dirigir. Guiar las acciones de la organización hacia los objetivos fijados.*
 - Coordinar.
 - Delegar.
 - Motivar.
 - Resolver conflictos.
 - Liderar los cambios.
- e) *Controlar. Asegurar la progresión hacia los objetivos según el plan de acción establecido.*
 - Implantar un sistema de información.
 - Favorecer formas de proceder.
 - Medir y evaluar los resultados.
 - Empezar acciones correctivas.
 - Reconocer el éxito.

3.4.4 Procedimiento y contenidos para elaborar el manual de funciones

La preparación para elaborar el manual de funciones requiere de un proceso integrado por una serie de tareas, las cuales según Rodríguez (2002) han de estar relacionadas de forma secuencial y agrupadas de tal manera que facilite la programación del trabajo para elaborar el documento.

Las etapas que conforman el proceso para la elaboración del manual de funciones son las siguientes:

- a) Definición de objetivos a cumplir. Es imprescindible definir claramente la necesidad que se pretende satisfacer, ya que de ella depende todo el trabajo posterior.
- b) Elección de los responsables de la preparación. Una vez definida la necesidad y el tipo de manual debe elegirse a quien o quienes serán responsables de la preparación. El responsable de prepararlo deberá contar con la colaboración del personal subordinado de acuerdo con la magnitud del trabajo.
- c) Estudio preliminar de la organización. En esta etapa los analistas deben conocer a profundidad el trabajo a realizar, así como los objetivos y alcances del mismo. Esto en el caso de que sea un externo. El cual debe efectuar entrevistas, visitar las instalaciones, estudiar los documentos normativos existentes en fin adquirir un conocimiento global del organismo, (Rodríguez, 2002, pp. 144 y 145).

Como ya se mencionó el manual de funciones es un documento que se elabora en una organización con el fin de que sus integrantes cuenten con la definición de sus responsabilidades y funciones que les corresponde atender.

La propuesta del manual de funciones para el equipo académico PEC contemplará la agrupación de todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área académica en relación al equipo estatal del programa. Documentará los conocimientos, experiencia, referentes de las reglas de operación del PEC, así como la tecnología con la que se cuenta para hacer frente a los retos y funciones con el propósito de contribuir al logro de los objetivos del programa y de manera adecuada cumplir con la misión.

Se tiene contemplado que el manual de funciones para el equipo académico PEC contemple la siguiente información básica:

- *Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Funciones.*
- *Introducción: es la explicación del contenido del Manual, en este apartado se abordan aspectos relacionados con la forma en que está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, su ámbito de aplicación, periodicidad, y hasta las circunstancias que ameritan su actualización, en el orden de mantener su vigencia.*
- *Objetivo y Alcance: es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Funciones. En el alcance se indican las*

unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.

- *Estructura Organizacional: se refiere a la descripción jerarquizada de las unidades organizativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.*
- *Descripción básica del puesto: el formato se encabeza describiendo el nombre del puesto, la ubicación orgánica a la que pertenece, la indicación que quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios.*
- *Objetivo estratégico del puesto: se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución.*
- *Relaciones del puesto: en este apartado se toma como referencia la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con qué otros funcionarios o unidades administrativas debe de interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.*
- *Funciones generales y específicas: en este ítem se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. En esta descripción de funciones básicas no debe caerse en detalles de “cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este tema debe ser tratado con más profundidad en el Manual de Procedimientos. Se debe realizar una enunciación de funciones para cada unidad organizativa que integra la Institución.*
- *Perfil del puesto: en este punto se debe hacer referencia a las características esenciales que debe reunir un funcionario para desempeñar el puesto de manera eficiente.*
- *Firmas de autorización: en este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la institución que autoriza el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan (http://www.mideplan.go.cr/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,301/. 14 de enero de 2010).*

3.4.5 Las reuniones de trabajo, espacio para construir el manual de funciones

Las reuniones de trabajo pueden ser el espacio idóneo para iniciar transformaciones en un equipo de trabajo. Ellas requieren de ser planeadas, ejecutarse con la participación de los convocados y bajo la coordinación de quien los invitó, así como de brindar un clima favorable sobre todo en la comunicación y a la vez evaluar.

La UNESCO (1999, p. 26) define la reunión de trabajo como *el espacio de comunicación apto para desarrollar la transformación de viejas culturas, utilizando nuevas prácticas y roles orientados a potenciar el trabajo en red, la colaboración, la argumentación y el compromiso para la acción coordinada.*

Señala que la comunicación oral es básica en la reunión de trabajo. De ahí el tener presente las habilidades comunicativas y motivacionales para lograr los objetivos definidos en ese espacio de reunión grupal. Para apoyar la expresión oral recomienda auxiliarse de los mensajes escritos o visuales. Brindando una mayor entendimiento a lo presenciado en la reunión.

Consideraciones que la UNESCO (1999, pp. 27-29) presenta con relación a las reuniones de trabajo:

- a) *Son espacios de comunicación formales. Los participantes deben tener la certeza de que no serán interrumpidos y que la reunión exige preparación.*
- b) *La reunión debe tener un tiempo de comienzo y uno de finalización, conocidos con antemano.*
- c) *Definir para qué se reúne el equipo.*
- d) *El diseño previo de la reunión incluye la convocatoria, la agenda y los roles.*
- e) *La identificación del perfil de los participantes es importante para el desarrollo de la reunión y depende de los objetivos propuestos.*
- f) *El espacio de trabajo incide en la atmósfera en que transcurrirá la reunión.*
- g) *La convocatoria anticipa una agenda. Debe ser motivadora. Enviarse con suficiente anticipación.*
- h) *Toda reunión supone un encuadre comunicador.*
- i) *El desarrollo de la reunión exige roles de líder, monitor, portavoz, cabeza visible.*
- j) *El espacio de comunicación tiene un cierre formal. Debe ser claro y mostrar el compromiso adoptado en el encuentro.*
- k) *La conclusión de la reunión es un compromiso de la acción lograda en la comunicación. Supone realizar una síntesis breve, ordenada y clara que pueda ser verificada por el grupo.*

A través de reuniones de trabajo del equipo académico se llevará a cabo la construcción del manual de funciones, ya que esos espacios serán propicios para generar aprendizajes a través del intercambio e interacción de conocimientos y experiencias, así como de los elementos identificados en el diagnóstico en donde los integrantes del equipo señalaron la importancia y necesidad de contar con un manual de funciones.

En la preparación y desarrollo de cada reunión será básico tener presente las consideraciones establecidas en el párrafo anterior. Además de las siguientes reglas: que todos los miembros del equipo participan, libertad para expresar los diferentes puntos de vista, predominar la tolerancia, aprovechar las diferencias, predominar el respeto, cumplir con los acuerdos y compromisos y obtener resultados.

Se ha concluido la redacción del capítulo fundamentación teórica de las acciones de intervención. A través del cual se desarrollaron aspectos con relación a los elementos teóricos: gestión organizacional y directiva, equipo de trabajo, el Programa Escuelas de Calidad un marco para el funcionamiento del equipo académico y por último una herramienta organizativa para el equipo académico: el manual de funciones. Apartados que ofrecerán el sustento teórico para las diferentes acciones que se implementarán en la estrategia de intervención con el fin de mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico PEC con una gestión directiva que apoye para brindar un mejor servicio a los usuarios del programa.

En el siguiente capítulo se presentará la estrategia de intervención para solucionar la problemática identificada en el diagnóstico y la cual contará con el apoyo de los referentes teóricos antes descritos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

El presente capítulo describirá la estrategia de intervención para mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico PEC. Problemática identificada en el diagnóstico realizado con el equipo. A través de la estrategia de intervención con la realización de tres líneas de intervención: el programa anual de trabajo para el equipo académico, el taller denominado “Características de un equipo efectivo de trabajo” y el manual de funciones para el equipo académico, se tiene el propósito de solucionar tal situación y obtener como resultado el que se ofrezca un servicio de calidad a los usuarios del Programa Escuelas de Calidad.

Recapitulando del diagnóstico se tendrá presente que la situación problema del equipo académico está determinada por dos aspectos, uno con relación a la indefinición de funciones que les corresponde atender al equipo en la cotidianidad laboral y otra en atención a las tareas de la coordinadora académica, las cuales están desequilibradas de acuerdo a las funciones directivas de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Ante lo que el objeto de intervención es: **La organización y funcionamiento del equipo académico PEC para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios del programa, a través de una gestión directiva que mejore los procesos de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.**

La problemática anteriormente señalada se abordará a través de la siguiente estrategia: la participación del equipo académico en la elaboración de sus propios documentos de planeación y organización, el Programa Anual de Trabajo (PAT) 2010 y el manual de funciones, y un taller dirigido al desarrollo de habilidades y conocimientos en el equipo académico para favorecer las principales características que conllevan a que el equipo de trabajo sea efectivo. Cada una de estas líneas de intervención estarán coordinadas por la responsable del equipo académico.

Para la operación de la estrategia se inicia con la primera línea de intervención que consiste en la elaboración del PAT porque de acuerdo a la dinámica de trabajo

en el PEC al final de un año civil se evalúa lo programado: el objetivo, metas y actividades generales. Y a su vez en enero se elabora el PAT para el año que inicia, contemplando los resultados de la evaluación y proyectando los nuevos aspectos que sean necesarios para que la programación sea a su vez un medio para planificar lo que se va a hacer en la vida laboral del equipo de trabajo.

La segunda línea de intervención de la estrategia será el taller denominado: “Características de un equipo de trabajo efectivo”. Las sesiones permitirán participar, adquirir experiencias, aprender a vivir en equipo, superar las situaciones señaladas en el diagnóstico y obtener como resultado que el equipo académico se desempeñe con mejor calidad.

Como tercera línea de intervención la construcción del manual de funciones como herramienta organizativa se llevará a cabo en un ambiente de equipo de trabajo. Habrá acciones en donde la participación será grupal, en subequipos hasta individual, pero todos con el propósito de contribuir a consolidar un documento que permita tener la definición por escrito de las funciones, actividades y responsabilidades para cada uno de los integrantes del equipo académico en relación a su desempeño como parte del equipo estatal PEC Jal.

Las acciones generales del plan, además de consolidar la estrategia de intervención, cuentan con los elementos de la fundamentación teórica del capítulo anterior y del diagnóstico. En su ejecución se retomarán aspectos teóricos y situaciones identificadas en el diagnóstico. A través de los cronogramas se podrá identificar una congruencia entre la teoría y las características y factores que condicionaron la problemática existente en el equipo académico.

El capítulo está organizado en tres apartados. El primero presenta los objetivos, general y tres específicos, los cuales tienen relación con la problemática identificada en el diagnóstico y por consiguiente con las acciones que se implementarán para solucionarla. El segundo apartado señala el plan de acción con el que se abordará el problema y el tercero la descripción de cada una de las acciones a realizar.

4.1 Objetivos

General:

Mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico con una gestión directiva y herramientas organizativas para favorecer al logro de los objetivos del Programa Escuelas de Calidad y a su vez ofrecer servicio de calidad a los usuarios.

Específicos:

- 1.1 Elaborar el programa anual de trabajo 2010 para que el equipo académico lo utilice como estrategia de planeación, operación y control de los procesos del Programa Escuelas de Calidad.
- 1.2 Brindar apoyo al equipo académico PEC por medio de un taller para favorecer el desarrollo de las principales características que conforman a un equipo efectivo de trabajo en educación y se integre como parte sustancial del equipo estatal.
- 1.3 Construir el manual de funciones del equipo académico, guiado por la coordinadora académica, para que éste sea el referente organizativo de las funciones y actividades en el servicio que se ofrece a los usuarios del PEC.

4.2 Plan de acción con el que se abordará el problema

En la solución del problema se requerirá la intervención no sólo de la responsable del área académica sino del equipo de trabajo. Ella coordinará cada una de las acciones a implementar pero serán desarrolladas en un ambiente de equipo de trabajo que colabora para superar su situación problemática, tomando en cuenta lo que señala Elizondo (2008, p. 131) *los equipos buscan resolver conjuntamente problemas de control, liderazgo, procedimientos, formas de organización, roles y tareas.*

Al trabajar en equipo se obtienen mejores resultados que en forma individual. En equipo las competencias de cada uno de sus integrantes se pueden combinar para contribuir en la solución del problema identificado por ellos mismos. Lo cual se

reflejarán en mejores procedimientos de solución y por consiguiente en los resultados esperados por todos sus miembros.

Las acciones de la estrategia de intervención estarán en una relación directa con los procesos de la función directiva o funciones de gestión en una organización pública, las características y factores que condicionan la situación problema y los elementos teóricos presentados en el capítulo de la fundamentación, tal como lo muestra la siguiente matriz:

MATRIZ “RELACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO CON ELEMENTOS TEÓRICOS Y ACCIONES DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN”			
Proceso de la función directiva o funciones de gestión en una organización pública	Características y factores que condicionan la situación problema	Elementos teóricos	Acciones de la estrategia de intervención
Planear	La mayoría de las actividades del área académica son congruentes con la calendarización y el Programa de Trabajo, pero a veces se hacen actividades de otras áreas y esto afecta al logro de las metas y objetivos programados.	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación. - Metas comunes. - PEC y sus objetivos. - El Programa Anual de Trabajo (PAT) del área académica. - Procesos del PEC. 	Elaborar EL PAT del área académica
Organizar	La ausencia de un documento que defina las funciones para el equipo académico ha llevado a atender actividades de otras áreas y a su vez afectando al PEC por no lograr eficientemente sus objetivos. Utilizar tiempos para tomar acuerdos en relación a las actividades a realizar. Las cuales ya deberían estar por escrito. El equipo académico realiza actividades administrativas, financieras y de difusión	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión organizacional. - Responsabilidad compartida - Niveles de funcionamiento del equipo. - Funciones del equipo académico con base a reglas de operación PEC. - Manual de funciones. - Función, actividad, tarea y puesto. 	Construir el Manual de funciones. Sesión del taller: “Definir responsabilidades y tareas de los integrante”. Sesión del taller: “Elaborar decálogo para tomar decisiones por consenso y no por votación”.

Integrar	La interacción que se da entre la coordinadora con los integrantes del equipo académico no es suficiente el equipo requiere vivir procesos de formación.	- Equipo de trabajo. - Comunicación abierta. -Respeto a las diferencias. -Proceso del PEC: Formación continua.	Sesión del taller: “Construir metas generadoras de un clima de trabajo colaborativo” Sesión del taller: “Estudio práctico del grado y estilo de comunicación en las relaciones interpersonales”
Dirigir	Las reuniones de trabajo son el espacio para tomar acuerdos y definir compromisos, pero los conflictos que en ocasiones se generan no se resuelven satisfactoriamente y en pocas ocasiones se lideran los cambios.	- Gestión directiva. - Liderazgo académico - Resolución constructiva de conflictos. - La mayoría de las decisiones se toman por consenso.	Sesión del taller: “Definir estilo de liderazgo de la coordinadora académica del PEC”. Sesión del taller: Ejercicio ¿Cómo se han manejado en tu ámbito laboral los conflictos?
Controlar	Varias de las actividades realizadas por el equipo académico no se evalúan para identificar el grado de logro en los objetivos del PEC. Utilizar tiempo en dar seguimiento a acciones que son competencia del área administrativa. La evaluación ausente en algunas tareas que realiza la coordinadora académica y por consiguiente en el desempeño de los integrantes del equipo.	- Evaluación. Proceso del PEC: acompañamiento. - Proceso del PEC: evaluación.	El Programa Anual de Trabajo del Área Académica.

El plan de acción comprenderá tres líneas de intervención:

- 1) El programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico.
- 2) El taller denominado “Características de un equipo efectivo de trabajo”.
- 3) El manual de funciones para el equipo académico.

4.3 Descripción de cada una de las acciones a realizar

En este punto que se delinearán cada una de las acciones a realizar, primero se expresará de forma general en qué consistirá cada una de ellas, después un cronograma o carta descriptiva de las actividades específicas y finalmente una descripción detallada de esas actividades.

4.3.1 Primera línea de intervención: Programa Anual de Trabajo (PAT) 2010 para el Equipo Académico PEC

El equipo académico cuenta con programa de trabajo 2008-2009, el cual se evaluará. Sus resultados serán considerados para el nuevo programa. Así como los elementos que lo conforman: objetivo, metas, actividades, periodo de realización, responsables y recursos. En el apartado de los anexos se ubica con el número 3.

El PAT 2010 considerará los resultados del PAT 2008 - 2009, las funciones de la coordinación académica, los seis procesos del PEC y las características y factores que condicionaron el problema identificado en el equipo académico. A partir de los procesos: incorporación, financiamiento, formación continua, acompañamiento, evaluación y comunicación, se interrelacionarán los otros elementos señalados. Para cada uno de ellos se redactará una meta con sus respectivas actividades, periodo de realización, responsables y recursos.

Los elementos del objetivo del PAT 2010 reflejarán la manera como el equipo académico ha de contribuir al logro del objetivo general PEC, que a continuación se señala:

Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el PEC, un modelo de gestión escolar con enfoque estratégico para fortalecer su cultura organizacional y funcionamiento, orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas (SEP, 2008, p. 6).

El siguiente cronograma presenta el proceso a seguir en la construcción del PAT 2010 para el equipo académico PEC:

Cronograma

Acción general: Construir el Programa Anual de Trabajo 2010 para el equipo académico PEC.

<i>Periodo de realización</i>	<i>Actividades específicas</i>	<i>Responsables</i>	<i>Materiales y recursos</i>
Diciembre 2009.	1. Evaluar el Programa de Trabajo 2008-2009 del equipo académico.	Dos asesoras académicas.	El Programa de Trabajo 2008-2009 del equipo académico. Reglas de operación PEC IX. Convocatoria PEC VIII y IX.
Diciembre 2009.	2. Revisar las funciones de la coordinación académica establecidas en las reglas de operación del PEC.	Coordinadora académica.	Reglas de operación PEC IX.
Diciembre 2009.	3. Identificar la participación del equipo académico en los procesos del PEC: incorporación, financiamiento, formación continua, acompañamiento, evaluación y comunicación.	Un asesor académico.	Reglas de operación PEC IX.
Diciembre 2009.	4. Recuperar del diagnóstico las características y los factores que condicionaron el problema del equipo académico con relación a su organización y funcionamiento.	Coordinadora académica.	Capítulo II "Planteamiento de la situación problemática y Diagnóstico de las necesidades de organización del equipo académico del PEC"

Diciembre 2009.	5. Identificar la relación de las características y los factores que condicionaron el problema del equipo académico con el objetivo general del PEC.	Coordinadora académica.	Capítulo II Diagnóstico y reglas de operación PEC IX.
Diciembre 2009.	6. Redactar el objetivo del programa anual de trabajo 2010 considerando los resultados de las actividades anteriores.	Coordinadora académica.	El Programa de Trabajo 2008-2009 del equipo académico. Reglas de operación PEC IX. Capítulo III Diagnóstico. Laptop y cañón.
1era. quincena de enero 2010.	7. Redactar una meta para cada uno de los procesos del PEC en congruencia con el objetivo del programa anual de trabajo 2010.	Equipo de asesores académicos.	Reglas de operación PEC IX y X y objetivo del programa anual de trabajo 2010. Laptop y cañón.
1era. quincena de enero 2010.	8. Redactar actividades específicas para cada una de las metas del programa anual de trabajo 2010.	Equipo de asesores académicos.	Objetivo y metas del programa anual de trabajo 2010. Laptop y cañón.
1era. quincena de enero 2010.	9. Definir los periodos de realización, los responsables y los recursos para la ejecución de cada una de las actividades específicas redactadas.	Equipo académico PEC Jal.	Objetivo, metas y actividades específicas del programa anual de trabajo 2010. Laptop y cañón.
3era. semana de enero 2010.	10. Reunir los productos de las actividades 7, 8 y 9, y hacer una presentación del programa anual de	Coordinadora académica.	Programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico PEC. Laptop.

	trabajo 2010 a todo el equipo académico.		
4ta. semana de enero 2010.	11. Presentar el programa anual de trabajo 2010 al coordinador estatal del PEC Jal.	Coordinadora académica.	Programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico PEC. Laptop.

