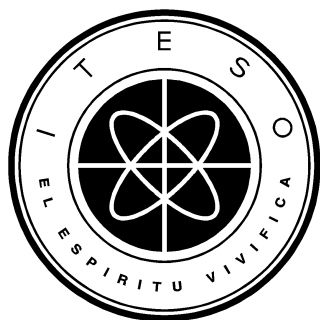


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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 EDUCACION Y VALORES MAESTRIA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.



TESIS

“La gestión de los procesos comunicativos para la mejora en la organización del equipo
de Supervisión”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

PRESENTA:

Rocío Claudia Uvias López

ASESORAS:

Mtra. Ana Paula García Ruiz Velasco
Mtra. Rosario Leticia González Hurtado

Guadalajara, Jalisco, Julio 2011

Índice	
Introducción	4
Capítulo I: Contexto	7
1.1 Educación Especial	7
1.2 Antecedentes de la Educación Especial en Jalisco	8
1.3 Descripción de la Zona Escolar	10
1.4 Descripción del Funcionamiento Operativo de la Institución	13
1.5 Perfil profesional del Equipo Directivo de la Supervisión	15
Capítulo II: Diagnóstico y planteamiento del problema	17
2.1 Planteamiento del problema.	17
2.2 Proceso de Diagnóstico	18
2.2.1 Objetivo del diagnóstico	18
2.2.2 Selección de fuentes de información y diseño de instrumentos.	19
2.2.3 Análisis y Sistematización de información	21
2.3 La situación actual de la Zona Escolar	21
2.3.1 La organización de la Zona	23
2.3.2 La comunicación y sus mecanismos	25
2.3.3 El seguimiento y evaluación de acuerdos	26
2.3.4 La sistematización de las acciones	29
2.3.5 Hacia dónde intervenir	30
Capítulo III Fundamentación Teórica	32
3.1 La Zona Escolar y la función del Equipo de Supervisión.	32
3.1.1 La Zona y su estructura	32
3.1.2 La función del supervisor	33
3.2 El asesor de Zona	35
3.3 Gestión Educativa	37
3.4 Concepto de Organización	39
3.4.1 Organización Formal:	39
3.4.2 Ventajas de una buena Organización Formal	40
3.5 La escuela como Organización	40
3.6 La Zona Escolar como una organización	43
3.7 La gestión educativa, la organización educativa y la comunicación	44
3.8 La comunicación como proceso.	45
3.8.1 Características del proceso de comunicación en una organización	46
3.8.2 Los tipos de comunicación	47
3.8.3 Mecanismos de comunicación	48
3.8.4 Las competencias comunicativas necesarias en un gestor	49
3.9 El trabajo colegiado	52
Capítulo IV Diseño de la Estrategia de Intervención	56
4.1 Descripción de la estrategia de intervención	57
4.1.1 Fases de intervención	57
4.2 Líneas de acción	58
4.3 Metodología de la intervención	72

4.4 Indicadores de logro y proceso de evaluación.	74
Capítulo V Informe de resultados	77
5.1 Recuperación del proceso vivido	77
5.2 Avances desde la práctica y su análisis	79
5.3 Hallazgos sobre la vinculación de la teoría en la práctica	80
5.4 Hallazgos sobre los mecanismos de comunicación utilizados	82
5.5 Avances desde los indicadores de logro	85
5.5.1 Avances en la comunicación formal:	85
5.5.2 Avances en la organización	85
5.5.3 Avances en la comunicación constante	86
5.5.4 Avances en la comunicación clara:	86
5.5.5 Avances en la comunicación y su relación con las acciones y funciones:	87
5.6 Un balance del proceso	87
Conclusiones	89
Referencias	93
Anexos	96

Introducción

El sistema educativo, se encuentra en un momento de transformación que demanda de una mayor calidad y eficiencia de las diversas instituciones y organizaciones que lo conforman, a la par se percibe la incertidumbre de todos los involucrados por responder adecuadamente desde la función e instancia que le concierne.

Actualmente son pocas las autoridades educativas que hacen investigación sobre su hacer, analizan sus propósitos, sus estrategias o los productos de sus acciones de gestión en las instituciones educativas donde laboran.

Y es justamente desde el enfoque de la gestión que se logra la transformación de una organización educativa, estableciendo un proceso intencionado que modifique los factores e involucre al personal de supervisión en el reconocimiento de los problemas del equipo y sus causas, así como de los recursos y capacidades de que se disponen para superarlos.

La transformación del trabajo de supervisión no puede partir solamente del establecimiento de normas de funcionamiento más adecuadas, por parte de la autoridad educativa, tampoco depende de la distribución de materiales de apoyo para mejorar su tarea, ni de la divulgación de instrumentos y procedimientos novedosos o de uno o varios cursos de capacitación. Se requiere de la articulación de estos elementos y, sobre todo, que los involucrados experimenten el proceso de cambio, lo adapten a sus propias condiciones, encuentren sus virtudes reflejadas en resultados efectivos y comprueben que es posible trabajar con las nuevas exigencias.

Para alcanzar una modificación en el funcionamiento de la organización de supervisión, se requiere de una estrategia de intervención derivada del diagnóstico de sus necesidades y posibilidades. Y este proceso solo lo puede ser

construido y vivido por quienes lo constituyen y quienes mejor lo manejan y por ende serán los beneficiados al modificar su hacer educativo.

Lo anterior se concretiza en el presente trabajo de tesis, al que se ha denominado “La gestión de los procesos comunicativos para la mejora en la organización del Equipo de Supervisión”. El cual consta de cinco capítulos:

En el capítulo I: Nos ofrece información del contexto desde una bosquejo general de lo que es Educación Especial, sus antecedentes en el estado de Jalisco, los cambios que ha venido sufriendo en su estructura hasta su conformación actual permitiendo aterrizar en la descripción específica de la zona escolar donde se aplicara la estrategia de intervención.

Como se puede observar en la redacción del capítulo II presentado como Diagnóstico y Planteamiento del Problema, muestra el seguimiento de la inquietud de una asesora por indagar sobre las causas y factores que pudieran estar determinando los pocos avances reflejados en el trabajo del equipo de supervisión. Este proceso implicó definir específicamente qué es lo que se quería saber acerca de la organización y su funcionamiento, requiriendo del diseño y aplicación de algunos instrumentos y técnicas que arrojaran datos reales de la situación proyectando con ello el problema y poder definir el Planteamiento del mismo el cual reside en sus procesos de organización de manera específica en la comunicación y el seguimiento y la evaluación de las acciones

El Capítulo III, nos brinda la oportunidad de revisar elementos teóricos que enriquecen la gestión del equipo de supervisión. Visualizando a la intervención como un proceso donde se establezca una estrecha relación entre la práctica y el conocimiento. Los temas presentados en este capítulo van desde el esclarecimiento de las funciones de cada uno de los integrantes del equipo, hasta la definición de lo que es una organización y en específico una organización de índole educativa así como las características que requiere para su funcionamiento. Además se identifica a la comunicación como elemento clave

profundizando en este tema ya que es aquí donde se enfoca la intervención del presente trabajo y para el éxito de la misma debemos tener claridad en relación a lo que es la gestión educativa tema crucial para el logro de cualquier organización aunado al trabajo colegiado por lo que se hace referencia de ambos temas en este capítulo.

La puesta en práctica de la intervención la encontraremos en el Capítulo IV donde se describe la estrategia, el objetivo y la estructura especificando cada fase de intervención las líneas que incluye con sus respectivas metas, así como las actividades a realizar, los responsables y fechas en la que se llevara a cabo, dando seguimiento a través de instrumentos de recuperación de todo el proceso para determinar los avances y logros de los indicadores establecidos. Durante la intervención se puede ir identificando con claridad el trabajo colegiado del equipo para el logro de una comunicación eficiente.

En el capítulo V Se definen los avances y logros encontrados hasta este momento de la aplicación de la estrategia de intervención así como algunos obstáculos hallados en el mismo proceso.

Se contempla un apartado para las conclusiones finales donde se identifican los avances de logros y aprendizajes durante el proceso vivido.

Después de concluir este trabajo de intervención se espera que sirva este documento para promover, orientar y reorientar el trabajo colegiado en los equipos de supervisión escolar como mecanismo para alcanzar la calidad Educativa.

Capítulo I: Contexto

1.1 Educación Especial

La Educación Especial (EE) es una modalidad de la educación básica, destinada a la atención de las personas con discapacidad transitoria o definitiva, así como a la atención de quienes tienen aptitudes sobresalientes.

La educación especial en el contexto de una institución, toma como punto de partida las condiciones propias de los alumnos. En el caso de menores de edad con discapacidad, el objetivo de la EE es propiciar su integración a los planteles de educación básica regular, a partir de la aplicación de métodos, técnicas y materiales específicos. Para aquellos que no logran esa integración, se les acompaña, a fin de satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje, que propicien la autónoma convivencia social y productiva, utilizando programas y materiales de apoyo didácticos específicos.

Por otro lado, la Educación Especial incluye la orientación a los padres o tutores, a los maestros y al personal de apoyo y directivo de las instituciones de educación básica, quienes reciben e integran a los alumnos con necesidades especiales.

La Educación Especial se sustenta desde cuatro líneas básicas:

- a) Procesos de asesoramiento y acompañamiento metodológico a los profesores de educación básica
- b) Atención y monitoreo a los alumnos
- c) Orientación permanente a los padres
- d) Difusión y sensibilización permanente a la comunidad

1.2 Antecedentes de la Educación Especial en Jalisco

La educación especial en el Estado, surge como respuesta a las demandas de la sociedad y de manera particular a las de personas con discapacidad, el surgimiento de ésta se remonta a la década de los años 50 del siglo pasado, tiempo en que la atención centrada en lo terapéutico, era normada por el Instituto de Psicopedagogía, del entonces Departamento de Educación Pública.

Desde el año de 1990, la tarea de atención quedó a cargo de la Secretaría de Educación Jalisco, con la creación de la Dirección de Educación Especial, la cual, desde entonces, es responsable del trabajo educativo de las escuelas especiales diseminadas en 119 de los 125 municipios que conforman la Entidad Federativa. Quedando aun sin cobertura de este servicios, Guachinango, Jilotlán de los Dolores, Santa María del Oro, San Cristóbal de la Barranca, San Sebastián del Oeste y Totatiche.

En el año de 1990, se realizó en Jomtien Tailandia, la Conferencia sobre la Educación para Todos (EPT), cuyo eje central de discusión, fue el establecimiento de una educación universal de calidad, con orientación particular hacia los ciudadanos más pobres del planeta a ésta, acudieron representantes de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), del Fondo de las Naciones Unidas para la Población (FNUAP), del Banco Mundial, y de los diferentes países participantes.

Jomtien se convirtió en el parte aguas y comienzo de un consenso internacional, que reconoce a la educación, como el elemento más importante en la lucha contra la pobreza, la potenciación de las mujeres, la promoción de los derechos humanos y de la democracia, la protección del medio ambiente y el control del crecimiento demográfico. Otro punto interesante de esta conferencia,

son las reflexiones alrededor de las necesidades de aprendizaje básicas, que fueron definidas:

“Como instrumentos fundamentales de aprendizaje (como la alfabetización, la expresión oral, la aritmética y la resolución de problemas) como el contenido básico del aprendizaje (conocimientos, capacidades, valores y actitudes) que necesitan los seres humanos para sobrevivir, desarrollar plenamente sus posibilidades, vivir y trabajar dignamente, participar plenamente en el desarrollo, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentales y seguir aprendiendo” (UNESCO; 1990:11).

En esta declaración mundial, se establece a la educación como un derecho de los individuos, lo que viene a reorientar los servicios y las escuelas especiales, dando origen a los Centros de Atención Múltiple (CAM), los cuales se entienden como un centro educativo que proporciona Educación Inicial, Educación Preescolar, Educación Primaria, Educación Secundaria y, Formación para el Trabajo, a niños, niñas y jóvenes que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE) propiciadas por alguna discapacidad; el objetivo de estos centros es satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje, de autonomía convivencia social, que favorezcan la integración a la escuela regular y/o la inserción laboral.

Asimismo, se inician, el Servicio de Atención a la Escuela Regular (USAER), cuya función es favorecer el acceso y desempeño de los alumnos con discapacidad o aptitudes sobresalientes, integrados a las escuelas regulares; y, se crea, el Centro de Recursos para la Integración Educativa (CRIE), a través de cual, se brinda información, asesoría y capacitación relacionada con las opciones educativas y estrategias de atención para las personas que presentan NEE, al personal del Sistema Educativo Nacional, a las familias y a la comunidad, cuyo objetivo es ofrecerles orientación sobre el uso de diversos materiales que den respuesta a las necesidades educativas.

1.3 Descripción de la Zona Escolar

Con fundamento en lo planteado en la conferencia, *Educación para todos*, la estructura de trabajo, organización y atención en EE, en el estado de Jalisco, se modifica, estableciendo en 1994 las primeras cuatro zonas escolares, que en la actualidad ya son 14 a nivel estatal.

De manera particular, la Zona no. 2 de Educación Especial con sede en el Municipio de Guadalajara es el espacio, en el cual se realizó la intervención desde la gestión, a partir del proyecto escolar de Zona, desde la perspectiva de la asesoría técnico pedagógica. Ésta se encuentra ubicada en la Colonia Miraflores en la que se localizan los distintos edificios escolares y las escuelas regulares que se atienden. Como parte del sistema educativo estatal, tiene objetivos específicos, misión y visión determinadas, que pretenden responder a la demanda educativa de las comunidades de su área de influencia. La misión se define como:

“la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental. Ubica la identidad de la institución y la Dirección requerida. Determina de manera sintética y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el cual fue creada.” (SEJ 2006:43)

En este mismo sentido, La Zona Escolar 2 ha planteado como misión:

“Favorecer el acceso y permanencia en los servicios educativos de la Zona Escolar a niños, niñas y jóvenes que presenten NEE asociadas a discapacidad, situación vulnerable y riesgo educativo; estableciendo procesos educativos en la atención integral, proporcionando apoyos indispensables dentro de un marco de equidad, pertinencia y calidad, que permita desarrollar capacidades y competencias al máximo, para el logro de la integración educativa, social y laboral. A través de la actualización y capacitación continua del cuerpo directivo, docente y de apoyo, de implementación de acciones desprendidas del Plan Sectorial de Educación 2007-2012, del Programa Operativo Anual de la SEP, la SEJ, la

Dirección de Educación Especial, así como los elementos curriculares de la Reforma de la Educación Básica y el enfoque metodológico basado en competencias” (Zona Escolar 2, 2009: 6)

También es importante establecer la visión que fortalezca la organización, a través del interés y creatividad del equipo técnico con una perspectiva de futuro y que garantice el avance progresivo y sistemático de los objetivos compartidos, alcanzables y concretos. Por ello, la visión *“representa el escenario altamente deseado por la institución que se quiere alcanzar en un periodo de largo plazo. Permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible: debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación.” (SEJ 2006:40)*

Considerando lo anterior la Zona no 2 planteo en la visión que:

“El Equipo de Supervisión está compuesto por profesionistas comprometidos y responsables con la tarea educativa; con los objetivos nacionales, estatales, los establecidos en planes y programas de educación básica, así como con las necesidades e intereses de los niños, niñas y jóvenes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad, población vulnerable y situación en riesgo educativo. Que planea la realización de un trabajo sistemático que permita organizar procesos de actualización y capacitación permanente, tendientes a mejorar la práctica educativa de docentes y equipo de apoyo, la organización y gestión del cuerpo directivo; la apropiación de documentos rectores de la educación básica, para lograr en los alumn@s del servicio educativo la integración educativa, social y laboral” (Zona Escolar 2, 2009:7).

Para cumplir los propósitos anteriores, la Zona Escolar, provee servicio escolarizado de niveles de preescolar y primaria, a través de 4 CAM de carácter oficial, 2 de estos, en turno matutino y, 2 en turno vespertino; y, de 2 centros particulares, ambos con servicio en el turno matutino. Además ofrece, apoyo educativo, a través de 2 USAER, una en cada turno.

Con los servicios anteriores, se atienden los niveles de preescolar, primaria y grupos de pre-taller en los 4 CAM, los cuales son proporcionados por un total de 126 profesionales, de estos, 98 pertenecen a CAM y 28 a USAER. Este personal tienen estudios profesional a nivel licenciatura, el 15%, además tiene posgrado, y el 1% cuenta con estudios de nivel doctorado (la supervisora de Zona).

Una de las características de la zona, es la de mantener la congruencia entre la función y la formación del personal, para lograrlo, organiza y distribuye el recurso humano que le permite garantizar la cobertura de servicios y la demanda de atención que se da en las instituciones. Con los servicios de apoyo proporcionando por las USAER de la Zona, se beneficia a 12 escuelas regulares: 8 de estas, en turno matutino (4 jardines de niños y 4 primarias) y las 4 restantes, en turno vespertino (1 jardín de niños y 3 primarias). Lo que permite atender en estas unidades a 193 alumnos con NEE, de los cuales, un 10% presenta discapacidad intelectual y auditiva. La situación económica de estos es insuficiente y con dinámicas familiares poco favorables.

En los CAM, se atienden a 410 alumnos con NEE, en su mayoría con discapacidad intelectual, en menor porcentaje, con debilidad visual, discapacidad auditiva, autismo y algunos alumnos que presentan discapacidad Múltiple.