Descripción de las actividades específicas:

1. En reunión de trabajo se evaluará el programa de trabajo 2008-2009. Para ello se considerarán los indicadores que se diseñaron para evaluar el logro de cada una de las metas correspondientes a los seis procesos del PEC. Así como valorar el cumplimiento total, parcial o nulo de cada una de las actividades que se realizaron en congruencia con cada una de las metas.

2. La revisión de las funciones de la coordinación académica contempladas en las reglas de operación se hará haciendo una comparación de éstas con los objetivos del PEC, identificando cuáles son los aportes de las funciones hacia el logro de los objetivos.

3. Para identificar la participación del equipo académico en los procesos del PEC se hará a través de una recuperación de opiniones al hacer una comparación de las actividades programadas en la calendarización anual del área académica con los conceptos de los seis procesos.

4. Se transcribirá del diagnóstico las características y los factores que condicionaron el problema del equipo académico con relación a su organización y funcionamiento.

5. A través de una tabla se compararán las características y los factores que condicionaron la situación problema con el objetivo general del PEC y a su vez se precisará por escrito la relación existente de manera que se identifique los aspectos que se han de resolver para que ello favorezca en el logro del objetivo.

6. Como fruto de la comparación y la precisión de aspectos a atender se pasará a la redacción del objetivo que se pretende logra a través del programa anual de trabajo 2010 para el área académica.

7. Contando con el objetivo del programa anual de trabajo del equipo académico y teniendo presente la metodología para elaborar metas (la redacción responde a las preguntas: qué, cuánto y cuándo; son compromisos de acción y están en relación al cumplimiento del objetivo) se procederá a organizar el equipo en binas de trabajo para que cada uno de ellas elabore una meta o más que se deriven del objetivo y que cuentan con elementos de los seis procesos del PEC y en congruencia con las características y los factores que condicionaron el problema del equipo académico.

8. Para la redacción de las actividades específicas se considerará que son las tareas o pasos precisos y concretos que permitirán el logro de la meta(s), por lo que deben ser suficientes, adecuadas y congruentes. Los verbos a utilizar sean operativos, con acciones concretas a realizar por los integrantes del equipo académico. A partir de la organización del equipo para redactar las metas se procederá a su vez para la elaboración de las actividades.

9. Cada una de las binas que elaboró metas y actividades específicas definirá los periodos de realización, los responsables y los recursos para la ejecución de cada una de ellas.

10. Con las metas, actividades específicas, los periodos de realización, los responsables y los recursos redactados por binas de trabajo se procederá a reunir la información y pasarla al formato del programa anual de trabajo 2010. Después de ello se presentará al equipo académico.

11. Una vez concluido la elaboración del programa anual de trabajo 2010 del equipo académico se le solicitará al coordinar estatal que permita presentarle el documento y si él hace algunos comentarios o sugerencias para mejorarlo se atenderán.

A continuación se desarrollará la segunda línea de intervención del plan para atender la problemática identificada en el equipo académico. Acción a desarrollarse con un taller denominado *Características de un equipo de trabajo efectivo*.

4.3.2 Segunda línea de intervención: Taller denominado “Características de un equipo de trabajo efectivo”

El taller es considerado como una alternativa pedagógica válida para solucionar problemas al interior de un equipo de trabajo. Ander-Egg (1999, p.7) señala que en *el taller se enseña pero sobre todo se aprende mediante la realización de algo que se lleva a cabo conjuntamente. Es un aprender haciendo en grupo.*

A través del diagnóstico realizado con el equipo académico se identificaron características y factores que condicionaron la situación problema en relación con los procesos de organizar, integrar y dirigir, así como elementos teóricos que ofrecen lineamientos para considerarse en la solución. Los cuales principalmente serán atendidos con sesiones por medio del taller (aspectos ya señalados en la matriz “relación de resultados del diagnóstico con elementos teóricos y acciones de la estrategia de intervención”) y a continuación se precisan de acuerdo al proceso y el tema de la sesión:

- a) Organizar.- Sesiones del taller: “Definir responsabilidades y tareas de los integrantes” y “Elaborar decálogo para tomar decisiones por consenso y no por votación”.
- b) Integrar.- Sesiones del taller: “Construir metas generadoras de un clima de trabajo colaborativo” y “Estudio práctico del grado y estilo de comunicación en las relaciones interpersonales”.
- c) Dirigir.- Sesiones: “Definir estilo de liderazgo de la coordinadora académica del PEC” y “¿Cómo se han manejado en tu ámbito laboral los conflictos?”.

El taller tiene como objetivo: Brindar apoyo al equipo académico PEC por medio de un taller para favorecer el desarrollo de las principales características que

conforman a un equipo efectivo de trabajo en educación y se integre como parte sustancial del equipo estatal.

A través de la carta descriptiva del taller se presentará la planeación para llevarlo a cabo en los meses de febrero y marzo 2010.

Carta descriptiva

Acción general: Participar en el taller denominado “Características de un equipo efectivo de trabajo”.

<i>Actividades específicas</i>	<i>Periodo de realización</i>	<i>Responsables</i>	<i>Materiales y recursos</i>
1. Definir las responsabilidades y tareas de los integrantes del equipo académico que contribuyen al logro del objetivo PEC.	18 de febrero de 2010.	Coordinadora e integrantes del equipo académico PEC.	Funciones escritas en las reglas de operación PEC para la coordinación académica. Objetivos del PEC. Resultados del diagnóstico. Calendarización de actividades del equipo académico de los años 2008 y 2009. Láminas, marcadores, laptop y cañón. Sala de juntas del PEC.
2. Elaborar un decálogo para tomar decisiones por consenso y no por votación.	25 de febrero de 2010.	Coordinadora e integrantes del equipo académico PEC.	Lluvias de ideas en la construcción del decálogo. Carteles, marcadores, laptop y cañón. Sala de juntas del PEC.
3. Construir a nivel equipo las metas generadoras de un clima de trabajo colaborativo.	4 de marzo de 2010.	Coordinadora académica.	Texto: “Equipos de alto rendimiento” (pp.132 a 134) del libro Los 10 mandamientos para

			<p>la dirección de personas, de Shimon L.Dolan. Ed. Gestión 2000.com. España, 2004.</p> <p>Láminas, marcadores.</p> <p>Láminas con metas escritas en forma individual.</p> <p>Laptop y cañón.</p> <p>Sala de juntas del PEC.</p>
4. Participar individualmente en contestar el cuestionario de comunicación que tiene el propósito de hacer un estudio práctico del grado y estilo de comunicación que se tiende a utilizar en las relaciones interpersonales.	11 de marzo de 2010.	Coordinadora e integrantes del equipo académico PEC.	<p>Cuestionario de Comunicación que propone Elizondo (2008, pp. 37 a 40).</p> <p>Hojas, lapiceras, carteles y marcadores.</p> <p>Sistematización, análisis y conclusiones a las respuestas de los 16 cuestionarios.</p> <p>Sala de juntas del PEC.</p>
5. Definir el estilo de dirigir de la coordinadora académica del PEC en relación a las habilidades: técnica, conceptual y humanística que debe poseer quien dirige personas y tareas para lograr objetivos educativos.	18 de marzo de 2010.	Asesores y personal de apoyo del área académica PEC.	<p>Ejercicio para definir las diversas habilidades técnicas, conceptuales y humanísticas de la función directiva.</p> <p>Ejercicio de Elizondo (2008, pp.63 a 66).</p> <p>Sistematización, análisis y conclusiones a las respuestas de los ejercicios realizados.</p> <p>Sala de juntas del PEC.</p>
6. Participar a nivel equipo académico en el ejercicio titulado “¿Cómo se han manejado en tu	25 de marzo de 2010.	Coordinadora e integrantes del equipo académico PEC.	Ejercicio de Elizondo (2008, p. 128) con 6 planteamientos para reflexionar sobre la manera como se

<p>ámbito laboral los conflictos?".</p>			<p>han manejado los conflictos en el ámbito laboral.</p> <p>Registro de las respuestas de los integrantes a los 6 planteamientos.</p> <p>El análisis a las respuestas y las conclusiones.</p> <p>Sala de juntas del PEC.</p>
---	--	--	--

Descripción de las actividades específicas:

1. Considerando los análisis a las respuestas del cuestionario para conocer la opinión de la situación del Equipo Académico del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en relación a sus funciones, a nivel equipo definir las responsabilidades y tareas que contribuyen al logro del objetivo PEC.
2. A través de la técnica "lluvia de ideas" o de otras elaborar un decálogo para tomar decisiones por consenso y no por votación. Para ello se requerirá de un coordinador y un relator en la reunión de trabajo en donde se construirá el decálogo.
3. Se considerará el aspecto teórico sobre metas comunes definido en el capítulo de la fundamentación y el texto referido en el apartado de recursos del cronograma, así como lluvia de ideas con relación a lo que corresponde vivir al interior de un equipo para trabajar de manera colaborativa.
4. De manera individual contestar el cuestionario de comunicación que tiene el propósito de hacer un estudio práctico del grado y estilo de comunicación que se tiende a utilizar en las relaciones interpersonales. Una vez contestado el cuestionario calificarlo considerando la evaluación que propone Elizondo (2008, pp.41 a 44) y finalmente de manera voluntaria hacer comentarios o reflexiones con relación a la experiencia vivida.
5. Las habilidades técnica, conceptual y humanística de la coordinadora académica del PEC se hará considerando los conceptos y el ejercicio que

están presentes en el texto de Elizondo (2008, pp.61 a 68). La actividad primero se hará en forma individual, luego en binas y finalmente a nivel equipo académico. Con el fin de comparar, analizar y llegar a conclusiones en relación al estilo de dirigir de la coordinadora. De manera que ello sea fruto de un trabajo colaborativo.

6. De manera individual realizar el ejercicio titulado “¿Cómo se han manejado en tu ámbito laboral los conflictos?”. Después pasar a expresar opiniones en forma grupal considerando el orden de las preguntas y a su vez generando conclusiones para cada una de ellas. Por lo tanto un integrante del equipo hará la función de coordinador y otro de relator para que al final del ejercicio se cuente con aspectos concretos a considerar en los momentos que se vivan conflictos al interior del equipo académico PEC.

La última línea de intervención será la construcción del manual de funciones, a continuación se describe.

4.3.3 Tercera línea de intervención: El manual de funciones para el equipo académico

El manual de funciones como herramienta organizativa se construirá en varios de sus apartados con la mayoría de los integrantes del equipo académico PEC. En su participación a través del cuestionario de opinión expresaron la necesidad de elaborar un manual de funciones con el propósito de mejorar la organización y funcionamiento del equipo. Razón principal para considerar su involucramiento en la construcción del manual. De tal manera que la dinámica de trabajo será en forma individual, en binas, en grupos de trabajo o a nivel equipo académico.

El proceso de organizar es básico dentro de las funciones directivas ya que a través de él se estructuran e integran las actividades para alcanzar los objetivos eficaz y eficientemente, de ahí la importancia de que éstas más las funciones a

desarrollar por los integrantes de un equipo de trabajo estén especificadas a través de un manual de funciones.

En el cronograma se detallarán cada una de las fases del procedimiento a seguir en la construcción del manual de funciones. Desde la recuperación de las características y los factores que condicionan la problemática del equipo, productos de las sesiones del taller “*Características de un equipo efectivo de trabajo*” hasta la autorización del documento por el coordinador estatal del Programa Escuelas de Calidad en Jalisco.

Cronograma

Acción general: Construir de manera colaborativa el manual de funciones para el equipo académico PEC.

<i>Periodo de realización</i>	<i>Actividades específicas</i>	<i>Responsables</i>	<i>Materiales y recursos</i>
12 a 16 de abril 2010.	1. Recuperar del diagnóstico las características y los factores de la problemática del equipo académico que señalan la necesidad de construir un manual de funciones.	Coordinadora académica.	Capítulo II “Planteamiento de la situación problemática y Diagnóstico de las necesidades de organización del equipo académico del PEC”. Laptop.
12 a 16 de abril 2010.	2. Identificar los elementos teóricos, en el capítulo III de los referentes teóricos, que sustentarán la construcción del manual de funciones.	Coordinadora académica.	Capítulo III “Fundamentación teórica de las acciones de intervención” Laptop.
19 a 23 de abril 2010	3. Presentar al equipo académico las características y los factores de la problemática y los elementos teóricos que sustentarán el manual de	Coordinadora académica.	Elementos de los capítulos II y III. Presentación en power point, laptop y cañón.

	funciones.		
19 a 23 de abril 2010	4. Sensibilizar al equipo académico sobre la importancia de la construcción del manual de funciones de manera colaborativa.	Coordinadora académica.	Elementos de los capítulos II y III. Presentación en power point, laptop y cañón.
19 a 23 de abril 2010	5. Presentar los contenidos del manual de funciones: portada, introducción, objetivo y alcance, estructura organizacional, descripción básica del puesto, objetivo estratégico del puesto, funciones generales y específicas, perfil del puesto y firmas de autorización.	Coordinadora académica	Apartado 3.4.4 del capítulo "Fundamentación teórica de las acciones de intervención". Laptop y cañón.
26 a 30 de abril 2010	6. Definir los objetivos y estructura organizacional para el manual de funciones.	Coordinadora e integrantes del equipo académico PEC.	Apartado 3.4.4 del capítulo "Fundamentación teórica de las acciones de intervención". Láminas, marcadores, laptop y cañón.
6 a 14 de mayo 2010	7. Redactar la descripción básica del puesto, su objetivo estratégico, las relaciones del puesto y las funciones generales y específicas por secciones: coordinación académica, asistente, apoyo en informática y asesores técnico pedagógicos.	Coordinadora e integrantes del equipo académico PEC.	Apartado 3.4.4 del capítulo "Fundamentación teórica de las acciones de intervención". Láminas, marcadores, laptop y cañón.

17 a 21 de mayo 2010	8. Presentar los productos de la actividad anterior.	Coordinadora e integrantes del equipo académico PEC.	Láminas, marcadores, laptop y cañón.
17 a 21 de mayo 2010	9. Definir el perfil del puesto.	Coordinadora e integrantes del equipo académico PEC.	Apartado 3.4.4 del capítulo "Fundamentación teórica de las acciones de intervención". Láminas, marcadores, laptop y cañón.
24 a 28 de mayo 2010	10. Presentar al coordinador estatal PEC el manual de funciones y solicitar su autorización.	Coordinadora académica.	Laptop y cañón. Manual de funciones impreso.

Descripción de las actividades específicas:

1. Una vez que se identifiquen (a través de una lectura y análisis de lo escrito) en el diagnóstico las características y los factores de la problemática del equipo académico que señalan la necesidad de construir un manual de funciones se transcribirán.

2. En el capítulo de los referentes teóricos de la tesis subrayar los aspectos que orientarán la construcción del manual de funciones. Después de ello transcribirlos.

3. Preparar exposición de las características y los factores de la situación problemática y los elementos teóricos que sustentarán el manual de funciones y presentarla al equipo académico.

4. A partir de la exposición hacer énfasis en la importancia de construir el manual de funciones para el equipo siendo este un medio que favorecerá en la organización interna del equipo, permitiendo un clima de trabajo más armónico y por consiguiente brindar un mejor servicio.

5. En reunión de trabajo presentar detalladamente los contenidos del manual de funciones: portada, introducción, objetivo y alcance, estructura organizacional,

descripción básica del puesto, objetivo estratégico del puesto, funciones generales y específicas, perfil del puesto y firmas de autorización. Así como acordar los tiempos para la redacción de los aspectos que se construirán de manera grupal y en forma individual o subequipos.

6. Retomando la información de las características y los factores de la problemática identificada en el diagnóstico y los conceptos establecidos en el capítulo de la fundamentación teórica, a nivel equipo redactar los objetivos y la estructura organizacional para el manual de funciones. Para ello considerar en cuanto a la redacción de los objetivos que responda por lo menos a un qué y a un para qué. Para la estructura orgánica considerar el organigrama del equipo estatal PEC presentando en el capítulo I de la presente tesis.

7. Considerando los puestos del personal que conforman el equipo académico: coordinadora académica, asistente, apoyo en informática y asesores técnico pedagógicos; redactar la descripción básica del puesto, su objetivo estratégico, las relaciones del puesto y las funciones generales y específicas. Para el equipo de asesores se propone hacer dos o tres subequipos y concluidas las actividades por cada uno de ellos presentar productos, analizarlos y después obtener un producto general del equipo de asesores.

8. En reunión de equipo académico presentar los productos señalados en la actividad anterior. Emitir comentarios o sugerencias con la finalidad de mejorar lo expuesto.

9. De acuerdo a la organización del equipo académico para llevar a cabo la actividad 7 (anteriormente descrita) redactar el perfil del puesto que deberá contener las características esenciales que debe reunir una persona para desempeñar el puesto que actualmente opera cada uno de los integrantes del equipo técnico pedagógico.

10. Solicitar al coordinador estatal del PEC un espacio de su tiempo para presentarle el manual de funciones. Si él a su vez hace comentarios o sugerencias

para mejorar el documento, atenderlos hasta concluir la elaboración del documento. Finalmente solicitar la autorización.

Con la descripción de las diez actividades específicas de la acción general: *Construir de manera colaborativa el manual de funciones para el equipo académico PEC*, se concluye el capítulo de la estrategia de intervención y ahora corresponde pasar al capítulo titulado: Plan de Seguimiento y Evaluación de la Intervención.

CAPÍTULO V

PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El presente capítulo V abordará el proceso de seguimiento y evaluación en dos partes: primero efectuando un seguimiento a la intervención y en segundo lugar con una evaluación de la mejora a través de los indicadores. El seguimiento a la intervención se llevará a cabo utilizando una tabla para cada una de las acciones generales en donde se detallan las actividades específicas que se realizarán, así como los aspectos o instrumentos a considerar para constatar la realización de éstas.

La segunda parte correspondiente a la evaluación de la intervención con los indicadores de mejora de la situación problema, los cuales se han construido a partir de las características que generaron la situación problemática identificada en el diagnóstico.

. El seguimiento y evaluación es un proceso fundamental en la mejora continua de una organización y su equipo de trabajo; *permite valorar avances rectificar y retroalimentar las decisiones y actuaciones de la comunidad escolar* (SEJ, 2009, p. 65). El seguimiento es la revisión periódica que se hace de los avances en el logro de los objetivos y acciones. La evaluación se efectúa a partir de la información recuperada en el seguimiento.

El seguimiento y evaluación durante el desarrollo de las acciones generales y la ejecución de las actividades, *hace posible la toma de decisiones, ésta se realiza cada vez que se evalúa lo que se está haciendo, lo que permite ajustar, cambiar, reformular e implementar otras actividades, con el propósito de obtener resultados óptimos* (SEP, 2009, p. 115).

5.1 Seguimiento de la Intervención

El seguimiento permite contar con elementos para percibir el funcionamiento de las acciones planteadas en la estrategia de intervención. Tal como lo señala Elizondo (2008, p. 201) *ya sea en el uso de los recursos, en la puesta en marcha de las tareas de los responsables de las acciones*, así como en el punto de vista de los actores educativos y en la forma como se logran los objetivos establecidos.

A continuación se presentan tablas correspondientes a cada una de las acciones generales, en donde se establecen las actividades específicas, (ya presentadas en el capítulo de la estrategia de intervención) con sus respectivos aspectos o instrumentos, que permitirán constatar si las actividades se cumplieron y hacer análisis del proceso a partir de la información recopilada de manera sistemática, para que esto permita medir el avance del plan de acción.

A partir de la ejecución a lo contemplado en cada una de las tablas se procesará la información recopilada y a su vez se ésta se enviará o presentará a los integrantes del equipo académico para que ellos validen lo expresado por escrito y si es necesario hacer las interpretaciones pertinentes para obtener un seguimiento real a cada una de las actividades específicas.

Los integrantes del equipo académico como participantes en el plan de acción serán los principales actores para valorar la implementación de las actividades específicas en cada una de las acciones generales de la estrategia de intervención. De ahí la importancia de que validen los registros establecidos en las tablas de los tres procesos que más adelante se detallarán.

Uno de los criterios del seguimiento será llevar a cabo las actividades en los tiempos y formas establecidas en los cronogramas presentados en el capítulo IV de la presente tesis (pp. 83-85, 88-90 y 92-94), que permitirán conocer el grado de avance de lo programado y la eficacia de las acciones.

Proceso: Planear

<i>Acción general</i>	<i>Actividades específicas</i>	<i>Aspecto(s) o instrumentos a considerar para constatar la realización de la actividad específica</i>	<i>Motivos de la realización o no de la actividad específica y análisis</i>
1. Construir el programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico PEC.	1. Evaluar el Programa de Trabajo (PT) 2008-2009 del equipo académico.	Diseño de instrumento para evaluar el PT 2008-2009. Aplicar instrumento. Analizar los datos.	
	2. Redactar el objetivo del programa anual de trabajo 2010.	La coordinadora académica promueve la participación de los integrantes del equipo en la redacción del objetivo del programa anual de trabajo 2010.	
	3. Redactar una meta para cada uno de los procesos del PEC en congruencia con el objetivo del programa anual de trabajo 2010.	Calificar la redacción de cada meta en atención a responder a las preguntas: qué, cuánto y cuándo. Revisar que las metas correspondan a cada uno de los procesos del PEC. Revisar que las metas se deriven del objetivo del PAT.	
	4. Redactar actividades específicas para cada una de las metas del programa anual de trabajo 2010.	Instrumento con escala estimativa para valorar la redacción de las actividades específicas del PAT las cuales deben ser suficientes, adecuadas y congruentes con las metas.	
	5. Definir los periodos de realización, los responsables y los recursos para la ejecución de cada una de las actividades específicas redactadas (los elementos de esta actividad ofrecerán insumos para la construcción del manual de funciones del equipo académico PEC).	Revisar que cada actividad contemple la fecha de su realización, así como el nombre del responsable que la coordinará o realizará y los recursos sean los requeridos para su ejecución.	

	6. Integrar la información de los productos obtenidos por los equipos de trabajo que realizaron las actividades 3, 4 y 5.	Reunir los productos de los apartados del PAT contruidos en bina o grupos de tres. Conformar la información en el formato actualizado del PAT. Presentar el PAT 2010 a todo el equipo académico.	
	7. Presentar el programa anual de trabajo 2010 al coordinador estatal del PEC Jal.	Dar a conocer el programa anual de trabajo 2010 al coordinador estatal del PEC Jal.	

Proceso: Integrar

En el desarrollo de cada sesión del taller, se revisará además de los aspectos o instrumentos a considerar para constatar la realización de la actividad específica la siguiente estructura: carta descriptiva, se cuente con los materiales y recursos que están definidos en el capítulo IV de la presente tesis en las pp. 88 a 90, los tiempos empleados y el respeto a las fechas establecidas, la aplicación de los instrumentos señalados como recursos, la solicitud de los espacios físicos, la convocatoria e invitación a cada uno de los integrantes del equipo académico, los productos obtenidos en cada sesión y su respectiva evaluación.

<i>Acción general</i>	<i>Actividades específicas</i>	<i>Aspecto(s) o instrumentos a considerar para constatar la realización de la actividad específica</i>	<i>Motivos de la realización o no de la actividad específica y análisis</i>
Desarrollar el taller denominado "Características de un equipo efectivo de trabajo"	1. Definir las responsabilidades y tareas de los integrantes del equipo académico que contribuyen al logro del objetivo PEC.	Documento escrito con la definición de responsabilidades y tareas, considerando las que corresponde ejecutar a: coordinadora académica, asistente, encargada de informática y equipo de	

		asesores técnico pedagógico. Comparar las responsabilidades y tareas con el objetivo general del PEC. Conclusiones a partir de la comparación.	
	2. Elaborar un decálogo para tomar decisiones por consenso y no por votación.	Recuperar la relatoría de la reunión de trabajo en donde se construyó de manera colaborativa el decálogo. Analizar lo escrito en la relatoría y emitir conclusiones. Preparar decálogo para presentar al equipo académico y coordinador estatal del PEC.	
	3. Construir a nivel equipo las metas generadoras de un clima de trabajo colaborativo.	Cuadro de doble entrada para comparar las responsabilidades y tareas del equipo académico con las metas generadoras de un clima de trabajo colaborativo. Conclusiones a partir de la comparación de los datos definidos en el cuadro de doble entrada.	
	4. Participar individualmente en contestar el cuestionario de comunicación que tiene el propósito de hacer un estudio práctico del grado y estilo de comunicación que se tiende a utilizar en las relaciones interpersonales.	Recuperar cuestionario de comunicación contestado por cada integrante del equipo académico. Calificar el cuestionario utilizando el instrumento de evaluación que propone Elizondo (2008, pp.41 a 44).	
	5. Definir el estilo de dirigir de la coordinadora académica del PEC en relación a las habilidades:	Tabla con filas por cada integrante del equipo académico, a excepción de la coordinadora, y con columnas encabezadas por los nombres de las habilidades: técnica,	

	técnica, conceptual y humanística que debe poseer quien dirige personas y tareas para lograr objetivos educativos.	conceptual y humanística que debe poseer quien dirige personas. Registrar en la tabla el producto de la actividad que realizaron los integrantes del equipo académico. Analizar los datos y emitir conclusiones definiendo el estilo de dirigir de la coordinadora académica.	
	6. Participar a nivel equipo académico en el ejercicio titulado “¿Cómo se han manejado en tu ámbito laboral los conflictos?”.	Ejercicio realizado: “¿Cómo se han manejado en tu ámbito laboral los conflictos?”	

Proceso: Organizar

<i>Acción general</i>	<i>Actividades específicas</i>	<i>Aspecto(s) o instrumentos a considerar para constatar la realización de la actividad específica</i>	<i>Motivos de la realización o no de la actividad específica y análisis</i>
Construir de manera colaborativa el manual de funciones para el equipo académico PEC.	1. Reunión del equipo académico para ser sensibilizado y conocer las características y los factores de la problemática y los elementos teóricos que sustentarán el manual de funciones.	Presentar en power point las características y los factores de la problemática y los elementos teóricos que sustentarán el manual de funciones. La cual debe ser congruente con los textos tomados de los capítulos II y III de la tesis.	
	2. Primera fase de capacitación para la comprensión de la elaboración del manual de funciones. Contenidos del	Lista de cotejo para valorar la exposición de los contenidos del manual de funciones de acuerdo a lo establecido en el capítulo III de la presente tesis.	

	<p>manual de funciones: portada, introducción, objetivo y alcance, estructura organizacional, descripción básica del puesto, objetivo estratégico del puesto, funciones generales y específicas, perfil del puesto y firmas de autorización.</p>		
	<p>3. Segunda fase de capacitación: Definir los objetivos y estructura organizacional para el manual de funciones.</p>	<p>Objetivo del manual de funciones construido de manera colaborativa y organigrama del equipo académico PEC revisado con base a los puestos de los integrantes del equipo y a su nivel jerárquico.</p>	
	<p>4. Tercera fase de capacitación: Redactar la descripción básica del puesto, su objetivo estratégico, las relaciones del puesto y las funciones generales y específicas por secciones: coordinación académica, asistente, apoyo en informática y asesores técnico pedagógicos.</p>	<p>Escrito con relación a la descripción básica del puesto, su objetivo estratégico, las relaciones del puesto y las funciones generales y específicas, considerando los aspectos que están definidos en el capítulo de la fundamentación teórica de la presente tesis y los integrantes de las secciones: coordinación académica, asistente, apoyo en informática y asesores técnico pedagógicos. Revisar que en el escrito no se dupliquen los aspectos.</p>	
	<p>5. Cuarta fase en la construcción del manual: exposición de los productos de la actividad anterior.</p>	<p>Los productos de la actividad anterior acordes a los conceptos definidos en la fundamentación teórica y congruentes con la realidad cotidiana que se vive en el PEC.</p>	

	6. Definir el perfil del puesto.	Escrito que presenta el perfil del puesto de acuerdo a las secciones: coordinación académica, asistente, apoyo en informática y asesores técnico pedagógicos.	
	7. Presentar al coordinador estatal PEC el manual de funciones y solicitar su autorización.	Dar a conocer el manual de funciones al coordinador estatal del PEC Jal. y atender los comentarios u observaciones.	

5.2 Evaluación de la intervención con los indicadores de mejora de la situación problema

La evaluación permite valorar tanto el proceso como los resultados. Para ello se apoyará en la información recolectada en el seguimiento a la intervención con los productos presentados en cada una de las tablas anteriormente descritas para los procesos: planear, integrar y organizar.

La información reunida será procesada para ponerla en relación con los indicadores de mejora. De esta manera se podrá evaluar la eficacia de la estrategia de intervención a través de sus indicadores.

A continuación se esquematiza las características de la situación problemática identificada en el diagnóstico y se presentan los indicadores de mejora, que serán los que permitan dar cuenta de los cambios ocurridos en la solución del problema. Lo anterior organizado de acuerdo a cada proceso de la función directiva: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Proceso: Planear

<i>Características de la situación problemática identificadas en el diagnóstico:</i>	<i>Indicadores de mejora</i>
Las actividades diarias a desarrollar en el área académica son congruentes con la calendarización anual y el programa de trabajo, pero a su vez se permite y se realizan varias acciones de otras área o de la coordinación estatal, y en ocasiones esto afecta al desarrollado de lo planeado y por lo tanto al logro de las metas y objetivos no sólo del área académica sino también del PEC.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo académico que realiza actividades planeadas y correspondientes a su ámbito para contribuir de manera eficaz al logro del objetivo PEC. - Coordinadora académica delega actividades, que no son técnico pedagógicas, a los responsables de las áreas: financiera y administrativa del PEC. - Equipo académico prioriza las actividades diarias y programadas que contribuyen al logro de las metas del PEC en los aspectos técnico pedagógicos.

Proceso: Organizar

<i>Características de la situación problemática identificadas en el diagnóstico:</i>	<i>Indicadores de mejora</i>
La ausencia de un documento que defina las funciones, actividades y tareas propias para el equipo académico ha llevado a atender actividades de otras áreas y a su vez dedicar tiempo a realizar actividades no pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo académico se compromete en la construcción del manual de funciones. - Equipo académico que participa, define responsabilidades y actividades para integrarse en el manual de funciones. - Equipo académico contrasta el manual de funciones con la misión del PEC.

Proceso: Integrar

<i>Características de la situación problemática identificadas en el diagnóstico:</i>	<i>Indicadores de mejora</i>
El equipo académico requiere de formación continua para desempeñarse mejor y por consiguiente ofrecer un servicio de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo académico que fortalece sus competencias profesionales a partir de su formación continua, capacitación o actualización. - Equipo académico brinda servicio a usuarios PEC acorde a los

	<p>requerimientos de la educación básica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo académico como fruto del taller: trabaja con base a sus responsabilidades definidas, mejora la comunicación y toma decisiones por consenso.
--	--

Proceso: Dirigir

<i>Características de la situación problemática identificadas en el diagnóstico:</i>	<i>Indicadores de mejora</i>
<p>Los conflictos que en ocasiones se generan a interior del equipo no se resuelven tan satisfactoriamente y pocos son los cambios que se lideran.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo académico como fruto del taller: soluciona conflictos de manera colaborativa. - Coordinadora académica examina las diferencias para buscar soluciones al desacuerdo y mejorar las relaciones interpersonales al interior del equipo académico. - Coordinadora académica estimula la creatividad para generar cambios al interior del equipo de trabajo, en bien del logro del objeto a intervenir a través de esta tesis.

Proceso: Controlar

<i>Características de la situación problemática identificadas en el diagnóstico:</i>	<i>Indicadores de mejora</i>
<p>Varias actividades y tareas del equipo académico no tienen un control o no se lleva a cabo una evaluación para verificar que todo lo que se realiza contribuya a evidenciar como se van logrando las metas y objetivos establecidos en la planeación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadora académica mide el cumplimiento de actividades académicas contempladas en el PAT a partir de su impacto con las metas y el objetivo programado. - Equipo académico evalúa el logro de metas y objetivo del PAT 2010 para emprender acciones correctivas o reconocer éxitos.

El proceso de seguimiento y evaluación es de permanente interacción. Una vez que se obtiene información con datos concretos y señalados en las tablas de cada una de las acciones generales, y el uso de los indicadores de mejora se podrá valorar el avance en la solución de la situación problemática identificada en el diagnóstico y por consiguiente obtener un resultado efectivo en la aplicación de la estrategia de intervención.

La coordinadora académica del PEC con el apoyo de su equipo de trabajo llevará a cabo el plan de seguimiento y evaluación. De tal manera que todos se den cuenta de las mejoras que se van dando o en su caso generar análisis y compromisos ante las situaciones que se presentan y si es necesario hacer cambios oportunamente para que realmente se mejore la situación problemática planteada.

Ello implica un constante registro y análisis de las modificaciones presentes tanto en las personas involucradas en la solución del problema como en las circunstancias o hechos que han facilitado la generación de cambios en el equipo académico que está en proceso de transformarse para obtener la calidad en el servicio que ofrece a los usuarios del PEC.

A partir del seguimiento a las actividades específicas descritas en las tablas de los procesos: planear, integrar y organizar y del uso de los indicadores de mejora, se promoverá con el equipo académico espacios de análisis para comparar lo planeado en la estrategia de intervención con lo ejecutado y su registro y valoración a través del plan de seguimiento y evaluación.

CAPÍTULO VI

AVANCE DE RESULTADOS

A partir de este capítulo sólo se presentará lo que ya se hizo y que muestra el avance en cuanto a lo programado en cada uno de los cronogramas o carta descriptiva de las acciones generales de la estrategia de intervención. Principalmente para las líneas de intervención: el programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico y el manual de funciones.

La realización de algunas actividades que brindan elementos a la estrategia de intervención se iniciaron en el desarrollo de materias de la Maestría en Gestión Directiva en el año 2009 y las propias del plan de acción en los meses de diciembre 2009 y enero de 2010.

6.1 Línea de intervención: el programa anual de trabajo 2010 para el equipo académico

Las dos asesoras responsables de coordinar la primera actividad en la construcción del programa anual de trabajo 2010 en los días de diciembre 2009 presentaron a la coordinadora académica la agenda y los documentos a utilizar. Al final de este subtema 6.1 se presenta la agenda y en el apartado de los anexos con el número 3 el desarrollo de las actividades con base a la agenda, con el número 4 el programa de trabajo 2008-2009 del área académica que fue evaluado, con el núm. 5 la lectura que se utilizó como apoyo para la realización de las actividades.

La mayoría de las actividades descritas en el cronograma y en el apartado para llevar a cabo el seguimiento y evaluación de esta primera línea de intervención se realizaron de acuerdo a lo planeado en los tiempos a excepción de la correspondiente a presentar el PAT 2010 al coordinador estatal del PEC. El documento ya se concluyó y en el apartado de los anexos se ubica con el número 6.

AGENDA DE TRABAJO

Objetivo: Evaluar el Programa Anual de Trabajo 2008-2009 del equipo académico, a través del análisis de la situación real y fuentes de consulta, identificando fortalezas y debilidades para establecer el nuevo Programa Anual de Trabajo 2010.

TEMAS	PRODUCTOS	TIEMPO	RECURSOS
I. ENCUADRE	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de acuerdos y compromisos para la sesión 	15'	Agenda
II. EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> Identificar aspectos y características del proceso de Seguimiento y Evaluación. 	45'	Documento de apoyo "Seguimiento y Evaluación" de Janet Shapiro.
III. EVALUACION DEL PAT 2008 – 2009.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos (con sus etapas) de operación del PEC. Establecer propuestas de mejora para el PAT del 2010. Establecer estrategias para la construcción del PAT del 2010. 	180'	Reglas de operación, PAT (área académica) PETEs e Informes de la coordinación académica.
IV. PAT 2010	<ul style="list-style-type: none"> Construir el PAT 2010 para el equipo académico 	360'	Formato del PAT. Productos del tema anterior. Cronograma de actividades de la 1era. línea de intervención.

6.2 Línea de intervención: el manual de funciones para el equipo académico

En la materia de Procesos Administrativos en la Escuela se redactaron las funciones para los integrantes del área académica. Elemento incluido en el producto final de la materia, el cual consistió en breve manual de operaciones para el equipo estatal del PEC. Con el fin de contar con un apoyo se presentan en este capítulo de avances de resultados.

FUNCIONES PARA LOS INTEGRANTES DEL ÁREA ACADÉMICA DEL PEC:

- Capacitar en coordinación con la instancia estatal de actualización a los actores de la estructura educativa involucrados en el PEC.
- Implantar acciones de desarrollo profesional para las mesas técnicas de nivel, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y apoyos técnicos pedagógicos o sus equivalentes.
- Coadyuvar con las mesas técnicas, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y apoyos técnicos pedagógicos en el desarrollo profesional de los directivos y docentes para la elaboración y seguimiento del PETE o equivalente y el PAT.
- Fortalecer el acompañamiento por medio de las mesas técnicas, jefaturas de enseñanza, jefes de sector, supervisores y apoyos técnicos pedagógicos a las escuelas en su proceso de transformación.
- Promover la vinculación con las áreas académicas del CONAFE.
- Coordinar las sesiones de dictaminación con relación al Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), Plan Estratégico de Zona (PEZ) y Programa Anual de Trabajo (PAT) de las escuelas y equipos de supervisión escolar interesados en participar en el PEC.
- Preparar las sesiones de capacitación, asesoría y seguimiento para brindar una mejor atención a los equipos escolares y educativos de educación básica.
- Diseñar y elaborar documentos técnico pedagógicos para llevar a cabo las anteriores funciones.
- Validar las propuestas de formación continua de los actores educativos y escolares participantes en el PEC.

Un apoyo más en la ejecución de la estrategia de intervención con relación a la construcción del manual de funciones son las actividades del equipo académico, fruto de la sistematización del cuestionario para recoger datos para el análisis de puesto. Son el producto de las respuestas al punto III titulado Descripción Específica del Cuestionario que se aplicó en abril 2009 y fue utilizado en la materia Evaluación en la Escuela.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO ACADÉMICO DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD JALISCO

COORDINACIÓN:

Actividades diarias y constantes:

- Validar propuesta de formación, capacitación y/o actualización.
- Monitoreo de actividades delegadas al equipo académico.
- Consultar correos electrónicos y dar respuesta a quien lo solicita.
- Atender llamadas telefónicas para dar respuestas a inquietudes.
- Atender a los asesores académicos: respuesta a sus planteamientos, orientaciones para validar propuestas de formación, casos de escuelas y asuntos personales.
- Tomar acuerdos con director de PEC.
- Bitácora del día.
- Atender asuntos delegados por dirección de PEC.
- Dialogar permanentemente con los integrantes del equipo académico.
- Negociar en la solución de conflictos.
- Delegar comisiones, actividades y tareas a integrantes del equipo académico.
- Analizar los hechos que se presenten y a su vez reflexionar sobre ellos para tomar decisiones que se conviertan en acciones para mejorar la situación laboral del equipo académico.