Además de lo anterior y de manera transitoria, los centros reciben alumnos que se encuentran en situación de riesgo educativo y vulnerabilidad; que son atendidos de manera individualizada como proceso inicial, o con atención complementaria para su integración.

Como estrategia para resolver la demanda de la población que es atendida en la Zona, el Equipo de Supervisión diseña de manera anual, un proyecto educativo en el que se establecen las acciones de atención de los CAM y las USAER para cubrir las NEE. En este documento se establece la ruta a seguir durante el ciclo escolar, considerando los proyectos escolares de los Centros, de las Unidades y del educativo institucional.

1.4 Descripción del Funcionamiento Operativo de la Institución

El Equipo Técnico de la Supervisión Escolar está conformado por la supervisora, dos asesoras técnicas cuya responsabilidad es dar seguimiento a los servicios de las USAER, los CAM, y los procesos de integración; a este equipo se integran seis Directores de Centro, tres Directores de Unidad y una secretaria.

En la *ilustración 1*, se presenta el organigrama de la Zona, en él se puede identificar que la Supervisión, es quien regula y coordina el funcionamiento de los servicios de educación especial, siempre en el marco de la normatividad y de las orientaciones generales que establece la Secretaría de Educación.

Todas las acciones que se realizan dentro de Zona son giradas por la Supervisora que instruye a las Asesoras, quienes a su vez, si lo creen oportuno, en conjunto con la ella, modifican o enriquecen las propuestas y acuerdos pertinentes, para darlos a conocer a los directivos de cada centro o unidad escolar quienes tiene la responsabilidad de informar al personal a su cargo.

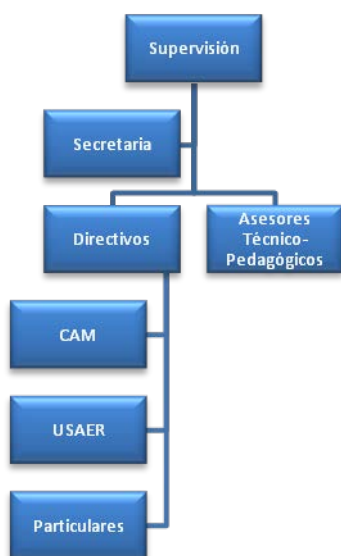


Ilustración 1: Organigrama de la Zona Escolar 2

Para la organización de trabajo se sostienen reuniones mensuales en las que se revisan la planificación de acciones y en pocas ocasiones, se trabaja en temas relacionados con el seguimiento y evaluación. Asimismo, se elabora un calendario en el que se programa los encuentros, sin embargo, la mayoría de las ocasiones estas sesiones se cancela o modifican lo establecido, dando pie a reuniones emergente o extraordinarias.

Es importante considerar, que toda acción que se realiza en la Zona está debidamente registrada en un proyecto escolar, sin embargo, el escaso seguimiento a cada acción está se hace evidente en todo el ciclo escolar.

El Proyecto Educativo de la Zona 02 se construye a partir de las necesidades planteadas en los Proyectos de los Centros y Unidades que la conforman y de los resultados de la evaluación del Proyecto de Zona del ciclo escolar anterior. Es importante mencionar, que en los distintos periodos, la elaboración de los proyectos ha considerado el uso de diferentes metodologías o enfoques, siempre considerando los lineamientos institucionales propuestos pero rescatando la situación y particularidad de la Zona, en función de alcanzar un mejoramiento continuo con miras a optimizar la calidad del servicio que presta.

Con la incorporación de la Zona al Programa de Escuelas de Calidad (PEC) en el 2007, y la institucionalización del PLAN 2007-2013 de la educación básica, se elaboraron varios documentos que se presentan como proyecto de la Zona, cada uno de estos responde a un objetivo distinto. Esta situación generó, en el Equipo de Supervisión la sensación de falta seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en cada ciclo escolar y del proceso vivido, es decir, no se encuentran evidencias documentales que permitan visualizar el avance o retroceso del trabajo que se tiene en la Zona.

1.5 Perfil profesional del Equipo Directivo de la Supervisión

Conocer el perfil profesional de los integrantes del Equipo Directivo de la Supervisión, permite tener una visión más amplia de la perspectiva desde la cual se genera la gestión a nivel Zona.

Nº	SEXO	NOMBRAMIENTO	FUNCIÓN	GRADO MÁXIMO DE ESTUDIO
1	F	Nombramiento	Supervisor	Doctorado
2	F	Comisión	Asesor Técnico- Pedagógico Ambos Turnos	Estudiante de Maestría
3	F	Comisión	Asesor Técnico- Pedagógico Turno Matutino	Licenciatura
4	F	Comisión Encargada	Directivo CAM Nueva Creación Vespertino turno vespertino y Turno Matutino Asesor técnico- Pedagógico	Licenciatura
5	F	Encargada	Directivo USAER Preescolar Matutina	Licenciatura
6	F	Encargada	Directivo USAER Primarias Matutina	Maestría
7	F	Encargada	Directivo USAER Vespertina Preescolar-Primaria	Estudiante de Maestría
8	F	Nombramiento	Directivo CAM 1 Matutino	Maestría
9	F	Nombramiento	Directivo CAM 3 Matutino	Normal
10	M	Nombramiento	Directivo CAM 4 Vespertino	Estudiante Doctorado
11	F	Responsable	Directivo Esc. Educación Especial Jean Piaget Particular Matutina	Licenciatura
12	F	Responsable	Directivo Inst. de Rehabilitación y Aprendizaje Escuela Particular Matutina	Normal
Las Edades de personal que integran el Equipo de Supervisión: oscilan entre 37 a 65 años.				

Tabla 1: Formación del personal de la Zona Escolar 2

La Zona Escolar constituye un campo de acción institucional, en el que están inmersos muchos aspectos (acciones y prácticas) que coexisten, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, por lo que se influyen unos a otros; esos aspectos o elementos se pueden diferenciar y clasificar de acuerdo al origen de sus acciones, algunas pueden ser pedagógicas, curriculares, administrativas organizativas y de carácter social comunitario.

Esta distinción en las acciones, permite observar que al interior de la Zona y los procesos de su gestión, existen espacios de operación diferente pero complementarios de las acciones de cada actor educativo, que emergen de un Proyecto Educativo de Zona, que requiere de distintos momentos de concreción desde su planeación, construcción, organización, operación y hasta la evaluación de los procesos y resultados.

Capítulo II: Diagnóstico y planteamiento del problema

2.1 Planteamiento del problema.

El seguimiento y la evaluación de las acciones son procesos fundamentales para favorecer la mejora continua dentro de cualquier organización o institución; además, son un mecanismo que permite valorar los avances de proyectos o programas, que permiten rectificar y retroalimentar las decisiones y por tanto, el actuar de la comunidad escolar.

Por otro lado, estos procesos también permiten identificar el grado de avance en las metas, el cumplimiento y la pertinencia de las actividades que se realizan en una organización. Lo anterior, es reconocido por el equipo de Zona, sin embargo, los esfuerzos que se realizan por superar y realizar estas tareas, parece ser insuficientes.

En los últimos ciclos escolares, el equipo que integra la Supervisión de Zona se ha dado cuenta de que el trabajo cotidiano que realiza se caracteriza por la ausencia de seguimiento, esto se refleja en la falta de evaluaciones, ajustes, controles y otros documentos escritos que evidencien el avance del proyecto.

El equipo de Zona, tiene la sensación de que se realiza un trabajo sin organización, ni coordinación. Aunado a esto, desde hace varios ciclos escolares anteriores, se han vivido constantes cambios en la organización y modificaciones en la estructura de trabajo, uno de estos es el cambio de responsabilidades de la Supervisora. Además, de que en el proceso de planeación de actividades se tiende a cubrir en primer instancia las necesidades externas a la organización, específicamente las relacionadas con las demandas solicitadas por las autoridades educativas, dejando en segundo lugar las acciones planteadas en el Plan Estratégico.

Lo anterior, generó la inquietud de llevar a cabo una investigación entre el personal que conforma el Equipo de Supervisión escolar (supervisor y asesoras) para identificar si la forma de organización del equipo de apoyo, favorece el seguimiento y evaluación de las acciones planteadas en el proyecto de Zona.

2.2 Proceso de Diagnóstico



Ilustración 1: Proceso de diagnóstico

Para identificar con claridad las razones y causas de la falta de seguimiento y poca evidencia de los avances obtenidos en el trabajo de la Zona, se decidió realizar el diagnóstico del problema, el cual inicialmente tuvo como intención generar una valoración objetiva sobre la situación en que se encuentra la Zona de Supervisión, desde la perspectiva del seguimiento y evaluación del proyecto escolar, referencia partir de: cómo se gestionan, cómo se revisan, quiénes intervienen, cómo se interpretan y cómo se organizan las actividades.