Actividades periódicas:

- Autorizar viáticos.
- Elaboración de oficios.
- Asuntos emergentes de la dirección PEC.
- Elaboración de comisiones.
- Atender directores, supervisores escolares y jefes de sector PEC.
- Coordinar reuniones de trabajo con el equipo académico.
- Analizar documentos que elaboran integrantes del equipo académico.
- Seguimiento a la requisición de materiales.
- Solicitar materiales, equipos técnicos y de apoyo al coordinador administrativo.
- Convocar a reuniones de trabajo y de autocapacitación al equipo académico.
- Analizar documentos.
- Coordinar sesiones de evaluación de las actividades regionales con relación a capacitación inicial, seguimiento y evaluación del PETE-PAT, PEZ-PAT y dictaminación.
- Preparar documentos que solicita la dirección del PEC u otras instancias de la Secretaría de Educación Jalisco.

Actividades eventuales:

- Tomar acuerdo con responsables de difusión, administración y financiera.
- Asistir a reuniones informativas a nivel SEJ, PEC nacional.

Otras actividades

- Autorizar el listado de escuelas a seleccionar por el CEPSE.
- Asumir la ejecución de acciones administrativas.

ASISTENTE:

Actividades diarias y constantes:

- Archivar o proporcionar PETE`S o PEZE`S.
- Proporcionar información a partir de la base de PETE`S PEZ`S.
- Auxiliar al aspecto administrativo del área académica.

Actividades periódicas:

- Trámites a carrera magisterial.
- Realizar base general.
- Bases de dictaminación y selección de escuelas y equipos de supervisión escolar.
- Recepción de PETE`S y PEZE`S.
- Pasar base de datos de Escuelas y Equipos de Supervisión Escolar seleccionados a Erika para que ella elabore las Notificación de Selección.
- Pasar base de datos de Escuelas y Equipos de Supervisión Escolar seleccionados a José Alfredo para que él a su vez realice las cartas de instrucción.

Actividades eventuales:

- Realizar bases para los ayuntamientos y enviárselas.

ASESORES:

Actividades diarias y constantes:

- Revisión o respuesta a correos electrónicos de los usuarios del PEC:
- Atención a beneficiarios del PEC, vía electrónica, personal o telefónica.
- Revisión de documentos varios: PETEs, PATs, PEZs y oficios.
- Revisión de Solicitud de propuestas de formación con sus respectivos documentos.
- Actualización de directorio y bases de datos.
- Seguimientos a casos ya sean de origen académico o financiero.
- Orientar a usuarios de PEC sobre asuntos financieros.
- Resolver problemáticas que se presentan acerca de los procesos del PEC.
- Autopreparación en procesos académicos.
- Aclarar dudas a través del correo electrónico o el teléfono ya sea el de PEC o el particular (casa o celular).
- Asesoría personalizada a quien lo solicita ya sea por medio electrónico, telefónico o personal.

Actividades periódicas:

- Elaborar informes de las actividades realizadas en las reuniones regionales con relación a capacitación inicial, seguimiento y evaluación del PETE-PAT, PEZ-PAT y dictaminación.
- Participar en las reuniones de trabajo y/o autocapacitación del equipo académico.
- Preparar las reuniones de trabajo regionales con relación a capacitación inicial, seguimiento y evaluación del PETE-PAT, PEZ-PAT y dictaminación.
- Sistematización de la información.
- Organizar presentaciones y/o documentos para las reuniones regionales.
- Diseño y elaboración de documentos para llevar a cabo las sesiones regionales con relación a capacitación inicial, seguimiento y evaluación del PETE-PAT, PEZ-PAT y dictaminación.
- Diseño y elaboración de agendas y documentos que se requieren para las sesiones de autocapacitación.

<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar viáticos. • Comprobar viáticos. • Solicitud materiales, automóviles y equipos técnicos para llevar a cabo las actividades en las reuniones regionales. • Revisión y entrega de documentos financieros y/o administrativos (que entregan en las regiones los usuarios del PEC). • Diseñar documentos de apoyo para las capacitaciones y/o asesorías. • Elaborar cronogramas para las reuniones regionales. • Convocar a reuniones regionales a jefes de sector y/o supervisores escolares con relación a capacitación inicial, seguimiento y evaluación del PETE-PAT, PEZ-PAT y dictaminación. • Coordinar reuniones de autocapacitación del equipo académico PEC Jal. • Entregar resultados de dictaminación a la coordinación académica. • Llevar documentos financieros o información a las reuniones regionales con los usuarios del PEC.
<p><i>Actividades eventuales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a reuniones regionales que organiza el PEC Nacional. • Inmediatas que delega la coordinadora académica. • Asistir a conferencias y talleres que organiza Educación Básica.
<p><i>Otras actividades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotocopiar documentos. • Cargar materiales, cargar garrafones de agua y mobiliario del PEC. • Llevar o traer vehículos del PEC al estacionamiento del trompo Mágico o al servicio. • Elaborar oficios para solicitar sedes regionales.

Por el momento sólo se han presentando apoyos para dos acciones de la estrategia de intervención. El resto, que es la mayoría de actividades, que se han de implementar para solucionar la problemática se continuarán realizando en los meses de febrero a mayo de 2010. Ahora se presentarán conclusiones y reflexiones en torno a los aprendizajes generados desde la gestión directiva a través del desarrollo de la estrategia de intervención

CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN DE LOS APRENDIZAJES EN TORNO A LA GESTIÓN

Por medio de este apartado se presentan una serie de conclusiones, expectativas y una reflexión a partir de los aprendizajes obtenidos desde la gestión directiva a través de la estrategia de intervención descrita en este documento.

Ha sido una experiencia de constante labor y atención para identificar la situación problemática en el equipo académico PEC y preparar una estrategia de intervención lo más completa posible para atender lo identificado, de manera que se obtengan beneficios tanto en lo interno como equipo de trabajo y de forma macro para propiciarlos en favor de los usuarios del programa.

- El Programa Escuelas de Calidad promueve permanentemente la transformación de la gestión escolar en las escuelas públicas de educación básica y su equipo académico no puede ser la excepción, él también ha manifestado que desea mejorar en los aspectos organizativos y de funcionamiento.
- Las personas que integran un equipo de trabajo al sentirse parte de él pueden incidir en cada una de las acciones que se planeen para mejorar en el ámbito laboral. Aportando elementos para el logro de los objetivos de la organización educativa y en este caso en el servicio que se ofrece a los usuarios del Programa Escuelas de Calidad.
- La participación en el diagnóstico de las personas que pertenecen al equipo académico PEC fue una muestra de su interés por contribuir en la solución de los aspectos no favorables a su misión. Ellos tienen el compromiso de promover la calidad en los actores escolares del sistema público de educación básica. Por lo tanto también requieren ser un equipo orientado a la calidad.
- Es básico identificar la situación problemática a atender en un espacio de trabajo. Pero si el propósito es solucionarla es conveniente antes de diseñar la estrategia de intervención que se adquieran los elementos teóricos que

puedan fortalecer cada una de las acciones que se implementarán para resolver la problemática.

- Una estrategia de intervención además de tener el antecedente del diagnóstico y de las referencias teóricas, para que sea más efectiva requiere de un plan de seguimiento y evaluación para cada uno de sus objetivos y actividades definidos. De tal manera que los indicadores de mejora sean el medio para valorar el grado en el que se avanza en la solución de la problemática identificada en el diagnóstico.
- La principal expectativa es que al llevar a la práctica las tres acciones de la estrategia de intervención con su respectivo plan de seguimiento y evaluación se obtendrán los resultados esperados en el objetivo general: Mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico con una gestión directiva y herramientas organizativas para favorecer al logro de los objetivos del Programa Escuelas de Calidad y a su vez ofrecer servicio de calidad a los usuarios.

Reflexión:

Trabajar en equipo no es un reto fácil, pero tampoco imposible, se requiere para quien coordina contar con los elementos directivos acordes a las características de su equipo. Si existe carencia en algunos aspectos de la gestión directiva a adquirirlos para que su desempeño sea de calidad.

Vivir en el ambiente de trabajar en equipo requiere cambiar las formas de participación de quien coordina. A través de la experiencia vivida en el desarrollo de esta tesis se encontró que el equipo posee debilidades en su organización y funcionamiento, ante lo que implica para quien coordina llevar a cabo acciones para resolver tal situación y más porque ellos han manifestado interés en su solución.

La gestión se puede concebir como el conjunto de acciones integradas para resolver problemáticas, lograr ya sea metas u objetivos concretos. Ante lo que es necesario que la gestión directiva esté dirigida a ello, pero sin perder de vista las individualidades de los integrantes del equipo, sino por el contrario aprovechar cada

una de las capacidades que tienen sus integrantes de manera que sean utilizadas para crear espacios de fortalecimiento que contribuyan a la solución de la problemática identificada y por consiguiente al logro de la misión como equipo de trabajo.

Un aprendizaje más desde la gestión directiva es el acercarse a la teoría para encontrar solución a situaciones reales que se viven continuamente en el ámbito laboral. Teniendo presente que muchos textos son fruto de investigaciones o experiencias vividas y que pueden ofertar ideas teóricas similares a lo que se vive en los espacios donde interactúan personas con diferentes aspectos formativos pero que los une la misión educativa de brindar un servicio de calidad y a su vez obtener logros en los alumnos de los espacios educativos.

Finalmente se concluye este apartado de la tesis con el compromiso de concluir la realización de las acciones generales descritas en la estrategia de intervención. La convicción es que al ejecutarse cada una de ellas contribuirá a resolver la problemática sobre la necesidad de mejorar la organización y funcionamiento del equipo académico y éste a su vez apoyará en el logro de los objetivos del PEC y en el servicio de calidad a los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIA DE FUENTES DE CONSULTA

Ander-Egg, Ezequiel. (1999). *El taller: Una alternativa de renovación pedagógica*. (3era.ed.). Argentina: Magisterio del Río de la Plata.

Antúnez, S. y J. Gairín. (1998). *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. (5ta. Ed.). Barcelona: Graó.

Bayón, M. F. (2002). *Organizaciones y Recursos Humanos*. España: Síntesis.

Bonals, J. (1998). *El trabajo en equipo del profesorado*. España: GRAO.

Delaire, G. y H. Ordronneau. (1991). *Los equipos docentes. Formación y funcionamiento*. Madrid: Narcea.

Dolan, S.L. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. España: Gestión 2000.com

Elizondo, H. A. Coordinadora. (2008). *La nueva escuela, I y II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.

Fernández, L. N. (1999). *Dirección de Equipos de Trabajo en las Organizaciones*. España: CIVITAS.

Nirenberg, O. (2000). Capítulo 3, *El diagnóstico: algo más que una herramienta para la programación y la evaluación*. Antología de la materia Evaluación en el Escuela. Guadalajara, Jal. México: ITESO.

Pascual, R. (Coord.) (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.

Ramió, C. (2002). *Teoría de la organización y administración pública*. España: Tecnos.

Rees, F. (1995) *El liderazgo en los grupos de trabajo*. Trad. Antonio Eros Gómez. México: Panorama.

Rodríguez, C. (2008). *El proceso administrativo*. Documento de trabajo construido a partir de diversas páginas de Google Académica. Guadalajara, Jal. México.

Rodríguez, V. J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3era. ed.). México: Económico Administrativos.

Santillana. (2000) *Diccionario de las Ciencias de la Educación* (15ª ed.). México: Santillana.

Santillana. (1991) *Diccionario Enciclopédico Santillana*. Tomo 3. Madrid: Santillana.

México: Secretaría de Educación Pública (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*.

México: Secretaría de Educación Pública (2009). *Plan Estratégico de Transformación Escolar*.

México: Secretaría de Educación Jalisco (2009). *Plan Estratégico de Zona Escolar. Jalisco*.

México: Secretaría de Educación Pública (2008). *Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad*.

UNESCO. (1999). *Trabajo en equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE).

UNESCO. (1999). *Comunicación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE).

Vall, A. (1998). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona: Gestión 2000.

Victoria.guanajuato.gob.mx/doc_dif/manual_funciones.doc. recuperado el 10 de diciembre de 2009 de <http://www.bing.com/search?mkt=es-mx&FORM=TOOLBR&q=manual+de+funciones&FPRM=TOOLBR>

http://www.mideplan.go.cr/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,301/.(14 de enero de 2010).

ANEXOS

Anexo No. 1

Cuestionario para conocer la opinión de la situación del Equipo Académico del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en relación a sus funciones.

Este cuestionario forma parte del diagnóstico propuesto para analizar la situación real del equipo académico, con relación a las funciones que realiza para alcanzar los objetivos del Programa Escuelas de Calidad

Para contestar este cuestionario se SOLICITA responder abiertamente a cada pregunta ya que la información del mismo será utilizada para mejorar la organización del equipo.

Datos de identificación:

- A. Puesto: _____
- B. Tiempo laborando en el PEC: _____
- C. Tiempo laborando en el área académica: _____
- D. Edad: _____
- E. Perfil académico o grado máximo de estudios: _____
- F. Mujer _____ Hombre _____

1. ¿Consideras que el equipo enfrenta algunas dificultades para ofrecer un buen servicio a los usuarios? SI _____ NO _____ ¿Cuáles son estas dificultades?

2. ¿Considerando la función que desempeñas, qué factores te limitan para dar un buen servicio?

3. ¿Tienes clara la función que te corresponde realizar? _____ Podrías describirla _____

4. Como integrante del equipo estatal, describe las funciones que realizan los compañeros de las otras áreas en el PEC.

5. ¿Consideras que al tener claridad en las funciones esto influye en el servicio que se ofrece a los usuarios? SI _____ NO _____ ¿Qué consecuencias tiene el no dar u ofrecer un servicio de calidad?

6. ¿Cómo resuelves las dudas relacionadas con tu función, como integrante del equipo académico PEC?

7. ¿Qué propones para mejorar el servicio que se ofrece por parte del equipo académico PEC?

8. ¿Qué propones para mejorar la interacción del equipo estatal PEC?

9. ¿Conoces algún documento que ayude a aclarar las funciones que corresponde atender como equipo académico? Menciónalo:

10. Si otra persona tuviera que realizar tus funciones, como sabría cuáles le corresponde atender?

11. Al ingresar al equipo estatal PEC, de qué manera supiste de las funciones que atenderías.

12. Menciona 4 puntos a favor o en contra de que el equipo académico cuente con un manual de funciones.

13. ¿Por qué crees que el equipo académico no cuenta con un documento que defina sus funciones?

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

Anexo No. 2**SISTEMATIZACIÓN DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO DE OPINIÓN**

Datos de identificación:

Puesto	Tiempo laborando en PEC	Tiempo laborando en el área académica	Edad	Perfil académico o grado máximo de estudios	Mujer	Hombre
Asistente de la coordinación del área académica	3 años	3 años	31	8° semestre de la Lic. en Derecho		X
Asesora técnico pedagógica	4 años	4 años	29	Lic. en Educación Media Superior	X	
Asesor técnico pedagógico	8 años	8 años	46	Lic. en Educación Primaria		X
Asesora técnico pedagógica	8 años	8 años	46	Lic. en Educación Primaria	X	
Asesora técnico pedagógica	11 meses	11 meses	30	Lic. en Educación Preescolar	X	
Asesor técnico pedagógico	8 años	8 años	43	Maestría en Educación		X
Asesor técnico pedagógico estatal del PEC	3 años, 9 meses	3 años, 9 meses	46	Lic. en Ciencias de la Educación		X
Asesora técnico pedagógica	10 meses	10 meses	32	Lic. en Pedagogía	X	
Asesora técnico pedagógica	3 años 7 meses	3 años 7 meses	29	Lic. en Pedagogía	X	
Asesora técnico pedagógica	10 meses	10 meses	30	Lic. en Educación Especial	X	

Respuestas a las preguntas:

No. de participante	Respuestas a la pregunta No. 1
	<p><i>¿Consideras que el equipo enfrenta algunas dificultades para ofrecer un buen servicio a los usuarios?</i> SI <u>XXXXXXXXXX</u> NO <u>X</u> <i>¿Cuáles son estas dificultades?</i></p>
1	La principal dificultad es el mismo equipo y su falta de organización, la carencia al determinar las funciones propias de cada área y cada miembro, y la ineficacia de la dirección y los jefes de área para determinar lo antes mencionado y los procedimientos y requerimientos exactos de cada momento o situación que el PEC desarrolla de forma ordinaria (ejem. las renunciaciones o suspensiones, los archivos, los vehículos, etc.)
2	Burocracia y falta de recursos
3	La comunicación a distancia, por ejemplo el teléfono además el poco tiempo que permanecemos en la región.
4	El equipo técnico a pesar de tener la misma información sobre los procesos interpreta de manera diferente, además que no se si sea por desconocimiento de la función o es falta de compromiso a la tarea de asesoría técnica o ambas y solo atienden a quien les "corresponde" o a la de sus amigos.
5	Falta de tiempo para preparar asesorías y también para preparar el material necesario para dichas asesorías, en ocasiones falta de material.
6	La falta de responsabilidad de algunos integrantes del equipo académico.
7	Existen problemas variados, tanto internos como externos. La dificultad interna que más afecta a los usuarios del PEC es la falta de acuerdos entre los asesores académicos, derivada de la gran variedad de profesiones, perfiles y experiencia entre dichos asesores. Dicha falta de acuerdos se manifiesta en que cada asesor da valor a aspectos diferentes, tanto en su contenido como en la forma en que asegura que se deben trabajar dichos contenidos con los usuarios. Al valorar aspectos diferentes poco a poco se toman actitudes y posturas radicales que invaden el terreno persona de manera conflictiva. Al generarse estas marcadas diferencias sucede que se invierte una gran cantidad de tiempo para tomar decisiones y, finalmente, dichas decisiones no siempre son acatadas por todos los asesores... los que acatan en su mayoría son los que están de acuerdo con la propuesta... el resto hace pequeñas modificaciones. Así que los usuarios corren el riesgo de quedar confundidos con al notar que no estamos trabajando como un equipo integrado.
8	El desconocimiento de las funciones y asignación de las mismas, desorganización de cada área.
9	No.
10	Meramente de capacitación, es decir considero que es necesario para el desarrollo de cualquier actividad o proceso: dedicar tiempo y realizar actividades de auto preparación y lo creo con mayor razón para nosotros los asesores (procurar que no se cancelen y que sean constantes). Es también necesario el análisis de los documentos y procedimientos de las otras áreas del PEC, ya que los usuarios confían en que nosotros podemos ayudarlos y nos consultan.