2.2.1 Objetivo del diagnóstico

Iniciar con el diagnóstico implicó definir específicamente qué es lo que se quería saber acerca de la organización y funcionamiento del Equipo de Supervisión de la Zona.

Como objetivos del diagnóstico se plantearon dos prioridades, la primera, indagar si el Equipo de Supervisión tenía claras las acciones que debe realizar de acuerdo a su función; y la segunda, identificar cuáles son las características de la organización y la dinámica del equipo de trabajo y si éstas permiten el logro del proyecto escolar.

2.2.2 Selección de fuentes de información y diseño de instrumentos.

Una vez definidos los objetivos del diagnóstico, se seleccionaron las fuentes de información, que en este caso fueron los integrantes del Equipo de Supervisión de Zona y algunos documentos generados en el trabajo cotidiano. Para realizar la recuperación de la información pertinente, se diseñaron los instrumentos y se utilizaron dos técnicas: el cuestionario y el análisis de documentos.

La primera técnica empleada, fue el cuestionario, que según Wittrock (1986) es un instrumento que a diferencia de la entrevista debe ser contestado por el propio encuestado. El tipo de cuestionario utilizado pertenece a la clasificación de cuestionario abierto, que para Álvarez-Gayou (2007) es una de las pocas herramientas que permite recuperar información sin estar cara a cara con el informante. En el caso de este diagnóstico, esto último es relevante, dado que permitió, que tanto la Supervisión, como las Asesoras, respondieran sin enfrentarse con quien dirige el diagnóstico que también forma parte del equipo.

El instrumento diseñado fue nombrado **cuestionario a Equipo de Supervisión¹**: que tuvo como objetivo identificar la percepción de cada uno de los involucrados sobre su función y las acciones que le competen. Se aplicó a la Supervisión y a dos Asesoras que son sujetos de la muestra. Resulta importante considerar el cuestionario como parte del proceso sistemático, debido a que los elementos proporcionan discernimiento del proceso que han seguido las prácticas del equipo.

¹ Ver anexo 1

La otra técnica utilizada fue el análisis de documentos, que según Ruíz (1999), es una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos escritos. Permitiendo con ellos recuperar y contar con evidencias reales del ejercicio práctico.

Se utilizó esta técnica para recuperar información de los procesos a través de la información que se plantea en documentos existentes del trabajo del Equipo de Supervisión en los últimos ciclos escolares.

Desde esta técnica se analizaron 5 tipos de documentos diferentes:

Los reportes de asesoría técnica: en estos documentos se pretendía identificar si la asesoría y apoyos proporcionados a las escuelas era lo planteado en los proyectos escolares y acordes con la organización del Equipo de Supervisión.

Registros de consejos técnicos de Zona: identificar la existencia de evidencias de las reuniones y mecanismos de seguimiento de los acuerdos.

Agenda de Supervisión: para analizar las formas de organización y uso del tiempo destinado a la realización de las tareas.

Registros de acuerdos del equipo de asesoría: para identificar los obstáculos y apoyos que se presentan para llevarlos a cabo así como los mecanismos de comunicación que se utilizan.

Proyectos escolares y respectivas evaluaciones de ciclos anteriores: Identificar el proceso de seguimiento y evaluación del proyecto en ciclos anteriores

2.2.3 Análisis y Sistematización de información

El análisis del cuestionario fue a partir de la lectura de las respuestas vertidas en las diferentes preguntas. Estas se agruparon en categorías por similitud o diferencia, enumerándolas por la frecuencia en que aparecieron, es decir, aquellas que tuvieron mayor incidencia en las respuestas, se organizaron en orden decreciente. Una vez que se tenían organizadas el total de respuestas, se interpretaron y se triangularon con elementos identificados en los otros instrumentos.

Para el análisis de los documentos se llevó a cabo el mismo proceso, el cual inició con la selección de información que se quería rescatar de cada uno de ellos, esta información se categorizó según el contenido, concluyendo con el análisis e interpretación.

Para el proceso de análisis de la información, se realizaron matrices de análisis, durante la construcción se identificaron cuatro categorías principales, que según De Souza (2002) estas pueden ser definidas como un concepto que abarca elementos o aspectos con características comunes o que se relacionan entre sí y son empleadas para establecer clasificaciones. Las categorías identificadas fueron la organización, la comunicación y sus mecanismos, el seguimiento y evaluación de acuerdos y la sistematización de las acciones.

Fue desde estas categorías que se realizó el análisis e interpretación de la información que había sido sistematizada, y que se presenta a continuación.

2.3 La situación actual de la Zona Escolar

Con el análisis de la información obtenida, se identificó que la Zona Escolar, dentro de sus procesos de trabajo, genera diferentes documentos en los que plantea los proyectos a realizar. Por solicitud de diferentes instancias de las cuales es miembro, el pasado ciclo escolar 2009-2010 se elaboraron tres documentos

diferentes, situación que provoco ambigüedad y confusión en el Equipo de Supervisión, pues su estructura y contenido son totalmente diferentes.

En lo que respecta al objetivo, el Plan Estratégico de Zona Escolar² (PEZE) se utiliza para el trabajo cotidiano, pero el Plan Operativo Anual³ (POA) y el Proyecto Educativo de la Zona⁴, se viven solo como documentos a entregar.

En el PEZE se plantean las acciones concretas a realizar, pero únicamente considera la perspectiva de trabajo con docentes y con la comunidad educativa. (Centros Escolares)

El POA y el Proyecto Educativo de Zona, incluyen además de la perspectiva de trabajo con docentes y comunidad educativa, elementos relativos a la organización de la Zona y a la profesionalización del Equipo Docente y de Supervisión

En lo que respecta al mecanismo de planeación, en el último ciclo escolar, cada integrante del Equipo de Supervisión de la Zona trabajó por separado la redacción y estructuración del POA, pero el PEZE y el Proyecto Educativo de Zona requirieron del trabajo colegiado, sin embargo, por cuestiones de organización este último se realizó solo para entregar y no como instrumento de trabajo operativo.

Actualmente, el PEZE es el único proyecto en el cual se plantea y realiza una evaluación, la cual se hace al fin del ciclo escolar, y no durante el proceso o en los diferentes momentos, las formas y con los involucrados que se estipulan en el programa.

Todo esto, hace perceptible la falta de organización en el Equipo de Supervisión; por otro lado, trabajar con estas tres perspectivas diferentes,

² Este documento se entrega al Programa de Escuelas de Calidad.

³ Es el plan operativo anual que se entrega a la Dirección de Educación Especial.

⁴ Incluye el proyecto de la Zona y las acciones institucionalizadas planteadas en el POA, se entrega a la Dirección de Educación Especial.

complejiza llevar a cabo las metas o propósitos planteados, dado que existe ambigüedad y falta de claridad acerca de los objetivos y las estrategias a utilizar para el logro de los mismos.

Lo anterior provoca que el trabajo del equipo de supervisión se disperse, pues las exigencias que genera a las Asesoras, hace que sus acciones se diversifiquen en diferentes ámbitos de acción y tomen distintos roles al mismo tiempo, lo que dificulta el seguimiento sistemático de las acciones y logros obtenidos, además de generar confusión entre el mismo equipo.

Desde esta visión, se percibe la ausencia de planificación, organización, carencias en la gestión administrativa, la falta de criterios e instrumentos para el seguimiento y evaluación de los logros y procesos de la Supervisión.

2.3.1 La organización de la Zona

Al analizar, la agenda de Supervisión en los últimos tres años se identificó que si existen pocas reuniones para organizar el trabajo del equipo, mostrando que en el último ciclo escolar se realizaron menos reuniones. En la *gráfica 1* se aprecia que del ciclo 2007-2008 al 2009-2010 se realizaron 24 reuniones menos.

La disminución de estas reuniones permite identificar que el trabajo de organización de la Zona se ha diluido en los últimos años.

Por otro lado, al realizar el análisis de los proyectos escolares de los tres ciclos anteriores, se hizo evidente que la organización del equipo solo está presente en el momento de construcción de los proyectos, ya que es donde se establecen las formas de participación y la asignación de responsabilidades, comisiones y cumplimiento de las mismas, así como la toma de decisiones al inicio del ciclo escolar. Sin embargo, durante el ciclo escolar no se realizan reuniones con este objetivo ni con la intención de dar seguimiento a las acciones.



Gráfica 1: Reuniones de Equipo de Zona

En el análisis de los proyectos se identificó que en el último ciclo escolar solo 19 de las 39 acciones realizadas responden a las necesidades de la Zona y que fueron planteadas en el proyecto, las otras acciones son respuesta emergente a solicitudes de autoridades, las cuales no se analizaron o vincularon al proyecto de trabajo original, lo cual demuestra que se carece de seguimiento y evaluación del mismo proyecto.

Al analizar el proyecto del ciclo 2009-2010 se encontró la dificultad para organizar y realizar las acciones ya que en este ciclo se redactaron tres proyectos distintos, el análisis de estos documentos se realizó a través de un cuadro comparativo entre ellos, considerando: el objetivo, la estructura, el seguimiento y evaluación.

Como resultado de esta sistematización, se observa que algunas acciones son semejantes y que pueden responder a los proyectos, sin embargo, las metas y objetivos son muy distintos entre ellos, dificultando el seguimiento de cada uno.

Por otro lado, se identificó que a pesar de tener diferentes proyectos la mayoría de las acciones que realiza cada uno de los integrantes del Equipo de

Supervisión coinciden, ya que responden a un proyecto específico que es el PEC; esto evidencia que aun trabajando de manera autónoma e independiente se rigen por el mismo proyecto.

En el análisis también se encontró que no existe documentación que evidencie la coordinación ni organización entre el equipo para llevar a cabo el seguimiento, de tal forma que los otros dos proyectos solo se realizan para cumplir con los instancias educativas que lo solicitan.

2.3.2 La comunicación y sus mecanismos

A pesar que en el diseño de los instrumentos no se consideraron ítems específicos para recuperar información acerca de la comunicación, al realizar el análisis y al triangular de los instrumentos se identificaron carencias desde esta perspectiva.

En el análisis, se identificó la ausencia de mecanismos de comunicación formal y constante, ya que son pocas las reuniones de organización y los medios que se utilizan para dar seguimiento a las mismas, son el correo para dar avisos emergentes o modificar lo planeado de última hora

Mecanismo	Tipo de información que se transmite	Situaciones que complican la organización en relación a la información.
Correo electrónico	• Documentos oficiales • Agendas • Cambios de agenda	En ocasiones se envían a destiempo o de manera emergente
Teléfono	• Fechas de reuniones	Se plantean cambios de última hora.
Terceras personas	• Información clave o importante por ejemplo temáticas de reuniones, responsables de acciones.	En ocasiones no llega la información o se distorsiona.

Tabla 1: Mecanismos de comunicación y sus características

En este sentido la *tabla 2* muestra los mecanismos utilizados, la información que se transmite a través de ellos y aquellas situaciones de uso que complican la organización. A partir de este análisis, se puede identificar que en ocasiones el uso de los mecanismos no es el adecuado, lo que ocasiona poca credibilidad del Equipo de Supervisión en el personal de la Zona ya que parte del éste, específicamente las Asesoras, infieren esta percepción de poca credibilidad en los centros, la cuál ha sido comentada de manera informal entre ambas.

El análisis de los documentos de consejos técnicos permitió ver con claridad la falta de comunicación, ya que de los 25 consejos técnicos de los tres últimos ciclos escolares, solo en 14, estuvo el equipo de asesoría completo para realizar la planeación, organización y coordinación de los mismos.

Además, en el análisis de los registros de acuerdos del Equipo de Supervisión se identifica que cuando no está presente algún miembro del equipo no se le notifica formalmente los acuerdos y acciones tomadas en la reunión, es hasta el momento de ejecutar el acuerdo cuando se le avisa o informa.

La toma de decisiones emergentes están relacionadas con las peticiones institucionales y la forma en que se comunican, este aspecto se logró observar en el registro de acuerdos sobre la dificultad para transmitir información.

En la agenda de Supervisión no quedan claras las reuniones para la retroalimentación de los procesos, con lo que se corrobora que no existen espacios destinados para la comunicación formal e interna del Equipo de Supervisión.

2.3.3 El seguimiento y evaluación de acuerdos

Los datos arrojados en el análisis de los registros de acuerdos y de la agenda de Supervisión, en el cual se anotan los acuerdos tomados por el equipo, se puede observar la falta de seguimiento de acciones, provocadas por la poca claridad en la especificación de responsables del seguimiento a los acuerdos

tomados, ya que en la mayoría de los registros solo dice la acción pero no el responsable, ni los tiempo en los cuales se llevará o ejecutará. (Tabla 3)

CICLO ESCOLAR	ACUERDO	SEGUIMIENTO	CON RESPONSABLES	TIEMPOS ESTABLECIDOS	EVIDENCIAS	
					SI	NO
2007-2008	72	62	52	22	51	11
2009-2009	61	25	20	2	14	11
2009-2010	43	8	8	0	5	3

Tabla 2: Registros de acuerdos

La *tabla 4* presenta la estructura de los reportes de asesoría, para realizar el análisis de éstos, se construyeron matrices de análisis considerando los elementos que se incluyen en los reportes de visita que son: el propósito de la visita, la situación encontrada y los resultados de la misma.

REPORTES DE ASESORIA		
Propósito	Situación Encontrada	Acuerdos. conclusiones, sugerencias y/o recomendaciones

Tabla 3: Reporte de asesoría

A partir de las matrices, se realizó el agrupamiento de las visitas tomando como referencia el objetivo de trabajo, la cantidad de visitas realizadas y el ciclo escolar. Esta organización de la información permitió identificar las semejanzas en el objetivo y la frecuencia con que se realizaron las visitas según cada objetivo. (Tabla 5)

Objetivo	Ciclo Escolar	Frecuencia	Acciones o evidencias
Participación en la elaboración del Proyecto Educativo Escolar	2007-2008	1	Entrega de Proyecto a instancias indicadas
	2008-2009	1	Entrega de Proyecto a instancias indicadas
	2009-2010	1	Entrega de Proyecto a instancias indicadas
Rescatar las necesidades de apoyo técnico-pedagógico y de asesoría con el personal de los centros que integran la zona a fin de organizar las acciones en ésta área	2007-2008	3	Realizar el diagnostico de zona
	2008-2009	7	Identificar las acciones de asesoría en cada centro
	2009-2010	5	Realizar el plan anual de trabajo en base a las necesidades detectadas en cada centro o unidad.
Diseño material técnico-pedagógico en apoyo a la práctica docente.	2007-2008	9	Gestionar materiales necesarios
	2008-2009	22	Trabajo directo con el personal de cada centro sobre materiales de apoyo
	2009-2010	18	Entrega de materiales necesarios a los centros

Tabla 4: Relación de visitas según objetivo

En este instrumento (*Tabla 6*) se pudo contrastar que no existe congruencia entre la agenda de Supervisión y el registro de visitas de asesoría, ya que las actividades programadas responden a necesidades inmediatas como son las visitas para transmitir la información que se envía por parte de la Dirección del Nivel o de Supervisión. Otro tipo de imprevisto que manifiesta el poco seguimiento, es el reajuste y cambio de fechas de acciones determinadas. Ya que de 32 registros de visitas de asesoría del último ciclo, solo 13 responden a acciones programadas en el Proyecto de Zona, evidenciando que un porcentaje mayor de acciones no están plasmadas en la agenda mensual de Supervisión.

El poco seguimiento no ha permitido identificar los aciertos y dificultades, las cuales son indudables ante la ausencia de evidencias válidas y confiables, la discontinuidad, e incipientes aportes o aportes no actualizados, la falta de sistematización de acciones que evidencien el desconocimiento e involucramiento

de los diversos actores, notando la poca cultura de evaluación cualitativa y autoevaluación.

Fecha	Acción/objetivo planeado	Acción realizada
Octubre 2009	Acompañamiento a docente frente a grupo	Organización con directivo
Marzo 2010	Planeación Colegiada	Análisis de caso
Junio 2010	Evaluación de Centro Reunión de Consejo Técnico	

Tabla 5: Agenda contrastada con Reporte de asesoría

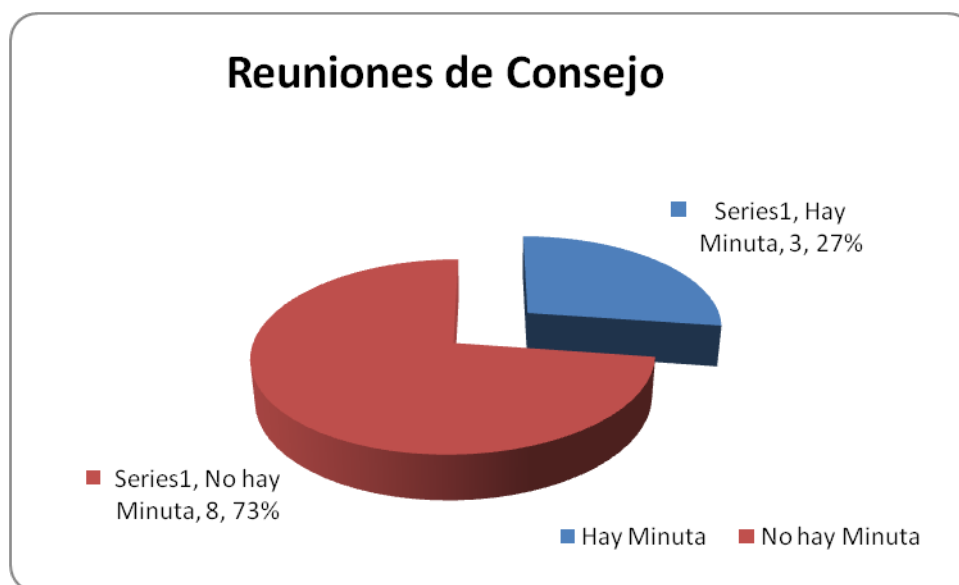
2.3.4 La sistematización de las acciones

Al llevar a cabo el análisis de los documentos con que cuenta la Supervisión se identificó la falta de registro y sistematización de acciones realizadas por cada integrante del Equipo, las cuales dan seguimiento al proyecto de Zona; sin embargo, cada uno lo realiza de acuerdo a su estilo y proceso, sin comunicación, ni retroalimentación del mismo. Un ejemplo de esto, es que de las reuniones de consejo no siempre hay minuta, lo cual favorece que los acuerdos tomados no tengan el seguimiento debido.