No. de participante	Respuestas a la pregunta No. 2
	<p><i>¿Considerando la función que desempeñas, qué factores te limitan para dar un buen servicio?</i></p>
1	La falta de materiales, el exceso de labores, la limitación de mis funciones, y la falta de especificación de las mismas.
2	Burocracia y falta de recursos
3	La asignación de otras actividades y en ocasiones la falta de unificación de criterios para una metodología, la falta de compromiso por parte de los supervisores de zona

	ya que nos desgastamos pero no hay resultados favorables.
4	El desconocimiento de manera efectiva de los aspectos financieros, ya que algunos planteamientos del manual de procedimientos del uso y manejo de los recursos son ambiguos y no puedo establecer de manera precisa recomendaciones por ejemplo el aspecto de material de oficina ... por otro lado mi limitación a atender a algunos maestros que asisten al programa a solicitar apoyo por temor a mal informarlos por no saber que hacen los asesores de ellos y por miedo a que se molesten por hacerlo sin que me "toquen"
5	Solo cuestiones de tiempo y a veces el material tecnológico suficiente para llevar a cabo mis funciones.
6	La falta de herramientas y materiales esenciales para llevar a cabo mis funciones para los usuarios.
7	En lo personal lo que más me limita es creer que la propuesta que estamos ofreciendo de planeación estratégica está tan compleja y que incluye tanta burocracia que me desanima, ya que soy muy susceptible hacia las dificultades que enfrentan los diversos colectivos que desean incorporarse al programa y me genera, incluso, sentimiento de culpa o cargo de consciencia cuando veo que tropiezan una y otra vez, que los tenemos dando vueltas y vueltas o que tienen descalabros financieros. Sé de antemano que no siempre contamos con el equipo y los recursos necesarios, pero eso es totalmente irrelevante cuando el asesor domina su discurso. En dicho caso los recursos salen sobrando. Es por eso que manifiesto que mi limitante es de tipo emocional.
8	El desconocimiento real de mis funciones, la situación geográfica de las regiones ya que la distancia entre ellas es considerable y repercute en no poder atenderlas debidamente.
9	A veces pueden ser los tiempos por que se empalman las actividades y otras veces esta más tranquilo.
10	Las dificultades que se tienen para estar en comunicación con los usuarios: las líneas telefónicas insuficientes e inoperables, la restricción del Messenger, el que debo emplear mucho tiempo en la reproducción de materiales, pudiéndolo utilizar en auto capacitación, etc.

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 3 ¿Tienes clara la función que te corresponde realizar? SI <u>X X X X X X X</u> NO <u>X X X</u> Podrías describirlas
1	Lo primero es no saber con exactitud cual son mis funciones, lo segundo se desprende de lo anterior, por ende las funciones que realizo son emergentes o de momento, es decir, lo que se presenta a la coordinación del área académica, que entre ellas se abarca las funciones académicas, administrativas, de difusión, directivas y algunas veces financieras.
2	Dar asesorías, acompañamiento y seguimiento a las escuelas de educación básica que participan en PEC
3	Asesoría técnica en el diseño, elaboración, seguimiento y evaluación del PETE-PAT. Acompañamiento en los procesos anteriores y todo implícito que implican estos procesos, además promover que el modelo de gestión si tenga impacto en el proceso enseñanza aprendizaje
4	No, ya que no me queda clara
5	Asesorar en la realización del proyecto escolar, para lograr un mejor gestión educativa
6	Ofrecer capacitación, asesoría, seguimiento y evaluación a los diferentes directivos de educación básica que requieren el servicio del Programa Escuelas de Calidad
7	Podría decir que las tareas que realizo se dividen en dos grupos. 1) Primer grupo: asesoría a los usuarios: En este grupo de actividades se ofrece

	<p>capacitación a docentes, directores, supervisores y jefes de sector para que logren implementar en sus centros de trabajo un plan estratégico de transformación escolar. Posterior a dicha capacitación se brinda acompañamiento, dictaminación de los documentos y se dan elementos para que puedan realizar el seguimiento y evaluación. Todo lo anterior mediante cronogramas bien definidos. Sin embargo, debemos estar atentos a atender a los docentes que buscan nuestros servicios y orientaciones al interior de las oficinas.</p> <p>2) Segundo grupo: Actividades administrativas: Incluye una diversidad de actividades para sistematizar la información recabada: planeación de actividades externas e internas, cronogramas, convocatoria de los usuarios, preparación de las distintas jornadas de trabajo con los usuarios, informes de actividades, elaboración de bases de datos, archivamiento de documentos e incluso hasta actividades que no nos deben corresponder como el mantenimiento de la fuente de agua para el pueblo que clama por su insaciable sed.</p>
8	<p>Asesorar y acompañar a los supervisores y escuelas en la elaboración y aplicación del Plan Estratégico de Transformación Escolar.</p> <p>Y esto implica llevar a cabo varios procesos y actividades por mencionar algunos esto de coordinar sesiones, capacitar para la elaboración del PETE y PEZE,</p>
9	No
10	<p>Otorgar asesoría y acompañamiento a las escuelas públicas que desean participar o que ya participan en el Programa Escuelas de Calidad, para que elaboren y ejecuten en sus comunidades escolares un Plan Estratégico de Transformación escolar que les permita operar bajo un modelo de gestión con enfoque estratégico para el lograr la mejora de las prácticas docentes, impulsar la participación de la comunidad en general y con ello elevar el nivel de los logros educativos. En ésta línea corresponde a los asesores académicos estar presentes en los diferentes momentos de dicho proceso: desde la capacitación inicial, el seguimiento y evaluación, su reincorporación y en los trámites correspondientes.</p>

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 4 <i>Como integrante del equipo estatal, describe las funciones de los compañeros de las otras áreas en el PEC.</i>
1	Cuáles las que consideramos en experiencia que debería realizar o las que de facto realizan.
2	<p>Financiera: Asesorar a las escuelas de PEC en el uso y manejo del recurso</p> <p>Administrativa: Administrar los recursos del programa</p>
3	Información del aspecto financiero porque no lo podría llamar asesoría ni seguimiento desde mi punto de vista, recibir la comprobación del recurso, trámite de viáticos, administración y organización de recursos materiales, recepcionista, operadora.
4	No contestó.
5	No contestó.
6	<p>El área financiera ofrecer capacitación, asesoría y recibir comprobaciones en relación al uso y manejo de los recursos económicos que reciben del Programa las escuelas y supervisiones de educación básica.</p> <p>El área de difusión promocionar el programa al público en general y a los usuarios demandantes del mismo.</p> <p>El área administrativa proporcionar los materiales e insumos necesarios al personal de las diferentes áreas para el buen funcionamiento del programa en general.</p>
7	<p>En el PEC tenemos fundamentalmente tres áreas de trabajo.</p> <p>1) El área técnico pedagógica (que ya he descrito anteriormente),</p> <p>2) El área administrativa que se encarga de el uso y manejo de los recursos necesarios para que funciones todas las actividades (recursos materiales, financieros, inmueble, equipamiento tecnológico, recursos humanos, vinculación con autoridades, entre otras).</p>

	3)El área financiera que se encarga de asesorar a los usuarios del PEC en el correcto uso y manejo de los recursos económicos que se les asigna, así como el asesoramiento para la rendición de cuentas. Además también invierten su tiempo el mantenimiento del archivo que contiene las escuelas que participan en el programa.
8	Desconozco las funciones de las otras áreas.
9	Área de difusión. Dar a conocer el programa a toda la estructura educativa a través de la difusión por medio de diferentes medios. Área financiera. Asesorar y acompañar a las escuelas y supervisores que participan en el programa para que se de buen uso de los recursos y facilitar a través de la capacitación la rendición de cuentas. Área administrativa: administrar los recursos humanos, financieros y materiales, verificando que se de un buen uso adecuado y favorable para el buen funcionamiento del Programa.
10	Bueno, sé que el área administrativa es la responsable de organizar y administrar las cuestiones del personal y de los recursos y costos de operación del PEC (sueldos, viáticos, vehículos, etc.), que el área financiera es la encargada de distribuir los apoyos económicos a las escuelas y verifica que los recursos otorgados por el Programa sean utilizados y comprobados de forma transparente y en apego a las reglas de operación del PEC, esto lo hacen mediante capacitación a los usuarios (aunque muy poca o nula, en algunos casos) y en atención personalizada durante la comprobación.

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 5 <i>¿Consideras que al tener claridad en las funciones esto influye en el servicio que se ofrece a los usuarios?</i> <i>SI <u>XXXXXXXXXX</u> NO _____</i> <i>¿Qué consecuencias tiene el no dar u ofrecer un servicio de calidad?</i>
1	La ineficiencia del programa en sus objetivos, acrecentar la burocracia en los órganos estatales, el duplicar actividades provocando la confusión de los usuarios del PEC, ausentar a los presentes y futuros participantes en PEC.
2	Deserción de escuelas, entre otras
3	Que no haya resultados positivos en las escuelas, que la escuela se retire del programa o no participe entre otros.
4	El objetivo que tenemos como programa determina el servicio que tenemos que ofrecer y como consecuencia al no atenderlo por lo tanto no logramos nada como programa y no impactamos en la mejora de resultados educativos y la transformación de las prácticas docentes.
5	Falta de interés de los docentes para integrarse al programa, dificultad para la realización del proyecto PETE-PAT. Desmotivación del personal docente para interesarse en la metodología de trabajo del PEC y el mejoramiento de la gestión educativa
6	Que los usuarios del programa pierden credibilidad en él y poco a poco las escuelas van desertando o ya no les resulte atractivo para su ingreso o reincorporación al mismo.
7	Impacta de manera negativa en la motivación de los usuarios del programa para seguir participando. Sin embargo, creo que esa situación es un síntoma, el verdadero problema es que como servidores públicos nos quedamos en un nivel muy elemental de servicio que no favorece la imagen y los fines para los cuales se constituyó el programa. Nos hace ser ineficientes, improductivos y laxos, siendo que nuestro salario viene de los impuestos que la gente paga y por lo que debiera generar un verdadero compromiso.
8	No cumplir con el objetivo de una institución.
9	Primeramente pues quienes participen se desilusionan por lo tanto no participan por

	que estamos vendiendo calidad sin aplicarla en el equipo y otra consecuencia si desconozco mi función tampoco voy a favorecer o abonarle al objetivo del programa que es la transformación de la gestión escolar se trabajaría sin ningún sentido .
10	Muy serias, comenzando por el que no se logre el objetivo del Programa, como consecuencia del desaliento a la participación de las escuelas. "Que tal la desilusión de las instituciones al visionarnos como una oportunidad de mejora y encontrarse con la realidad de un Programa lleno de burocratismo y poca consistencia en apoyos técnico-pedagógicos".

No. de participante	Repuestas a la Pregunta No. 6 <i>¿Cómo resuelves las dudas relacionadas con tu función, como integrante del equipo académico PEC?</i>
1	Consultando a mi jefe inmediato.
2	Apoyándome con los compañeros
3	En las autocapacitaciones, preparación individual, preguntando a los compañeros, en la misma práctica, etc.
4	Recurso primero a los documentos de apoyo y si no son tan claros reviso lo relacionado en otros medios ya sea a expertos o a la consulta de Internet.
5	Según mi preparación contesto las preguntas o dudas que se presentan, si no esta a mi disposición el resolverlas les pido que se remitan a ciertas paginas, textos o teorías para solución de dudas.
6	Preguntando a mis compañeros o acercándome a las otras áreas del programa.
7	Acudo a solicitar información directamente a mi coordinadora. En la mayoría de las veces evito preguntar a mis compañeros, para evitar información distorsionada que por error o descuido puedan tener. Es por eso que me voy a la autoridad inmediata que debe tener la información de primera mano.
8	Preguntando con mis compañeros.
9	Yo primeramente estoy consciente que me falta mucha experiencia y conocimientos a pesar que ya tengo varios años en programa pero se reconocer que tengo dudas varias veces y me acerco a algunas compañeras que considero que me pueden apoyar o algunas veces vuelvo a retomar los documentos normativos con los que contamos en el programa y vuelvo a leerlos porque a veces las interpretaciones que en la primera lectura no me quedaron claros o hice una mala interpretación.
10	Principalmente, mediante el acercamiento a mi coordinadora académica o preguntando mis compañeros asesores, además de consultando los documentos normativos correspondientes. (guía, antología, convocatorias, reglas de operación, etc.)

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 7 <i>¿Qué propones para mejorar el servicio que se ofrece por parte del equipo académico PEC?</i>
1	Realizar el organigrama del programa, establecer las funciones por área y por miembro, cumplir con las fechas, normas y requerimientos que el mismo programa establece y determinar como programa que es lo que nos interesa la calidad o la cantidad, lograr el fondo o cumplir con formas
2	Eliminar burocracia, comunicación entre las áreas.
3	Contratar líneas telefónicas mas así como mejorar las existentes, que los documentos ya queden permanentes con la metodología implementada a partir del PEC X, que nos actualicemos en relación a las reformas así como al asesoramiento directo a la práctica docente en los tres niveles educativos, disminuir la burocracia, asegurar la comunicación y difusión hacia la estructura educativa y directores, atender directamente a los directores en conjunto con los supervisores y asesores técnicos y establecer un compromisos con estos últimos para que realicen un seguimiento y

	evaluación así como acompañamiento y no dejar sola a la escuela. Además establecer por lo menos una reunión técnica cada ciclo escolar con las mesas técnicas de los niveles y solicitar el apoyo a coordinación básica.
4	Primero ser equipo, que exista una coordinación real académica, establecer procesos de capacitación y actualización efectivos en el equipo, no seguir con simulaciones, establecer reglamentos y hacerlos cumplir, desarrollo de liderazgo académico de la coordinación, que se resuelvan conflictos de índole laboral como tal, no se establezcan preferencias entre los integrantes del equipo académico, ser imparcial, establecer un manual de funciones, asumir responsabilidades de acuerdo al manual de funciones, tener compromiso a la tarea, cumplir con tiempo efectivo y no hacer tareas en horas laborables.
5	Tener material suficiente y disponible para llevar a cabo las sesiones, también para realizar las labores propias del PEC. Tiempo suficiente para organizar las actividades y realizarlas
6	Unificar criterios y que todos asumamos nuestra propia responsabilidad con ética profesional y que la responsable del área académica lleve un control de entradas y salidas para todos por igual.
7	No dudo en decir que una forma muy eficiente de mejorar es recibir la retroalimentación de asesores externos expertos en empresas de servicio exitosas, que observen de manera directa nuestro trabajo tanto en la oficina como en las sedes de trabajo con los usuarios. Dicho grupo debe tener la habilidad y el tino de identificar nuestras necesidades reales y plantear propuestas de formación, tanto individual como grupal. Dudo que una autoevaluación pudiera impactar de manera efectiva, ya que se han hecho varias veces y no observo un avance real.
8	Establecer y delimitar funciones de cada área y de su personal.
9	Que los asesores independientemente que tengamos designadas algunas escuelas tengamos la disponibilidad de atender a los profesores cuando tengan dudas o asistan a la oficina y que no esté el asesor.
10	Capacitación constante, contar con canales de comunicación suficientes y eficientes, contar con los materiales en tiempo y forma para su reproducción en el área correspondiente, así como contar con un manual de funciones.

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 8 <i>¿Qué propones para mejorar la interacción del equipo estatal PEC?</i>
1	Una reunión bimestral donde se de un informe de las actividades por área, se comunique las actividades a realizar con la finalidad de entender en forma global el programa y determinar con exactitud las funciones del cada área y miembro del programa para no violentar funciones y por ende dar malas informaciones o criterios del PEC.
2	Comunicación
3	Simple y sencillamente que cada área cumpla con lo que le corresponde, realizar dos reuniones al año para establecer estrategias de trabajo y trabajar colegiadamente o colaborativamente aceptándonos tal y como somos, Incrementar talleres o conferencias de motivación, integración así como incentivos no monetarios en el trabajo diario
4	Al cumplir con el punto anterior, la tarea misma, propicia la integración e interacción de un equipo de trabajo no se necesita nada más.
5	Que los compañeros del área financiera organicen un poco mas sus actividades para que no demoren a los docentes que participan en el PEC, que en el área académica solo que haya un poco mas de tiempo para organizar y dar a tiempo la información a los docentes
6	Disposición y hace falta convivir fuera del programa en algún evento o curso lejos de la zona metropolitana como: ir al mar, etc.
7	Mi propuesta puede parecer muy drástica. Parto del hecho de que la mayor dificultad

	<p>de interacción está entre el área financiera y pedagógica. Propongo varias alternativas (aunque le voy más a la primera).</p> <p>1)Fusionar las dos áreas de tal forma que el asesor realiza capacitación pedagógica y financiera; de acompañamiento y asesore en la rendición de cuentas. Esta propuesta se podría lograr si se motivara a todos los asesores informando que en lo sucesivo realizarán dos tareas de manera simultánea; cada asesor decidirá si se compromete a dichas funciones o le busca por otro lado. Una vez sabiendo cuántos asesores están dispuestos, dividir el número de escuelas participantes en el programa entre dicho número de asesores. De esa manera los usuarios sólo buscan a una persona y no andan confundidos de que uno dijo algo y otro otra cosa. Por otra parte, los asesores tendrían una visión global de las escuelas que atiende y no sólo una de dichas partes.</p> <p>2)Hacer binas de trabajo, un asesor financiero y un pedagógico y que se les asigne las mismas escuelas para que juntos puedan coordinar las actividades que se realizan con dichas escuelas. Eso implicaría una de los dos siguientes escenarios: a) más asesores financieros, b) menos asesores pedagógicos.</p> <p>Pero cualquiera que sea la propuesta ideal, lo que debe buscarse es que los usuarios vean una unidad de mando y que ya no escuchen aquello de que “esto yo no lo atiendo”, “los otros asesores son los que le van a informar”, “yo no sé porqué no los convocaron a la reunión de tal cosa”... etc.</p>
8	Establecer y delimitar las funciones de cada quien. El respeto entre compañeros, y una verdadera equidad y congruencia.
9	Tratar de convivir un poco mas cuando sean fechas que por algún motivo se festejan, ver a todos igual que no haya ninguna preferencia, tener pláticas con el equipo de que a pesar de que con algunos compañeros no se llegue a dar ninguna amistad respetarnos.
10	Que se propicien espacios de interacción para el compartimiento de experiencias exitosas entre asesores, que se establezcan como valor laborales primordial entre el equipo académico el respeto y se fomente el trabajo colaborativo.

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 9 <i>¿Conoces algún documento que ayude a aclarar las funciones que corresponde atender como equipo académico?</i> Sí <u>XXXXX</u> NO <u>XXXXX</u> Menciónalo:
1	No
2	Reglas de operación
3	Directamente no, pero podríamos basarnos en las funciones de un supervisor o director así como la bibliografía que ha editado PRONAP con respecto al asesor técnico.
4	Un acercamiento a la Asesoría académica en la escuela. Todos los módulos de apoyo editados por PEC y que se distribuyeron a los supervisores y directores
5	No
6	No, pues la figura como asesor no está reconocida normativamente en la legislación estatal o nacional.
7	No
8	No
9	Reglas de operación.
10	Las agendas de capacitación las cuales son en las capacitaciones un referente para la guía de las acciones de los asesores, los cronogramas de actividades que la coordinación académica nos otorga y el PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO del Equipo Académico.

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 10 <i>Si otra persona tuviera que realizar tus funciones, como sabría cuáles le corresponde atender?</i>
1	Lo sabría de facto cuando le pidieran un trabajo según las actividades que el programa y en especial el área académica estén realizando.
2	Consultando reglas de operación.
3	Con un manual de funciones establecido ya sea legalmente o institucionalmente o un manual interno creado a partir de la realidad y propósito del programa por ejemplo.
4	Obviamente con el manual de funciones y con la capacitación de este por parte de la coordinación académica.
5	Por medio de la experiencia y sugerencias de los demás compañeros, consultando varios textos y lecturas acerca de estas actividades.
6	Es responsabilidad del programa o área correspondiente del mismo, instruirle las funciones a realizar o las descritas en las reglas de operación del PEC.
7	Mientras no exista un documento oficial, se seguirá trabajando de manera empírica ("tradición oral"). Aclaro que no es mala, sólo creo que debe estar sustentada.
8	No contestó.
9	Pues se le tendrían que explicar que va hacer y para que lo va hacer.
10	Pues, quizá al igual que yo, mediante las indicaciones de la coordinación académica, los documentos que mencioné en la pregunta anterior y con el acercamiento constante a los implicados.