Sin embargo, es importante destacar que se identificó que existe una relación directa entre las reuniones de las cuales hay minuta con las situaciones en las cuales es posible dar cuenta del seguimiento de las acciones.

La falta de sistematización ha originado la poca identificación de aciertos y dificultades, las cuales son indudables ante la ausencia de evidencias válidas y confiables, la discontinuidad, e incipientes aportes o aportes no actualizados, la falta de sistematización de acciones que evidencien el desconocimiento e

involucramiento de los diversos actores, notando la poca cultura de evaluación cualitativa y autoevaluación.



Gráfica 2: Relación minuta con reuniones de consejo

2.3.5 Hacia dónde intervenir

Después de realizar el análisis de la información se identifica que existen tres situaciones problemáticas posibles de intervenir:

La toma de decisiones en el Equipo de Supervisión se realiza de manera aislada, debido a que existen pocas reuniones para organización, lo que ocasiona que disminuya la credibilidad del equipo y se genere confusión entre los integrantes acerca de las acciones a realizar.

Falta un seguimiento sistemático de las acciones planeadas en los proyectos, lo cual no permite al Equipo de Supervisión identificar el impacto del trabajo que realizan y los avances en los procesos de la Zona. Esto se agrava al no sistematizar y documentar las acciones emergentes que también se realizan, de tal forma que durante el ciclo escolar no se tiene claridad acerca de los resultados de la gestión en la Zona.

No existen mecanismos de comunicación definidos dentro del Equipo de Supervisión, lo que provoca el trabajo independiente de los actores, obstaculizando la toma de decisiones y el trabajo colegiado.

Lo anterior, permite decir que la problemática de la Zona, está centrada en sus procesos de organización, de manera específica en la comunicación y el seguimiento y la evaluación de las acciones.

Capítulo III Fundamentación Teórica

3.1 La Zona Escolar y la función del Equipo de Supervisión.

La Zona Escolar es la institución educativa donde se organizan y administran los recursos humanos, financieros, técnicos-pedagógicos, de estructura y apoyo de varias escuelas que se ubican en un área geográfica específica. Esta división existe para conducir la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de su entorno, para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la Educación.

La Zona Escolar es como “la espina dorsal” del sistema educativo, en una analogía que pretende dejar en claro que no puede un organismo como la Secretaría de Educación erguirse ni conducirse, sin la intervención de esta organización.

3.1.1 La Zona y su estructura

La Zona Escolar está conformada por personal que cubre diferentes funciones, las cuáles son: supervisor, asesores técnico pedagógicos, directivos, docentes, administrativos y de apoyo, todos ellos conforman el equipo de trabajo, que es el responsable de favorecer el trabajo armónico y coordinado en una Zona.

Desde la Supervisión es que se establecen las líneas generales de trabajo para toda la Zona, las cuales se desprenden de la política educativa y se convierten en actividades y proyectos específicos de trabajo. Para realizar esta definición, se privilegia el trabajo colegiado entre directivos y asesores técnico-pedagógicos, quienes establecen un conjunto de tareas a través de las cuáles se prevé, planifica, ejecuta, vigila, y evalúa el quehacer educativo.

3.1.2 La función del supervisor

Desde el enfoque educativo el papel del supervisor se relaciona con la construcción de una Zona Escolar autónoma, (aunque no aislada) con ética, inteligente y sensible, que esté comprometida con su entorno social y que busque el trabajo centrado en los aprendizajes de sus alumnos.

Con la nueva perspectiva de gestión educativa, el supervisor deja de ser considerado solo como un administrador para iniciar la construcción de un nuevo paradigma educativo, el cual prioriza la formación integral de sus alumnos, y se convierte en un estilo de gestión que a la vez permita a los docentes y directivos desarrollarse en sus valores personales e institucionales.

Para ello, se han generado espacios que favorecen una mayor interacción entre los diferentes actores e instancias, de tal forma que las decisiones y el diseño de los proyectos consideren la participación y el punto de vista de la mayor cantidad de actores posibles.

Una organización de calidad requiere de supervisores responsables de los resultados de la institución, asumiendo una labor de gestión de aprendizajes escolares. Sobre esto la Secretaría de Educación Jalisco dice:

“La Supervisión se caracteriza por implicarse en los procesos educativos, está altamente capacitada para diseñar soluciones diferenciadas para atender la diversidad de las escuelas y está, además, comprometida con el desarrollo de la calidad de los procesos escolares, es conocedora del contexto escolar y su realidad, promotora de la innovación de la enseñanza, de la mejora de la gestión escolar y el liderazgo académico, mediadora en los conflictos, generadora de propuestas para solucionar problemas e interesada del desarrollo profesional de docentes, Directores y su equipo, entre otras acciones y funciones que promuevan la mejora escolar.” (SEJ, 2008:14)

Por todo esto, la función supervisora debe garantizar, enriquecer y perfeccionar el desarrollo del sistema escolar encargándose de su vigilancia,

orientación y evaluación; estas actividades, permiten definir las funciones básicas de la Supervisión como: Asesoramiento, evaluación y seguimiento.

3.1.2.1 Función de Asesoramiento

“La función de Asesoramiento es inseparable a las funciones de seguimiento y evaluación. Sin embargo, esta función conlleva la propuesta de acciones concurrentes para mejorar la realidad de la enseñanza, es un elemento facilitador del cambio educativo, ya que ha de concebirse como un proceso de dinamización formativa para facilitar en el profesorado y los directivos de los centros docentes el desarrollo de su competencia profesional”. (SEJ, 2008:24)

Esta función es la de mayor aceptación entre las correspondientes a la Supervisión, aunque para lograr efectividad los encargados de ejecutarla deben, en primer lugar, establecer relaciones humanas con los que la recibirán. El Asesoramiento como función logra efectividad si existe la capacidad de establecer comunicación, lograr buenas relaciones humanas, poseer información y dominar profundamente lo que se orienta.

3.1.2.2 Función de seguimiento

La función de seguimiento ha supuesto la razón de ser de la Supervisión Escolar, originariamente fue la primera de las atribuidas a la Supervisión y se ha mantenido a lo largo de la historia, ya que es el análisis y recopilación del proceso de una acción o proyecto identificando su eficacia y pertinencia o la modificación oportuna del mismo.

3.1.2.3 Función de evaluación

La evaluación, tendría que ser una función concurrente para el servicio de supervisión, para alcanzar el mejoramiento educativo ya que esta permite la valoración de los impactos reales de cualquier proceso o intervención,

enfocándose a lo que se había establecido, lo que se ha conseguido y como se ha conseguido.

Realizar el trabajo de evaluación es la única forma de enfocarse hacia el trabajo de mejora, que permita superar racionalmente las dificultades mediante toma de decisiones fundamentadas en datos válidos y fiables. Esta función adquiere mayor importancia cuando se desean realizar transformaciones y cambios educativos profundos.

3.2 El asesor de Zona

El otro papel importante dentro de un equipo de Zona lo tiene el asesor, que es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Como tal, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto y de colaboración.

Para pasar de un ejercicio meramente administrativo o individualista a uno colectivo o colegiado, es necesario que el asesor asuma las funciones de apoyo-acompañamiento y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder. Para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades, las cuales pueden agruparse en tres grandes grupos:

1. Habilidad técnica. Implica entender y aprovechar un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a procedimientos, técnicas, procesos y, métodos de gestión educativa. La habilidad técnica comprende conocimientos especializados, capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas técnicas. En el caso del asesor escolar, se refiere al nivel de comprensión y análisis de las políticas educativas internacionales, nacionales y estatales; comprensión de su contexto, conocimiento de manuales de operación, reglamentos, disposiciones oficiales así como las problemáticas de las escuelas y

de la comunidad. Incluye también su conocimiento sobre métodos y técnicas pedagógicos, programas de estudio, sistemas de evaluación educativa y de aprendizaje.