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 11 <i>Al ingresar al equipo estatal PEC, de qué manera supiste de las funciones que atenderías.</i>
1	Con una introducción verbal por parte de mi jefe inmediato y de facto con la costumbre que aplicaba en las actividades varias que me fueron delegando.
2	Leyendo el documento antes mencionado, explicación por parte de los compañeros con experiencia, pero lo más significativo fue la práctica.
3	De las indicaciones de mi autoridad inmediata superior así como de las reglas de operación y la propia experiencia de los compañeros.
4	Como funciones hasta el momento no se ha definido cuales son, ya que se cumple con las tareas urgentes que se van presentando en ese sentido. Me acerque a quien sabia mas y que tubo la disponibilidad de compartirme sus conocimientos (por cierto solo fue una sola persona).
5	Por medio de la experiencia y sugerencias de los demás compañeros, consultando varios textos y lecturas acerca de estas actividades.
6	Se me enteró a través del Director del PEC y la Coordinación académica en su momento.
7	Lectura de documentos normativos y acompañamiento a los asesores con más experiencia a sus reuniones de capacitación de los usuarios del PEC. En cuanto a las funciones internas a la oficina, bajo la orientación directa de la coordinadora.
8	Preguntando con los compañeros y compañeras, y conforme se fueron presentando diversas situaciones.
9	A través del análisis de las reglas de operación y de la excelente capacitación que me brindaron antes de tomar la región se realizaba la capacitación de varios días considero que tuve la confianza de acercarme a varios compañeros que ya tenían experiencia y me explicaban.
10	Expresamente me las indicó mi coordinadora académica, y durante los diferentes procesos: mediante indicaciones de la misma en acercamientos personales y en algunos otros casos en reuniones, así como mediante consultas a mis compañeros.

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 12 <i>Menciona 4 puntos a favor o en contra de que el equipo académico cuente con un manual de funciones.</i>
1	1. Resolveríamos conflictos más fácilmente. 2. No violentaríamos funciones que no nos competen. 3. Eficientaríamos el servicio al usuario 4. Y un punto a favor y en contra es que la función dependería de una o de un número limitado de personas, sujetándonos a su eficiencia o ineficiencia.
2	Cada quien haría lo que le corresponde hacer sin "pasar la bolita a nadie"
3	Mejor servicio, optimización del tiempo, mayores resultados y menor presión emocional creando un ambiente agradable y mayor rendimiento laboral. Menor rendimiento, pérdida de tiempo, malos resultados servicio insuficiente, duplicidad de tareas o funciones, so, etc.
4	A favor: Seguir la misma línea de trabajo, Cumplir con su función, trabajar como equipo, dar atención a cualquier maestro que solicite el servicio y en contra tendrán más trabajo cada uno de los asesores.
5	Puntos a favor: que quienes se incorporen al equipo, desde un inicio conozcan sus funciones. Que quienes ya integran el equipo olvidan sus funciones haya un manual a donde remitirse para evitar esto. Mejor el desempeño y labor de los asesores de acuerdo a dicho manual o mejoras que puedan hacerse al mismo.
6	1.Todos los que trabajamos en el PEC sabríamos lo que nos corresponde. 2.Funcionaría mejor que actualmente. 3.Habría puntualidad y mejor servicio 4.Cada integrante conocería derechos y obligaciones.
7	Con todo respeto pero... no es cuestión de puntos a favor o en contra, es cuestión de orden.
8	A favor: funciones delimitadas, conocimiento del deber y función de cada área, mejor organización.
9	Claridad y sentido en cada una de las tareas y actividades que realice.
10	A FAVOR: 1.- Los asesores de nuevo ingreso podrían apoyarse en él para vislumbrar de manera general, que funciones le corresponderá realizar. 2.- Serviría como guía para nuestras acciones. 3.- Tendríamos presentes nuestras principales responsabilidades. 4.- Delimitaríamos nuestras obligaciones, sin inferir en otras áreas, evitando así carga innecesaria de trabajo y quizá hasta el ofrecer información inadecuada.

No. de participante	Respuestas a la Pregunta No. 13 <i>¿Por qué crees que el equipo académico no cuenta con un documento que defina sus funciones?</i>
1	Porque dejaríamos de hacer todas las funciones que no nos competen y cada área las asumiría, además no tiene caso que solo el área académica lo tuviera pues no es un asunto ajeno del equipo estatal del PEC.
2	Porque no se ha hecho.
3	Porque no se han definido o la autoridad no le ha dado importancia a pesar de que se comenten algunas de ellas así como porque algunos no quieren responsabilizarse de las tareas o actividades más difíciles o complejas.
4	No contestó.
5	Por que quienes organizan las actividades del PEC, creen que quienes se integran o ya están en el equipo, ya conocen sus funciones (error).
6	Pues porque no se ha propuesto o decidido a realizarse. A quien le corresponde no ha promovido su construcción.
7	Porque solemos actuar bajo lo urgente y este aspecto, aunque es importante, no es

	urgente y se va desplazando para un momento adecuado, pero nunca llega.
8	Falta de organización, y de visión de la institución. Además existe una incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace.
9	Porque a pesar de no tenerlo tal vez se ha visto que el programa sigue adelante no ha sido ningún impedimento.
10	Porque no se ha elaborado.

Anexo No. 3

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

I. ENCUADRE

Actividades:

1. El coordinador presenta al grupo la agenda de trabajo haciendo precisiones en el objetivo, tema y productos.
2. A partir de la presentación recupera del grupo acuerdos y compromisos para un mejor desarrollo de la sesión y los registra en un cartel.

Producto: Conocimiento de la agenda y establecimiento de acuerdos y compromisos para la sesión.

II. EVALUACION

Actividades:

1. El coordinador recupera de los participantes sus saberes previos sobre la evaluación y los registra en un cartel.
2. En equipos leen, analizan y recuperan las ideas principales de la lectura "Seguimiento y Evaluación" de Janet Shapiro y registran sus conclusiones en un cartel.
3. Cada una de los equipos presenta al grupo sus productos.
4. El coordinador a partir de los saberes previos, las presentaciones y las preguntas de reflexión resalta características, aspectos y función de la evaluación para establecer conclusiones generales.

Productos: Identificar aspectos, características y funciones de la Evaluación.

III. EVALUACION DEL PAT 2008 – 2009.

Actividades:

1. De manera individual cada uno de los asesores contesta el instrumento de evaluación considerando los aspectos que dan cuenta al trabajo realizado en el ciclo escolar 2008-2009 y los entrega al coordinador de la sesión.

2. El coordinador organiza al grupo en ---- binas y les reparte los diferentes materiales de consulta de acuerdo a cada uno de los procesos para que realicen su análisis y recuperen información, presentada en fortalezas y debilidades considerando los siguientes aspectos:

Características del modelo de gestión con enfoque estratégico:

- a) Centralidad en lo pedagógico
- b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización
- c) Trabajo en equipo
- d) Liderazgo compartido donde la asignación y distribución de tareas no deben verse como una pérdida de control y poder, sino como trabajo colaborativo.
- e) Apertura al aprendizaje y a la innovación
- f) Asesoramiento y orientación para la profesionalización
- g) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
- h) Intervención sistémica y estratégica
- i) Comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones.
- j) Un espacio colegiado que facilite la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, corresponsable, organizada y de respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.
- k) Planeación, como medio viable para concretar ideas, aspiraciones, retos y objetivos que se consideren los más pertinentes para enfrentar conjuntamente problemas educativos

3. A partir del listado de fortalezas y debilidades retoman las debilidades para establecer Propuestas de mejora y las fortalezas para establecer estrategias que atiendan las propuestas de mejora.

4. Cada equipo presenta los resultados al resto del grupo

Productos:

- Identificar fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos (con sus etapas) de operación del PEC.
- Establecer propuestas de mejora para el PAT del 2010.
- Establecer estrategias para la construcción del PAT del 2010.

Anexo No. 4



**DIRECCIÓN DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD
“PROGRAMA DE TRABAJO DEL EQUIPO ACADÉMICO
PARA LA VIII Y IX ETAPA DEL PEC JALISCO”
AÑOS 2008 y 2009**

OBJETIVO: Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.

PROCESO: INCORPORACIÓN

META	ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Incorporar a la VIII etapa del PEC a 200 zonas escolares y 2,500 escuelas públicas de educación básica a fin de instaurar una dinámica de transformación de la gestión escolar.	Apoyar al área de difusión en dar a conocer a la estructura educativa la convocatoria publicada por la C.G.E.PEC para la inscripción de escuelas públicas y zonas escolares de educación básica.	Diciembre 2008 y enero 2009	Patricia Hernández Ángel	Convocatoria (Carta compromiso). Internet. Hojas blancas
Indicador de avance o proceso para evaluar la meta. Escuelas y zonas capacitadas.	Capacitar y asesorar a la estructura educativa de educación básica en el diseño y elaboración del PETE y PAT.	Febrero, abril y junio 2009	Ana Gloria Araujo Juárez. Hilario Iván Rosales Cobián.	Agenda de trabajo Documento PETE-PAT Reglas de Operación PEC IX Cañón y laptop. Internet y material de apoyo. Hojas blancas. Viáticos.

Escuelas y zonas dictaminadas. Escuelas y zonas incorporadas.	Capacitar y asesorar a la estructura educativa en el diseño y elaboración del PEZE y PAT.	Febrero, abril y junio 2009	Anastacio Amancio Nieto Guzmán. Agustín Flores Villa.	Agenda de trabajo Documento PEZE-PAT Reglas de Operación PEC IX Cañón y laptop. Internet y material de apoyo. Hojas blancas. Viáticos.
	Asesorar y acompañar a la estructura educativa de educación básica en la elaboración del PETE y PAT.	Marzo y mayo 2009	Ana Gloria Araujo Juárez. Hilario Iván Rosales Cobián.	Cañón y Lap Top, Agenda de trabajo Documento PETE-PAT. Material de apoyo. Viáticos.
	Asesorar y acompañar a los equipos de supervisión escolar en la elaboración del PEZE y PAT.	Marzo y mayo 2009	Anastacio Amancio Nieto Guzmán. Agustín Flores Villa.	Cañón y Lap Top, Agenda de trabajo Documento PETE-PAT Material de apoyo. Viáticos.
	Coordinar las sesiones de dictaminación de los PETEs y PAT	(INCORPORACIÓN) 1 al 15 de Septiembre 2009 1 al 9 de Octubre 2009. (REINCORPORACIÓN) 17 a 30 de Septiembre 2009. 13 a 30 de Octubre 2009.	Jehová Hernández Hinojosa. Elisa Margarita Pérez Ortiz.	Agenda de trabajo. Concentrado de resultados de la dictaminación. Criterios de dictaminación. Hoja de evaluación. Observaciones y sugerencias de los participantes. Documento PETE-PAT. Clasificador por objeto del gasto Materiales de apoyo. Viáticos. Hojas blancas.

	<p>Coordinar las sesiones de dictaminación de los PEZE y PAT</p>	<p>(INCORPORACIÓN) 1 al 15 de Septiembre 2009 1 al 9 de Octubre 2009.</p> <p>(REINCORPORACIÓN) 17 a 30 de Septiembre 2009.</p> <p>13 a 30 de Octubre 2009.</p>	<p>Jorge Alberto Guajardo Jiménez. Gerardo Lara Casillas.</p>	<p>Agenda de trabajo Concentrado de resultados de la dictaminación Criterios de dictaminación. Hoja de evaluación Observaciones y sugerencias de los participantes. Documento PEZE-PAT. Clasificador por objeto del gasto. Materiales de apoyo. Viáticos.</p>
	<p>Turnar a la CGEPEC los resultados de la dictaminación de las escuelas incorporadas y reincorporadas.</p>	<p>Noviembre 2009</p>	<p>Enrique Galán Martínez.</p>	<p>PETE, PAT, Informe anual de seguimiento técnico pedagógico. Concentrado de resultados PETE y PAT. Criterios de dictaminación.</p>
	<p>Turnar a la CGEPEC los resultados de la dictaminación de las zonas incorporadas y reincorporadas.</p>	<p>Noviembre 2009</p>	<p>Enrique Galán Martínez.</p>	<p>PEZE, PAT, Informe anual de seguimiento técnico pedagógico. Concentrado de resultados PEZE y PAT. Criterios de dictaminación.</p>

PROCESO: FINANCIAMIENTO

META	ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
<p>Conocer los lineamientos para el uso y manejo de los recursos financiables de PEC VIII, mediante capacitación continua a fin de adquirir herramientas que nos apoyen para orientar a las escuelas participantes en el programa y zonas escolares</p> <p>Indicador de avance o proceso para evaluar la meta.</p> <p>Asesores que conocen los lineamientos sobre el uso y manejo de los recursos financieros del PEC.</p> <p>Escuelas y zonas apoyadas con relación al uso del recurso financiero del PEC.</p>	Análisis de los nuevos lineamientos para el uso y manejo del recurso financiero para PEC VIII.	Noviembre 2008	Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Guía del uso y manejo del recurso financiero PEC VIII
	Orientar a los participantes del programa sobre los lineamientos para el uso y manejo del recurso financiero	Noviembre y diciembre 2008	Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Guía del uso y manejo del recurso financiero PEC VIII
	Apoyo a los participantes en la entrega y recepción de formatos, dictámenes para el área financiera.	Durante todo el ciclo escolar 2008-2009	Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	<p>Formatos</p> <p>Dictamen de obras</p> <p>Guía del uso y manejo del recurso financiero PEC VIII</p>

PROCESO: FORMACIÓN CONTINUA

META	ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Promover la formación continua de los actores educativos en función de sus necesidades para impactar en el logro educativo.	Difundir las estrategias de formación continua establecidas por la CGEPEC y la Coordinación de Formación y Actualización de Docentes, para los actores educativos.	Febrero, abril y junio 2009	Lidia Amilamia Moreno Montes	Página WEB Convocatoria Materiales de Capacitación y Asesoría. Hojas blancas
Indicador de avance o proceso para evaluar la meta Asesores técnicos que se capacitan y actualizan.	Formación continúa del equipo académico a través de los trayectos formativos que cada uno defina en función de sus necesidades y expectativas.	Octubre 2008 y enero 2009	María Concepción Torres Aceves	Catalogo de Instituciones educativas y documentos de la Dirección de Capacitación de la SEJ.
Asesores técnicos que difunden y dan seguimiento a las propuestas de formación continua.	Autocapacitación del equipo académico sobre los diversos temas y actividades a realizar.	Noviembre 2008 y mayo 2009	Ana Cecilia Marin González	Agendas de trabajo materiales bibliográficos. Cañón y laptop. Hojas blancas.
	Dar seguimiento a las acciones implementadas por la CGEPEC y la Coordinación de Formación y Actualización de Docentes para la formación continua de los actores educativos.	Noviembre 2008 y Mayo 2009	Lidia Amilamia Moreno Montes	Formato para la validación de la propuesta de formación

PROCESO: ACOMPANAMIENTO

META	ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
<p>Brindar durante el ciclo escolar 2008-2009 elementos técnico pedagógico a la estructura educativa de educación básica para que de acompañamiento continuo y permanente a las escuelas y zonas escolares beneficiadas por el PEC (a fin de fortalecer el proceso de transformación de la gestión escolar).</p> <p>Indicador de avance o proceso para evaluar la meta</p> <p>Equipo Técnico Pedagógico que implemente estrategias de acompañamiento.</p> <p>Equipo Técnico Pedagógico que da continuidad a los procesos de capacitación y asesoría.</p> <p>Equipo Técnico Pedagógico que crea condiciones</p>	Definir entre el área académica y la coordinación estatal del PEC las estrategias de acompañamiento.	Octubre 2008	María Concepción Torres Aceves	LapTop Cañon Calendarización del área académica. Hojas blancas.
	Implementar estrategias de acompañamiento continuo a las zonas escolares, para que brinden a su vez asesoría y capacitación permanente a las escuelas	Diciembre 2008. Marzo y mayo 2009.	Luz Rosana Hernández Guevara. Lidia Amilamia Moreno Montes.	Materiales de apoyo. Agenda. LapTop Cañon. Viáticos.
	Dar continuidad a los procesos de capacitación y asesoría técnico pedagógica.	Enero, febrero, abril y junio 2009.	Luz Rosana Hernández Guevara. Lidia Amilamia Moreno Montes.	Materiales de apoyo. Agenda. LapTop Cañon. Viáticos.
	Ofrecer a los participantes los insumos necesarios (crear condiciones, diseñar y proporcionar material, establecer tiempos apoyar cuando se solicite) para asesoría y capacitación.	Diciembre 2008. marzo y mayo 2009	Luz Rosana Hernández Guevara Lidia Amilamia Moreno Montes	Materiales de apoyo. Agenda. LapTop. Cañon. Viáticos.
	Identificar irregularidades o desfases del PETE y PAT y brindar apoyo para su reestructuración.	Marzo y mayo 2009	Luz Rosana Hernández Guevara Lidia Amilamia Moreno Montes.	PETE y PAT de c/escuelas PEC. Reglas de Operación PEC VIII. Viáticos.
	Identificar irregularidades o desfases del PEZ y PAT y brindar apoyo para su reestructuración.	Marzo y mayo 2009	Luz Rosana Hernández Guevara Lidia Amilamia Moreno Montes.	PEZ y PAT de PEC. Reglas de Operación PEC VIII. Viáticos.

para el acceso, ejercicio y rendición de cuentas.	Apoyar y asesorar en sus acciones a los CEPS y CMPSE.	Marzo y mayo 2009	Luz Rosana Hernández Guevara Lidia Amilamia Moreno Montes.	Reglas de Operación PEC VIII.
	Impulsar la rendición de cuentas o avances del PETE y PAT principalmente con relación a los aprendizajes de los alumnos.	Marzo y mayo 2009	Luz Rosana Hernández Guevara Lidia Amilamia Moreno Montes.	PETE y PAT de PEC. Reglas de Operación PEC VIII.
	Impulsar la rendición de cuentas o avances del PEZ y PAT principalmente con relación al logro de los propósitos educativos.	Marzo y mayo 2009	Luz Rosana Hernández Guevara Lidia Amilamia Moreno Montes.	PEZ y PAT de PEC. Reglas de Operación PEC VIII.
	Acompañar a los directivos y asesores técnicos en los procesos del PEC.	Marzo y mayo 2009	Luz Rosana Hernández Guevara Lidia Amilamia Moreno Montes.	Documentos Técnico Pedagógico. Reglas de Operación PEC VI . Viáticos II.