2. Habilidad conceptual. Implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado. Implica discernir que las funciones de la institución dependen unas de otras, e interactúan entre sí; que los cambios en determinada parte del sistema/institución afectan a las demás; cómo trabaja la gente en un grupo y cómo en otros; cómo se influyen los individuos entre sí y qué tienen que hacer para que se cumpla con los objetivos. Comprende la visualización de los efectos en la institución de los cambios que ocurren en su entorno. Esta habilidad permite que el asesor explique los fenómenos no como hechos aislados, sino desde el análisis de que las problemáticas se derivan de la conjugación de varias causas entrelazadas.
3. Habilidades humanísticas. Se refieren fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas. Esta sensibilidad permite al asesor funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas. Dicha habilidad se demuestra cuando el dirigente admite y reconoce las posiciones de autoridades, colegas, profesores y colaboradores y en la manera en que consecuentemente se comporta con ellos. Incluye también las habilidades para mantener relaciones humanas sanas, buena comunicación, manejo de conflictos, actitudes de mando, integración de equipos de trabajo, etc. La habilidad humanística es el poder dinámico que conduce a la institución al logro de sus objetivos.

3.3 Gestión Educativa

Al hablar de Gestión Educativa se considera la definición que de ella hace la Dirección de Educación Especial quien dice: *“Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las posibilidades educativas del país, adecuándolas a su contexto y las particularidades y necesidades de la comunidad educativa. Se define como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el supervisor de una Zona para promover y posibilitar la consecución de las intenciones pedagógicas en, con y para la comunidad educativa.”* (1999:13)

Por ello la gestión no debe realizarse solo en reuniones establecidas bajo una orden de puntos y en un horario establecido, ya que sus acciones deben de organizarse alrededor de la tarea de educar. El Equipo de Supervisión por lo tanto debe ser sensible a establecer un clima de convivencia, solidaridad, tolerancia, colaboración, donde desarrolla su capacidad de apertura y comprensión, para promover y estimular el desarrollo de las capacidades humanas y profesionales del mismo equipo.

El Equipo de Supervisión desarrollará la gestión de su Institución Educativa en todas sus dimensiones: educativa pedagógica, de propiciar aprendizajes significativos y de calidad; gestión de los recursos necesarios; y de promover y sostener la participación de la comunidad educativa, alrededor del Plan Estratégico de Transformación.

El Equipo de Supervisión debe ser gestor de recursos, debe realizar una repartición de los mismos, considerando satisfacer las necesidades y demandas de la institución por lo cual la distribución interna de los recursos ha de ser de manera coherente con los objetivos y acciones del plan estratégico y debe establecer los mecanismos para lograr el uso óptimo de cada recurso.

El Equipo de Supervisión como promotor de la participación, asume que los alumnos son quienes le dan sentidos a la escuela, por lo que reconoce que la

calidad depende de gran medida de lograr una mayor integración, por lo que propone innovaciones en las prácticas educativas consensadas y concertadas con su equipo de trabajo.

El ejercicio de la autoridad y la práctica del liderazgo dependen del conocimiento de la Zona y sus protagonistas generando acuerdos y responsabilidades que permitan alcanzar los fines y valores de la educación.

Ejercer la autoridad y el liderazgo significa mediar las intenciones con las acciones y sus resultados, entendiendo que la fuerza de la autoridad está en su capacidad de argumentar para hacer evolucionar el proyecto institucional, al mismo tiempo que motiva a integrar a su personal, a los padres y madres de familia, a sus alumnos y alumnas y demás personas de su comunidad.

En un marco de mejora de la calidad, se ha de llegar a construir una nueva gestión escolar entendida como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el Equipo de Supervisión para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica para la comunidad educativa. En este sentido la gestión escolar está asociada con la planeación, la organización, la evaluación de procesos y resultados; así como con la caracterización de los sujetos que coordinan y toman decisiones en los procesos escolares, directivos y docentes.

Esto será posible, a través de: una participación comprometida y corresponsable, un liderazgo compartido donde la asignación y distribución de tareas no deben verse como una pérdida de control y poder, sino como trabajo colaborativo. A través de una comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones.

Por todo lo anterior nos queda claro de que la gestión educativa, es un proceso que requiere una Dirección Gestiva que incidan positivamente en la calidad de los servicios que la Supervisión Escolar ofrece.

3.4 Concepto de Organización

Es el proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Esto lo podemos constatar con lo que menciona *F. Tannenbaum*: *"El empleo de la autoridad para organizar dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa"*. (Hernandez,1998 :14).

Por lo anterior se considera entonces que la organización debe ser un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.

Si retomamos la definición, especificaremos que en una organización deben existir personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que la organización alcance las metas establecidas.

Es importante mencionar que existen diferentes tipos de Organización sin embargo por el fin de este trabajo solo nos enfocaremos a la organización Formal.

3.4.1 Organización Formal:

Es el tipo de organización basada en una división del trabajo racional, donde la diferenciación e integración de los participantes se da de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

La organización debe estar planeada, de manera sistemática en un papel y si lo relacionamos con las acciones que se realizan en el ámbito educativo estaríamos refiriéndonos entonces a un proyecto o plan de trabajo. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de reglas , procedimientos

y organigramas donde se establecen escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos.

Continuando con la organización formal debemos entender que esta debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización de cada participante en su función, pretendiendo con ello una organización funcional y es justamente en la organización donde el Equipo de Supervisión identifica una de las situaciones a mejorar. Para ello se hace necesaria la distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

3.4.2 Ventajas de una buena Organización Formal

Proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros, lo que en educación favorecería el trabajo colegiado ya que el tipo de organización se establezca directa o indirectamente facilitara u obstaculizará el logro de los objetivos de una empresa.

En una organización formal se proporciona comunicaciones eficientes y efectivas para que los empleados conozcan entre otras cosas las rutas o redes de mando y de trabajo con ello evitando la duplicación u omisión de trabajo.

Se maneja información directa y abierta sobre y para el personal para que conozcan los tipos de puestos en la organización y la escala de promoción también ayuda a los empleados a determinar sus opciones profesionales.

3.5 La escuela como Organización

Existen diferentes tipos de organizaciones y por lo anteriormente expuesto concluimos que la escuela específicamente es una organización educativa y siguiendo la lógica de Muñoz y Román (1989) de que la organización es una unidad social creada con la intención de alcanzar unas metas específicas, entonces la escuela se enmarque en las organizaciones sociales en general. Sin

embargo la escuela tiene fines y metas claramente determinados por la sociedad que le encomienda la educación de los alumnos.

Para fundamentar de porque la escuela es una organización, mencionaremos para mayor comprensión algunos elementos que la constituyen como tal:

- Estar formada por individuos alumnos, profesores, administrativos, etc. Entendiéndose a estos como comunidad educativa.

- Orientarse hacia fines y objetivos comunes.

- Poseer funciones diferentes que le asigna la sociedad en la que está enmarcada o el grupo social que la creó.

- Coordinarse racional e intencionadamente hacia un alto grado de complejidad y jerarquización.

Pero además, la escuela tiene otras características específicas que las hacen diferenciarse de los demás tipos de organizaciones. Muchas de esas características vienen dadas por los aspectos normativos, por la edad de sus usuarios, por el contexto en el que se desenvuelven y por los fines que persiguen. Así, por ejemplo Gairín (1996) señala entre ellas:

La indefinición de metas, por la variedad de ellas y la falta de priorización, también la relación de la ambigüedad de las tecnologías al depender sus actividades de circunstancias derivadas de la particularidad individual. Así como la falta de preparación técnica, derivada de su complejidad y de la imposibilidad de tener un modelo único de profesor, por lo tanto de no poder caracterizar sus actuaciones, que hacen que se mueva en la ambigüedad y con mucha flexibilidad.

También puntualiza que presenta un carácter abierto ya que recibe los impulsos y la cultura de la realidad social o económica en la que se inserta provocando vulnerabilidad o debilidad debido a sus factores externos como internos.

Entre las características que definen las escuelas como organizaciones diferenciadas, hemos de notar también las que han ido elaborándose a través del tiempo y las que se le han adquirido a través de las funciones que le compete a una organización educativa y las cuales deben asumir, para precisar mencionamos de manera general las más importantes:

Función instructiva, ya que en los centros los alumnos aprenden los saberes necesarios para su vida adulta.

Función formativa, para que los alumnos desarrollen sus potencialidades personales de forma aceptables socialmente.

Función socializadora, ya que como grupo secundario la escuela integra a los componentes de la sociedad en los grupos.

Función acreditada y legitimadora de los conocimientos adquiridos.