PROCESO: EVALUACIÓN

META	ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Promover entre las escuelas participantes en el PEC el uso de los estándares para la autoevaluación escolar y los criterios de desempeño del equipo de supervisión escolar cuyo referente y/o medio de evaluación para la	Unificación de conceptos entre el equipo académico con relación a los estándares y criterios de desempeño.	Noviembre 2008.	María Concepción Torres Aceves	Reglas de Operación PEC VIII. Documentos elaborados en el área académica.
	Fomentar el uso de los estándares como apoyo a los procesos de autoevaluación de las escuelas.	Diciembre 2008. Marzo y mayo 2009.	Nohemí Carro Rodríguez Ma. Amalia Urzúa Chávez. Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Reglas de Operación PEC VIII. Documentos elaborados en el área académica.

mejora continua.	Propiciar entre los directivos el uso de los estándares como apoyo a los procesos de evaluación.	Ciclo escolar 2008-2009	Nohemí Carro Rodríguez Ma. Amalia Urzúa Chávez. Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Reglas de Operación PEC VIII. Documentos elaborados en el área académica. PETE y PAT. PEZ y PAT.
Indicador de avance o proceso para evaluar la meta				
Actividades desarrolladas por el equipo Técnico Pedagógico para la promoción del uso de los estándares y criterios de desempeño.	Impulsar el uso de los resultados de evaluación como apoyo a la mejora continua.	Ciclo escolar 2008-2009	Nohemí Carro Rodríguez. Ma. Amalia Urzúa Chávez. Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Reglas de Operación PEC VIII. Documentos elaborados en el área académica. PETE y PAT. PEZ y PAT
PETEs, PEZs y PATs reestructurados para la mejora continua.	Favorecer la adecuación de los estándares a partir de las condiciones de operación de las escuelas.	Febrero, abril y junio 2009	Nohemí Carro Rodríguez. Ma. Amalia Urzúa Chávez. Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Reglas de Operación PEC VIII. Documentos elaborados en el área académica. PETE y PAT. PEZ y PAT
Escuelas y equipos de supervisión Escolar que aplican los estándares y criterios de desempeño.	Uso de instrumentos y/o estrategias de evaluación para valorar las actividades desarrolladas.	Febrero, abril y junio 2009	Nohemí Carro Rodríguez. Ma. Amalia Urzúa Chávez. Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Reglas de Operación PEC VIII. Documentos elaborados en el área académica.
	Sistematizar la información obtenida a partir de los instrumentos y estrategias de evaluación.	Junio 2009	Nohemí Carro Rodríguez. Ma. Amalia Urzúa Chávez. Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Reglas de Operación PEC VIII. Documentos elaborados en el área académica.
	A partir del cumplimiento de la meta, elaborar propuestas de mejora para continuar o fortalecer el proceso de la evaluación.	Junio 2009	Nohemí Carro Rodríguez. Ma. Amalia Urzúa Chávez. Kenya Alejandra Jiménez Calderón.	Reglas de Operación PEC VIII. Documentos elaborados en el área académica.

PROCESO: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

META	ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS Y/O COSTOS DE LA ACTIVIDAD
Participar en la difusión y comunicación del PEC con los diversos actores educativos de educación Básica e instancias que inciden en el programa para eficientar el proceso de transformación de la gestión escolar.	Implementar diversas estrategias que favorezcan la comunicación con instituciones educativas y autoridades municipales y estatales.	Enero 2009	Patricia Hernández Ángel	Oficios. Internet. Diálogos
	Fortalecer la comunicación y el diálogo con los actores escolares involucrados en el programa.	Ciclo escolar 2008-2009	Patricia Hernández Ángel	Internet. Teléfono.
	Difundir a la estructura educativa de educación básica la información generada por la CGEPEC y el equipo académico.	Ciclo escolar 2008-2009	Patricia Hernández Ángel	Internet. Documentos.
Indicador de avance o proceso para evaluar la meta. Participación de instancias educativas y sociales en los procesos de difusión y comunicación del PEC. Estrategias de difusión y comunicación implementadas por el equipo académico.	Propiciar entre los actores educativos y la comunidad, la rendición de cuentas.	Junio 2009	Patricia Hernández Ángel	Informes. Medios de publicidad y audio visuales.

Anexo No. 5

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación permiten evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación con el plan de acción y el plan estratégico. Para que el seguimiento y la evaluación resulten realmente valiosos, debe haberse planificado de manera correcta.

Sobre planificación existe otra herramienta que la explica en detalle.

¿Quién debería utilizar esta herramienta?

Debería ser útil para cualquier persona que trabaje para una organización o proyecto y de verdad le importe la eficacia, efectividad e impacto de éstos.

¿Cuándo será útil esta herramienta?

- Se creen sistemas de recopilación de datos durante las fases de planificación de un proyecto u organización.
- Se analice la información recopilada a través del proceso de seguimiento;
- Se este interesado en la eficacia y efectividad del trabajo.
- Se llegue a una etapa del proyecto o en la vida de una organización en la que se piense que sería útil evaluar el impacto que está teniendo el trabajo.
- Se solicite una evaluación externa de la organización y/o trabajo.

A pesar de que en las organizaciones de sociedad civil se tiende a considerar una evaluación como un hecho que ocurre cuando un donante insiste en que se haga, en realidad, el seguimiento y evaluación son herramientas internas de administración de incalculable valor. Si no se evalúa el trabajo en relación con metas e indicadores, puede se continúen empleando recursos sin un fin fructífero y sin que se produzca un cambio en la situación que habías identificado como un problema.

PRINCIPIOS BÁSICOS

A pesar de que el término “seguimiento y evaluación” tiende a ser tratado como uno solo, en realidad, constituyen dos conjuntos de actividades organizativas distintas que están relacionadas, pero que no son idénticas.

El **seguimiento** consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. **Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación.** Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está realizando lo planificado.

La **evaluación** consiste en la **comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados.** Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo conseguido y cómo se ha conseguido. Puede ser **formativa**: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de **mejorar la estrategia** o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser **conclusiva**: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento. El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que se hace y cómo se hace, concentrándose en:

- **Eficacia**
- **Efectividad**
- **Impacto**

La **eficacia** informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a **producción**. Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros. Cuando diriges un proyecto y estás interesado por las posibilidades de su reproducción o su aplicación, es decir en conseguir que un proyecto pase de tratar con un reducido número de beneficiarios a un número más amplio entonces la eficacia resulta de gran importancia.

La **efectividad** mide los **logros obtenidos** por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos **objetivos específicos** que se habían establecido.

El **impacto** informa sobre la influencia causada en la **situación del problema** que se intentaba afrontar. Es decir, ¿era útil la estrategia?, Antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, es necesario estar seguro de que tiene sentido aquello que se está haciendo en relación con el impacto que se quiere lograr.

El seguimiento y la evaluación se llevan a cabo de la manera más adecuada si se ha realizado correctamente una planificación con la que evaluar el progreso y los logros.

¿POR QUÉ ES NECESARIO EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN?

El seguimiento y evaluación permite comprobar el resultado final (si estamos **influyendo** sobre el problema o no) de un trabajo de desarrollo: si estamos obteniendo beneficios y si estamos generando un cambio.

A través del seguimiento y la evaluación se puede:

- Revisar el progreso;
- Identificar problemas en la planificación y/o en la puesta en práctica;
- Hacer ajustes de modo que tengas más probabilidades de “generar un cambio”.

En muchas organizaciones el “seguimiento y evaluación” esta considerado como un requerimiento más que una herramienta de administración. El uso primordial del seguimiento y evaluación para una organización o proyecto debe ser la observación de su propio trabajo en relación con los objetivos: si está impactando; si se está trabajando eficazmente; y de este modo, aprender a trabajar de mejor manera.

Los planes son esenciales, pero no se establecen sobre una base rígida (totalmente fija). En caso de que no funcionen o las circunstancias cambien, los planes también necesitan cambiar. Tanto el seguimiento como la evaluación son herramientas que ayudan a un proyecto u organización a conocer cuando no están funcionando los planes y cuando estas circunstancias han cambiado. Ofrecen a la administración la información necesaria para tomar decisiones sobre el proyecto u organización y los cambios que son necesarios en la estrategia y los planes.

A través de esto, las constantes se quedan como los pilares del marco estratégico: el análisis de las situaciones a mejorar, la visión y los valores del proyecto u organización. Todo lo demás es susceptible de ser negociado. Una equivocación no supone ningún crimen, pero el hecho de no aprender de los errores del pasado por no hacer el seguimiento y evaluación, sí que lo es.

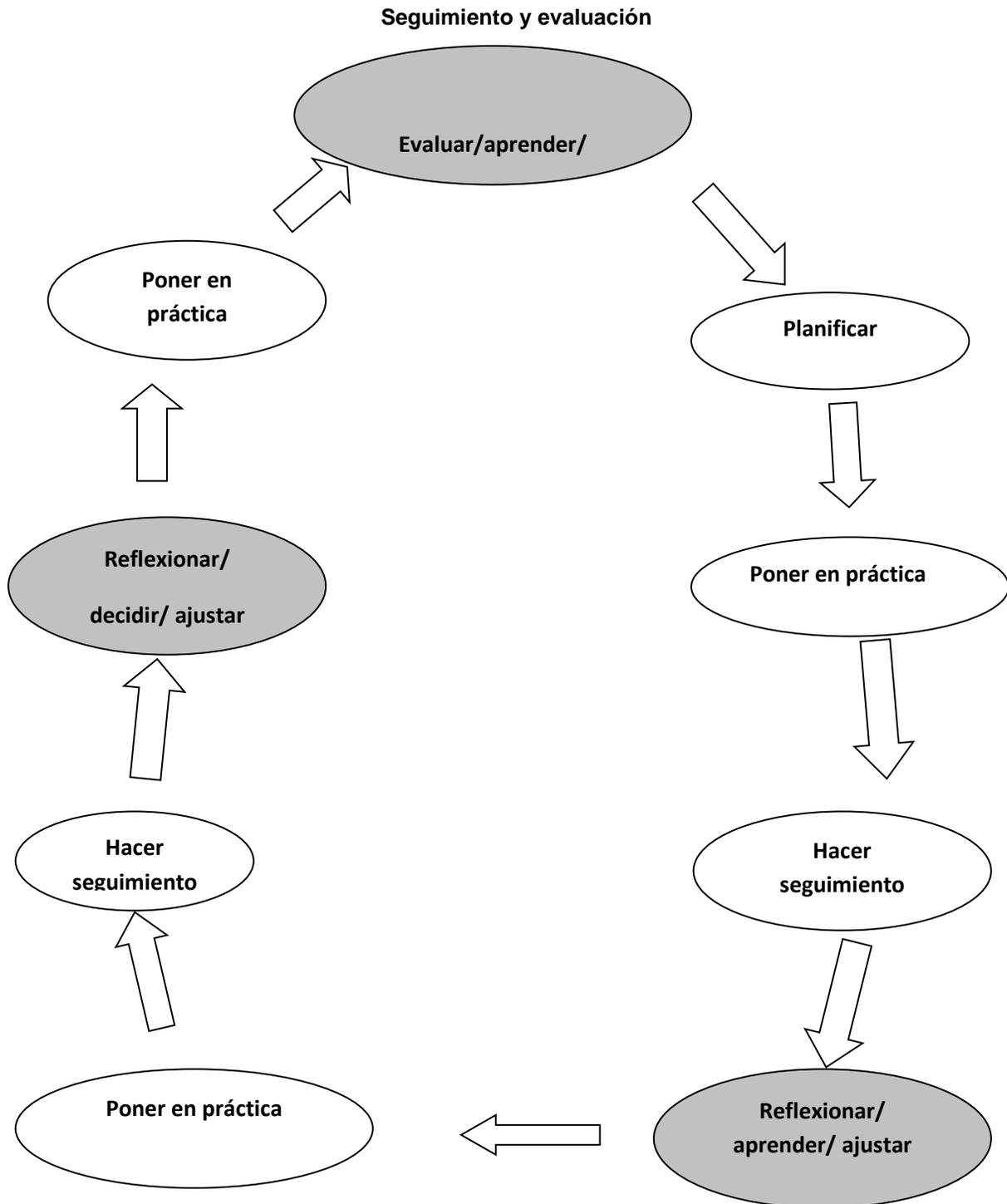
El efecto del seguimiento y evaluación puede observarse en el siguiente ciclo. Se tendrá que hacer varios seguimientos y ajustes antes de estar listo para evaluar y planificar de nuevo.

Es importante reconocer que el seguimiento y evaluación no son varitas mágicas que pueden hacer desaparecer los problemas, curarlos o cambiar de manera milagrosa sin aportar ningún tipo de trabajo duro por parte de la organización o proyecto. Por sí solas no son una solución, pero sí son unas herramientas de gran valor.

El seguimiento y evaluación puede:

- Ayudar a identificar problemas y sus causas;
- Sugerir posibles soluciones para estos problemas;

- Plantear cuestiones sobre suposiciones y estrategia;
- Empujar a reflexionar sobre adónde se está yendo y cómo llegar ahí;
- Proporciona información y comprensión sobre un asunto;
- Animar a actuar sobre esta información y comprensión;
- Aumentar la probabilidad de que tenga una influencia de desarrollo positiva.



El seguimiento implica:

- Establecimiento de indicadores de eficacia, efectividad e impacto.
- Creación de sistemas de recopilación de información relacionada con estos indicadores.
- Recopilación y registro de la información.
- Análisis de la información.
- Empleo de la información para mantener a la administración al día.

El seguimiento es una función interna dentro de cualquier proyecto u organización.

La evaluación implica:

- Estudio de aquello que la organización o proyecto pretende conseguir. ¿Qué influencia quiere generar? ¿Qué impacto quiere tener?
- Evaluación de su progreso dirigida hacia aquello que quería conseguir, sus puntos de impacto.
- Estudio de la estrategia de la organización o proyecto. ¿Existía alguna estrategia? ¿Era eficaz con esta estrategia? ¿Funcionaba esta estrategia? Si no era así, ¿por qué?
- Estudio de su funcionamiento. ¿Había un uso eficaz de los recursos? ¿Cuáles eran los costes de oportunidad¹ del método de trabajo elegido? ¿qué sostenibilidad tiene el modo de trabajo de la organización o proyecto? ¿Cuáles son las implicaciones para los interesados directos en cuanto al modo de trabajo de la organización?

En una evaluación consideramos la eficacia, efectividad e impacto. Una evaluación se puede llevar a cabo de maneras distintas. Algunos de los tipos más comunes son los siguientes:

Autoevaluación: implica a una organización o proyecto mirándose en un espejo y evaluando cómo está haciendo su trabajo. Es un tipo de práctica de aprendizaje y mejora para la que es necesaria una organización muy autorreflexiva y honesta. Puede resultar una experiencia de aprendizaje muy significativa.

Evaluación participativa: es un tipo de evaluación interna. Su propósito no es otro que el de implicar al mayor número de persona posibles con participación directa en el trabajo. Esto puede significar que el personal del proyecto y los beneficiarios tengan que trabajar juntos en la evaluación. Si se invita a participar a alguien de afuera, su función se limitaría a la de facilitador del proceso, pero nunca sería un evaluador.

Evaluación participativa rápida: usada en un principio en áreas rurales, esta metodología puede en realidad aplicarse en la mayoría de las comunidades. Éste es un modo cualitativo de evaluar. Un equipo interdisciplinario es el encargado de semiestructurarla y llevarla a cabo en breve período de tiempo. Se utiliza como un punto de partida para comprender una situación local y supone un método rápido, barato y útil para recopilar información. Este método implica el empleo de un estudio de información secundaria, una observación directa, entrevistas semiestructuradas, informadores clave, entrevistas de grupo, juegos, diagramas, mapas y almanaques. En un contexto de evaluación, permite obtener una valiosa aportación de aquellos que se suponen beneficiarios del trabajo de desarrollo. Es flexible e interactiva.

1. Costos de oportunidad: Constituye el gasto en cuanto a vías alternativas en las que se puede emplear el tiempo y el dinero. Si se emplea en tu organización o proyecto, ya no se podrán gastar en ningún otro sitio. Siempre es importante calcular rigurosamente el valor de tus ideas y planes en términos de coste de oportunidad.

Evaluación externa: Este tipo de evaluación la lleva a cabo una persona o equipo que no pertenece a la organización o proyecto y que ha sido elegido cuidadosamente.

Evaluación interactiva: implica una interacción muy activa entre un evaluador o equipo de evaluación exterior y la organización o proyecto en proceso de evaluación. A veces, también se incluye a alguien que pertenezca a la organización o proyecto dentro del equipo de evaluación.

Planificación para seguimiento y evaluación.

El seguimiento y evaluación debería formar parte de nuestro proceso de planificación.

Resulta muy difícil volver y crear sistemas de seguimiento y evaluación una vez que se ha iniciado el proceso. Es necesario comenzar a recopilar información sobre el ejercicio y las metas desde el principio del todo, de hecho, la primera recopilación debería tener lugar cuando se evalúan las necesidades.

Cuando se realice la planificación, se establecerán indicadores. Estos indicadores aportan el marco para el sistema de seguimiento y evaluación. Informan sobre **qué se quiere saber** y el tipo de información que merecerá la pena recopilar. En este apartado consideramos los siguientes aspectos:

- **¿Qué queremos saber?** Esto incluye el estudio de los indicadores tanto para asuntos internos como externos.
- **Diferentes tipos de información.**
- **¿Cómo obtendremos información?**
- **¿Quién debería implicarse?**

¿QUÉ QUEREMOS SABER?

Lo que queremos saber está conectado con lo que pensamos que es relevante. En un trabajo de desarrollo lo que pensamos que es relevante está conectado con nuestros valores.

La mayoría del trabajo en las organizaciones de sociedad civil está sostenido por un marco de valores. Este marco es el que determina los modelos de aceptabilidad en el trabajo que realizamos. Los valores centrales sobre los que se construye la mayoría del trabajo de desarrollo son:

- Atención a los desfavorecidos
- Capacitación de los desfavorecidos
- Cambio de la sociedad, no sólo con la ayuda a los individuos
- Sostenibilidad²
- Empleo eficaz de recursos.

Así las cosas, lo primero que necesitamos saber es: ¿satisface nuestro trabajo y nuestro modo de hacerlo los requisitos de estos valores? Para contestar a esta pregunta, nuestro sistema de seguimiento y evaluación debe aportarnos información sobre:

- ¿Quién se beneficia de nuestro trabajo? ¿Cuánto se benefician?
- ¿Son los beneficiarios recipientes pasivos, o por el contrario, el proceso les permite tener algún control sobre sus vidas?
- ¿En nuestro trabajo, hay alguna lección que sea de mayor impacto que la mera existencia de nuestro proyecto?

2. Sostenibilidad: consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

- ¿Se puede sostener a largo plazo lo que estamos haciendo o cesará el impacto de nuestro trabajo una vez que nos vayamos?
- ¿Estamos obteniendo resultados óptimos a partir de las mínimas cantidades posibles de aportaciones?

¿Queremos saber sobre el proceso o el producto?

¿Debería evaluarse el trabajo de desarrollo en cuanto al proceso (el modo en el que se desempeña el trabajo) o en cuanto al producto (lo que produce el trabajo)? Con frecuencia, este debate resulta una excusa de un ejercicio inadecuado más que un asunto de verdad.

El proceso y el producto no se pueden separar en un trabajo de desarrollo: qué conseguimos y cómo lo conseguimos constituyen la misma cara de la misma moneda.

Si la meta es el desarrollo, basada en valores de desarrollo, entonces excavar un pozo sin transmitir las destrezas para mantenerlo y manejarlo no será suficiente. No vale como excusa decir que “se tardaba mucho de ese modo; no podíamos esperar a que se organizaran; dijimos que haríamos el pozo y lo hicimos”. Pero tampoco es excusa decir que «no importa que no se haya construido el pozo; lo importante es que se ha capacitado a la gente». Tanto el proceso como el producto deben formar parte de tu sistema de seguimiento y evaluación. Pero, ¿cómo medimos este proceso y evaluación? La respuesta se encuentra en la fijación de indicadores

¿QUÉ QUEREMOS SABER?

Indicadores

Los indicadores son señales concretas que se pueden medir y el reflejo de que se ha hecho o logrado algo. Constituyen una parte muy importante del sistema de seguimiento y evaluación, porque establecen lo que se mide o controla. Gracias a los indicadores se puede plantear y contestar preguntas como: ¿Quién? ¿Cuántos? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuánto?

Pero es necesario decidir con rapidez cuáles van a ser los indicadores, de modo que se pueda empezar a recopilar la información de manera inmediata. Es importante tomar nota de que si nada está cambiando o no hay mejora en la medida de los

Indicadores clave identificados, entonces tu estrategia no estará funcionando y necesita un replanteamiento.

Seguimiento y evaluación por *Janet Shapiro* (email: nellshap@hixnet.co.za)

Traductor: Daniel Fernández. .mail: danifeme@hotmail.com

Documento entregado en archivo electrónico en la reunión de la región noreste del PEC Nacional en junio de 2008 en Puerto Vallarta, Jal. México.

Anexo No. 6



**“PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO (PAT)
2010
DEL EQUIPO ACADÉMICO**

**PROCESO: INCORPORACIÓN**

OBJETIVO	Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.
META	Incorporar a la X etapa del PEC al menos un 10% más de las zonas escolares y escuelas públicas de educación básica que participaron en la IX etapa, mediante procesos de capacitación a fin de instaurar una dinámica de transformación de la gestión escolar con enfoque estratégico.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuelas y zonas capacitadas en planeación estratégica. ▪ Escuelas y zonas incorporadas a la X etapa del PEC.

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Capacitar y asesorar a la estructura educativa y directores de escuelas públicas de educación básica en el diseño y elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Programa Anual de Trabajo (PAT).	Primera sesión: 26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo. Segunda sesión: 16 a 30 de junio.	Nohemí Carro Rodríguez, Ana Gloria Araujo Juárez, Luz Rosana Hernández Guevara.	Agenda de trabajo. Documento PETE-PAT, Reglas de Operación PEC IX, Cañón y Lap Top, Internet y material de apoyo, Hojas blancas, Viáticos.
Capacitar y asesorar a la estructura educativa en el diseño y elaboración del Plan Estratégico de Zona Escolar (PEZE) y Programa Anual de Trabajo (PAT).	Primera sesión: 26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo. Segunda sesión: 16 a 30 de junio.	Anastacio Amancio Nieto Guzmán, Laura Cazares Juárez, María Amalia Urzúa Chávez.	Agenda de trabajo Documento PEZE-PAT Reglas de Operación PEC IX, Cañón y Lap Top, Internet y material de apoyo, Hojas blancas, Viáticos.
Asesorar y acompañar a los directores de escuelas públicas de educación básica en la elaboración del PETE y PAT.	Mayo a agosto 2010.	María Concepción Torres Aceves	Agenda de trabajo Documento PETE-PAT Material de

			apoyo internet.
Asesorar y acompañar a los equipos de supervisión escolar en la elaboración del PEZE y PAT.	Mayo a agosto 2010.	María Concepción Torres Aceves	Agenda de trabajo Documento PEZE-PAT Material de apoyo internet.

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Coordinar las sesiones de Dictaminación de los PETEs y PAT	Primera fase (incorporación). 6 – 17 de septiembre. Primera fase (reincorporación). 27 de septiembre a 15 de octubre. Segunda fase (incorporación). 25 a 29 de octubre. Segunda fase (reincorporación). 8 a 19 de noviembre.	Lidia Amilamia Moreno Montes.	Agenda de trabajo, Concentrado de resultados de la Dictaminación, Criterios de Dictaminación. Hoja de evaluación. Observaciones y sugerencias de los participantes. Documento PETE-PAT, Clasificador por objeto del gasto. Materiales de apoyo. Viáticos, Hojas blancas.
Coordinar las sesiones de Dictaminación de los PEZE y PAT	Primera fase (incorporación). 6 – 17 de septiembre. Primera fase (reincorporación). 27 de septiembre a 15 de octubre. Segunda fase (incorporación). 25 a 29 de octubre. Segunda fase (reincorporación). 8 a 19 de noviembre.	Gerardo Lara Casillas.	Agenda de trabajo Concentrado de resultados de la Dictaminación Criterios de Dictaminación. Hoja de evaluación, Observaciones y sugerencias de los participantes, Documento PEZE-PAT, Clasificador por objeto del gasto, Materiales de apoyo, Viáticos.

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Turnar a la Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Calidad (CEPEC) los resultados de la Dictaminación de las escuelas incorporadas y reincorporadas a PEC X.	Primera fase (incorporación y reincorporación) del 20 al 24 de septiembre. Segunda fase (incorporación y reincorporación) del 22 de noviembre al 10 de diciembre.	Enrique Galán Martínez.	PETE, PAT, Informe anual de seguimiento técnico pedagógico. Concentrado de resultados PETE y PAT Criterios de Dictaminación.
Turnar a la CEPEC los resultados de la Dictaminación de las zonas escolares incorporadas y reincorporadas a PEC X.	Primera fase (incorporación y reincorporación) Del 20 al 24 de septiembre. Segunda fase (incorporación y reincorporación) Del 22 de noviembre al 10 de diciembre.	Enrique Galán Martínez.	PEZE, PAT, Informe anual de seguimiento técnico pedagógico. Concentrado de resultados PEZE y PAT. Criterios de Dictaminación.
Llevar a cabo sesiones de evaluación después de cada fase del proceso de incorporación.	Septiembre a diciembre 2010.	Nohemí Carro Rodríguez, Anastacio Amancio Nieto Guzmán, Lidia Amilamia Moreno Montes, Gerardo Lara Casillas.	Instrumento de evaluación. Informes del asesor técnico pedagógico PEC.

PROCESO: FINANCIAMIENTO

OBJETIVO	Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.
META	Orientar permanentemente a las escuelas y equipos de supervisión escolar PEC mediante asesorías en el uso y manejo eficiente de los recursos financieros que otorga el programa durante el año 2010.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesores académicos que orienta a los usuarios PEC en el uso y manejo de recursos financieros. ▪ Escuelas y zonas escolares que aplican eficientemente los recursos financieros del PEC.

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Análisis de los nuevos lineamientos para el uso y manejo del recurso financiero para PEC X.	Febrero 2010	Hilario Iván Rosales Cobián.	Guía del uso y manejo del recurso financiero PEC

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Unificación de criterios financieros entre las áreas que inciden en el PEC.	Febrero 2010	María Concepción Torres Aceves	X. Guía del uso y manejo del recurso financiero PEC X.
Asesorar a los participantes del programa sobre los lineamientos para el uso y manejo del recurso financiero.	Febrero a diciembre 2010	Equipo académico	Guía del uso y manejo del recurso financiero PEC X.
Promover con las escuelas y equipos de supervisión escolar estrategias para la rendición de cuentas.	Septiembre 2010	Equipo académico	Guía del uso y manejo del recurso financiero PEC X.
Acompañar a las escuelas y equipos de supervisión escolar en el uso y manejo de recurso financiero PEC IX.	Febrero a diciembre 2010	Equipo académico	Guía del uso y manejo del recurso financiero PEC IX.

PROCESO: FORMACIÓN CONTINUA

OBJETIVO	Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.
META	Promover la formación continua de los actores educativos en función de sus necesidades para impactar efectivamente en el logro educativo mediante la aplicación de la planeación estratégica durante el año 2010.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesores técnicos que se capacitan y actualizan. ▪ Asesores técnicos que difunden y dan seguimiento a las propuestas de formación continua. ▪ Escuelas que solicitan validación de propuesta de formación. ▪ Escuelas que reciben autorización a sus propuestas de formación.

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Difundir las estrategias de formación continua establecidas por la CEPEC y la Coordinación de Formación y Actualización de Docentes, para los actores educativos.	Febrero, marzo, abril, mayo y junio 2010	Ma. Concepción Torres Aceves.	Página WEB PEC Convocatoria Materiales de Capacitación y Asesoría.
Fomentar la utilización del PAT como estrategia de promoción en apoyo a las propuestas de formación de los actores educativos.	Septiembre - octubre 2009. Marzo, Mayo, junio 2010	Equipo estatal técnico pedagógico.	Página WEB PEC Convocatoria Agendas de trabajo

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Formación continua del equipo académico a través de los trayectos formativos que cada uno defina en función de sus necesidades y expectativas.	Febrero – diciembre 2010	Laura Cázares Juárez	Materiales de Capacitación y Asesoría. Catalogo de Instituciones Educativas, documentos de la Dirección de Capacitación de la SEJ y propuestas de formación dictaminadas por la Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación.
Actualización del equipo académico sobre los diversos temas y actividades técnico pedagógicas a realizar.	Febrero-noviembre 2010	Nohemí Carro Rodríguez, Anastacio Amancio Nieto Guzmán, Lidia Amylamia Moreno Montes, Gerardo Lara Casillas, Hilario Iván Rosales Cobián.	Agendas de trabajo materiales bibliográficos. Internet. Cañón y Lap Top. Hojas blancas.
Asistencia a las reuniones regionales PEC tomando en cuenta las comisiones asignadas y los procesos manejados.	Febrero-noviembre 2010	Ma. Concepción Torres Aceves.	Agendas de trabajo materiales bibliográficos. Cañón y LapTop.
Dar seguimiento a las acciones implementadas por la CEPEC y la Coordinación de Formación y Actualización de Docentes para la formación continua de los actores educativos.	Febrero a julio 2010	Ma. Concepción Torres Aceves y Laura Cazares Juárez	Formato para la validación de la propuesta de formación

PROCESO: ACOMPAÑAMIENTO

OBJETIVO	Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.
META	Brindar elementos que fortalezcan el proceso de la transformación de la gestión escolar de equipos de supervisión y escuelas mediante acompañamiento continuo y permanente durante el año 2010.

INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesores que implementan estrategias efectivas de acompañamiento en la aplicación del PETE-PEZE. ▪ Equipos de supervisión escolar y escuelas que fortalecen el proceso de la transformación de la gestión escolar.
--------------------	---

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Definir entre el área académica y la coordinación estatal del PEC las estrategias de acompañamiento.	Enero y febrero 2010	Ma. Concepción Torres Aceves.	LapTop, Cañón, Calendarización del área académica, Hojas blancas.
Coordinar reuniones de seguimiento y evaluación con equipos de supervisión escolar y directores de escuelas PEC.	18 a 25 de marzo 2010	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenia Alejandra Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez	Materiales de apoyo, Agenda, LapTop, Cañón, Viáticos.
Proponer a los equipos de supervisión escolar estrategias de seguimiento y evaluación para verificar la aplicación del PEZE en los equipos de supervisión escolar.	18 a 25 de marzo 2010	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenia Alejandra Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez	Materiales de apoyo, Agenda, LapTop, Cañón, PEZE y PAT de PEC, Reglas de Operación PEC X.
Proponer a los equipos de supervisión escolar estrategias de seguimiento y evaluación para verificar la aplicación del PETE en las escuelas	18 a 25 de marzo 2010	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenia Alejandra Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Materiales de apoyo, Agenda, LapTop, Cañón, Viáticos, PETE y PAT de PEC, Reglas de Operación PEC X.
Ofrecer a los participantes los insumos necesarios para la elaboración del informe anual de seguimiento técnico pedagógico para equipos de supervisión.	01 a 11 de junio de 2010	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenia Alejandra Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Materiales de apoyo, Agenda, LapTop, Cañón, Viáticos.
Ofrecer a los participantes los insumos necesarios para la elaboración del informe anual de seguimiento técnico pedagógico para las escuelas.	01 a 11 de junio de 2010	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenia Alejandra Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Materiales de apoyo, Agenda, LapTop Cañón, Viáticos.

PROCESO: EVALUACIÓN

OBJETIVO	Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.
META	Fomentar en el 100% de las escuelas y equipos de supervisión escolar participantes en el PEC el uso de los estándares y los criterios de desempeño para la autoevaluación inicial, evaluación continua y final del PETE-PAT o PEZE-PAT, a partir del análisis y reflexión de los resultados obtenidos.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades desarrolladas por el equipo técnico pedagógico para la promoción del uso de los estándares y criterios de desempeño. ▪ Escuelas que aplican los estándares para su proceso de evaluación. ▪ Equipo de Supervisión escolar que aplican los criterios de desempeño para su proceso de evaluación.

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Conocimiento y dominio de los estándares y criterios de desempeño por el equipo académico.	15 a 19 de febrero	Nohemí Carro Rodríguez, Anastacio Amancio Nieto Guzmán, Hilario Iván Rosales Cobián.	Reglas de Operación, Documento de apoyo PEZE, Computadora, cañón, Guía, Antología.
Propiciar el uso de los estándares como apoyo en los procesos de autoevaluación inicial de las escuelas para el diseño del PETE.	26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo	Nohemí Carro Rodríguez, Ana Gloria Araujo Juárez, Luz Rosana Hernández Guevara.	Reglas de Operación, Computadora, cañón, antología, guía.
Fomentar el uso de los criterios de desempeño como apoyo en los procesos de autoevaluación inicial de los equipos de supervisión para el diseño del PEZE.	26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo	Anastacio Amancio Nieto, Laura cazares Juárez, María Amalia Urzúa Chávez.	Documento de apoyo PEZE, Computadora, cañón
Favorecer la adecuación de los estándares y/o criterios a partir de las condiciones y necesidades de las escuelas y zonas.	15 a 25 de marzo y 26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo.	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenya Alejandra Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Reglas de Operación PEC IX, Documento de apoyo PEZE.
Propiciar el uso de los estándares y criterios de desempeño en el seguimiento y evaluación del PETE y PEZE.	15 a 25 de marzo	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenya Alejandra Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Reglas de Operación PEC IX, Documento de apoyo PEZE, Guía Antología.
Fomentar el uso del portafolio de evaluación para realizar el seguimiento de las actividades del PAT.	15 a 25 de marzo. 26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenya Alejandra Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Documento de apoyo PEZE, Computadora, cañón, Guía, Antología.

Impulsar el uso de los resultados de las evaluaciones externas (enlace) como apoyo para replantear su planeación.	26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo. 1 a 11 de junio	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenya Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Documento de apoyo PEZE, Computadora, cañón, Guía, Antología
Propiciar que las zonas y escuelas diseñen o se apropien de algún instrumento o estrategia para valorar las actividades desarrolladas.	15 a 25 de Marzo y 1 a 11 de junio.	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenya Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Documento de apoyo PEZE, Computadora, cañón, Guía, Antología.
Promover en escuelas y zonas escolares la sistematización de información de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos y estrategias de evaluación aplicadas.	15 a 25 de Marzo, 1 a 11 de junio y 26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo.	Nohemí Carro Rodríguez, Anastacio Amancio Nieto Guzmán, Hilario Iván Rosales Cobián.	Documento de apoyo PEZE, Computadora, cañón, Guía, Antología.
Inculcar en escuelas y zonas escolares la importancia de la rendición de cuentas ante la comunidad escolar e instancias correspondientes.	15 a 25 de Marzo 1 a 11 de junio y 26 a 30 de abril y 6 a 14 de mayo.	Hilario Iván Rosales Cobián, Kenya Jiménez Calderón, Jorge Alberto Guajardo Jiménez.	Reglas de operación, documento PEZE, Guía, antología, cañón. computadora
Sistematizar la información a partir de los resultados de las escuelas para que el equipo académico del PEC replantee actividades acorde a las condiciones y necesidades de los usuarios.	Agosto de 2010	María Concepción Torres Aceves.	Informes Técnico Pedagógicos, computadora.

PROCESO: COMUNICACIÓN

OBJETIVO	Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, un modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.
META	Incrementar un 30% la participación de la estructura educativa, consejos municipales y escolares de participación social por el trabajo que se realiza en el PEC a través de la implementación de diferentes estrategias de comunicación durante el año 2010 para que coadyuven al logro del objetivo del programa.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directores de los niveles educativos que participan en las actividades programadas. ▪ Directores de nivel y Coordinadores que su trabajo incide en las escuelas que promueven el trabajo del PEC con la estructura educativa de su nivel. ▪ Escuelas que participan en los foros de experiencias exitosas. ▪ Padres de familia que participan en las tareas de las escuelas. ▪ Consejos municipales que participan en las actividades de las escuelas para reunir el financiamiento.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directores de niveles de educación básica que solicitan información al PEC.
--	---

ACTIVIDADES GENERALES	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
Establecer una articulación entre el área académica y el área de comunicación y difusión del mismo programa.	25 al 29 de enero de 2010	Ma. Concepción Torres Aceves	Calendarización , reglas de operación, base de datos, Lap Top
Realizar reuniones de sensibilización entre la coordinación estatal y área académica del PEC, instancias que inciden en las escuelas, directores de los niveles y coordinadores de las instancias que su trabajo inciden en las escuelas.	01 al 06 de febrero de 2010 08 al 12 de noviembre de 2010	Ma. Concepción Torres Aceves, Nohemí. Carro Rodríguez	Calendarización , reglas de operación, base de datos, informes de cada uno de los asesores, computadora.
Promover el uso de la tecnología y establecer una comunicación de manera eficiente entre las áreas de la secretaria de educación Jalisco que su trabajo incide directamente en las escuelas participantes en el PEC, direcciones de los niveles, y el Área académica del PEC.	Permanentemente	Ma. Concepción Torres Aceves Luz Rosana Hernández Guevara.	Calendarización , reglas de operación, base de datos, informes de cada uno de los asesores, Lap Top.
Establecer estrategias de difusión institucional entre el área académica del PEC con el área estatal de comunicación social de la SEJ	Febrero de 2010.	Ma. Concepción Torres Aceves, Nohemí Carro Rodríguez.	Programaciones , informes
Preparar información por escrito de las actividades realizadas en el PEC para los directores de los niveles, instancias que su trabajo incide en las escuelas y coordinadores de educación básica.	Ultimo día hábil de cada mes	Ma. Concepción Torres Aceves	Informes de cada asesor y de la coordinación académica, base de datos de las escuelas y zonas participantes, Lap Top
Promover y participar en procesos de evaluación con los coordinadores de las instancias que su trabajo incide en las escuelas, directores de los niveles, la coordinación de educación básica y el área académica del PEC.	19 al 23 de julio de 2010, 06 al 10 de diciembre	Ma. Concepción Torres Aceves, Luz Rosana Hernández Guevara.	Lap Top, cañón, documentos y materiales de apoyo, carpetas
Proporcionar datos vigentes para fortalecer la pagina Web del PEC	Antes y después de la realización de cada actividad	Equipo Técnico Estatal.	Documentos de apoyo de evaluación, hojas blancas, computadora, informes varios, resultados, evidencias PAT.

Proporcionar datos vigentes para fortalecer la pagina Web del PEC	Antes y después de la realización de cada actividad	Equipo Técnico Estatal.	Documentos de apoyo de evaluación, hojas blancas, computadora, informes varios, resultados, evidencias PAT.
Promover en cada una de las regiones foros abiertos de intercambio de experiencias exitosas entre las escuelas participantes en el PEC y las que no están.	18 al 25 de marzo y 01 al 11 de junio	Equipo Técnico Estatal.	Documentos de apoyo de evaluación, hojas blancas, computadora, informes varios, resultados, evidencias PAT, Lap Top, cañón.
Promover canales abiertos de comunicación y difusión para la rendición de cuentas a los consejos municipales y sociales.	Permanentemente	Equipo Técnico Estatal.	Programaciones , agendas, materiales de apoyo, Informes, evaluaciones registros de asistencia.
Promover la participación social a partir de los resultados obtenidos en las escuelas participantes en el programa.	18 al 25 de marzo, 01 al 11 de junio	Equipo Técnico Estatal.	Programaciones , agendas, materiales de apoyo, Informes, evaluaciones registros de asistencia.
Participar en foros de experiencias exitosas	Junio 2010	Equipo Técnico Estatal.	Informes, evaluaciones, evidencias PAT, Lap Top, cañón.