Cabe mencionar que una Organización Educativa a pesar de que está regida por una normatividad y un enfoque social determinante, cada una desarrolla su propio aprendizaje como organización, ya que integra sus tradiciones y valores con las nuevas propuestas y necesidades que se le presentan, colaborando con ello a la comunidad en la que está insertada a través de un proceso que inicia con identificación de sus propias necesidades, proyectándolas en su intervención, manteniendo una constante evaluación del mismo e involucrando en toda etapa al personal desde su función y jerarquía.

3.6 La Zona Escolar como una organización

Para decir que la Zona Escolar es una organización, es importante comprender qué se entiende por organización educativa, la cual *“es aquella donde se operativizan las interrelaciones de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo”* (Garín, 1987:131).

La Zona Escolar es una organización educativa, pues parte de un proyecto que responde a una normatividad institucional y a un contexto específico para establecer sus formas racionales de organización y funcionamiento. Además, es la instancia responsable de operativizar y dar seguimiento al proyecto educativo que concreta las políticas nacionales.

Una organización óptima es aquella que aprende de manera constante, y considera el aprendizaje como un modelo integral de desarrollo de todos los involucrados.

Con lo anterior el Equipo de Supervisión identifico que para que un equipo de trabajo funcione correctamente es imprescindible identificar a las reuniones como característica importante de una organización, de acuerdo al diagnóstico nos damos cuenta que algunas de las reuniones que se dan en el Equipo de Supervisión no tienen objetivo ni estructura clara, por ello se mencionan los siguientes tipos de reuniones: para compartir información, organización de la institución, reparto de trabajos, coordinación de las acciones referidas al qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Para ello es necesario especificar los siguientes tipos de reuniones y su función:

Reuniones informativas. Son aquellas en las que una o diversas personas transmiten determinados contenidos al grupo. Aquí se deben tener preparados los contenidos que se van a transmitir cuidando claridad, brevedad, concisión,

adecuación del lenguaje, de las aportaciones y las óptimas condiciones de quienes lo van a recibir.

Reuniones de coordinación: Estas tienen como objetivo favorecer la articulación de las diferentes acciones que realizan los miembros de la organización.

Reuniones organizativas: Destinadas a organizar la institución, repartir los trabajos y funciones entre el equipo y llevar a cabo el seguimiento de la organización del equipo, garantizando el excelente funcionamiento.

Reuniones pedagógicas: Son para diseñar, llevar seguimiento y coordinar las actuaciones con los alumnos, estas son las que más deben ocupar el tiempo de trabajo en equipo y con los que, es necesario tener cuidado especial para que sean ágiles y eficaces, deben girar en torno de los grandes acuerdos referentes a aquello que han de enseñar, como llevarlo a cabo y como evaluar.

3.7 La gestión educativa, la organización educativa y la comunicación

La comunicación es una característica fundamental de cualquier organización integrada por seres humanos y por tanto una actividad siempre presente. La calidad de la misma entre sus miembros es un factor determinante en la calidad total de su desempeño, para ello todos los miembros participan en la comunicación que se da en la organización siendo corresponsables de la misma.

La naturaleza de la comunicación en una organización se halla en las relaciones interpersonales, siendo la más importante la que puede haber entre el directivo y su personal.

Para que exista una buena gestión es imprescindible ubicar a la comunicación como un elemento central de la misma, la cual debe partir de los distintos tipos de lenguaje y contenidos de la comunicación que sean acordes con

las propias características de la organización o institución donde se busca gestionar para que esta sea eficaz, concretizándolo en la práctica de un proyecto colegiado el cual operativice con las características mínimas indispensables para una comunicación efectiva.

Dentro de la gestión se desempeñan funciones claves como la planificación, organización y coordinación, de acciones que deben ser transmitidos constantemente horizontal y verticalmente a través de la comunicación alcanzando con ello todos los niveles de la gestión.

Es importante identificar a *“la comunicación como un objeto de gestión, es decir instrumento de carácter estratégico orientado a un fin práctico, las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos”* (Valle; 2003: 3).

Por lo anterior debemos considerar que la comunicación es un elemento fundamental para la transmisión de la visión institucional y que es a través de un proceso de comunicación eficiente que se puede lograr que el objetivo institucional sea adoptado como un objetivo particular logrando esa necesaria vinculación entre el interés organizacional y el interés personal.

3.8 La comunicación como proceso.

Se entiende por comunicación *“el proceso dinámico de intercambio de acciones, pensamientos y sentimientos entre las personas que componen la organización, que tienden a compartir, proteger y reforzar algo valioso en las relaciones, aumentando así la calidad y la unión de las mismas durante el transcurso del tiempo”* (Isaac ,2004: 183).

Si partimos de la definición anterior, entonces ya no es posible concebir una organización sin la comunicación, pues ésta es un proceso que se da en todo momento y en toda actividad que se lleve a cabo. Los procesos de interacción y

de integración en una organización sólo pueden ser posibles a través de la comunicación efectiva.

Reiteramos que la comunicación es un proceso social, lo anterior se considera debido a que es participativo, es espiral, porque responde a varios fines, es un proceso de diálogo en ida y vuelta entre los involucrados. En el caso de las organizaciones, tener un buen proceso comunicativo, facilita la coordinación de las distintas actividades que se llevan a cabo, es decir, es un proceso en el cuál la información se transmite, se intercambia, se comprende y se comparte para que sea común entre dos o más personas. Y esta información debe ser recibida y entendida por todos para que en realidad cumpla la función de comunicar.

Enseguida se describe detalladamente el proceso de comunicación bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Este proceso de comunicación inicia al construir un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado

3.8.1 Características del proceso de comunicación en una organización

La comunicación en una organización transmite información a través de mensajes con claridad para que sea comprendida por todos.

Por ello el proceso de comunicación debe tener las siguientes características:

1. *Acompañamiento*: de la información para corroborar que el mensaje no haya perdido su esencia.
2. *Retroalimentación*: apertura bilateral para la información que se recibe y que se envía.

3. *Empatía*: exista conocimiento del receptor de la información para enviarlo lo más acertadamente y logre su objetivo.
4. *Repetición*: redundancia en el envío de la información para garantizar que se logre la comunicación.
5. Simplificación del lenguaje: utilización de lenguaje sencillo y eficaz, para que sea comprensible y tenga significado.
6. *Saber escuchar*: es necesario escuchar y comprender para entender de manera correcta el mensaje del emisor y del receptor.
7. *Fomentar la confianza recíproca*: es dar acompañamiento y comprensión entre el receptor y el emisor.

3.8.2 Los tipos de comunicación

La comunicación en una organización se da a través del envío y recepción de mensajes a través de redes o mecanismos, los cuales pueden ser considerados como líneas formales, en tanto que otras son líneas informales. En el análisis de la práctica educativa y de gestión se ha descubierto que estas últimas son las más comunes en las instituciones educativas, lo que favorece que en ocasiones los mensajes y su información no lleguen a su destino final. Con la intención de evitar caer en ruidos o vacíos de comunicación como consecuencia de una comunicación ineficiente, es necesario tener claridad de las diferentes formas de comunicación existentes las cuales las podemos identificar en los siguientes tipos de comunicación Organizacional.

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

- La comunicación descendente: Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos más comunes de estos

comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién, debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde, y porqué”.

- La comunicación ascendente: Es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

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

Al comprender los diferentes tipos de comunicación y sus direccionalidades, es importante considerar que en cualquier organización educativa el proceso de comunicación y sus mecanismos deben ser bidireccionales, de tal forma que la comunicación sea efectiva dentro de una estructura organizativa, con el fin de evitar el trabajo aislado y acceder a una situación en la que se constituyan tareas para desarrollarse de la manera más productiva.

3.8.3 Mecanismos de comunicación

Asimismo es importante mencionar la relación estrecha entre comunicación e información para ello es importante explicar que la comunicación es la transmisión de información de una persona a otra y la información es un conjunto de datos que tienen un significado determinado; la conjunción de estas permitirá un proceso de comunicación permanente y efectivo.

Es necesario que la información que se transmita sea a través de un proceso adecuado cuya finalidad sea la de comunicar y transmitir en términos de acción y así concebir el proceso de comunicación como una transmisión exitosa.

Los mecanismos de comunicación permiten conformar una red de comunicación entre los integrantes ya que llevan el intercambio de información en

una misma secuencia de tiempo, lo que determinan una comunicación bilateral en una organización.

Los tipos de mecanismos que pueden utilizarse en una organización pueden clasificarse en verbales (llamadas telefónicas, terceras personas etc.) o escritos, estos últimos pueden ser circulares, memorándum, correos electrónicos, etc.), los cuales deben tener una estructura y un objetivo claro para clasificarlos como mecanismos formales.

3.8.4 Las competencias comunicativas necesarias en un gestor

Es importante identificar que *“para que se dé una comunicación en una organización o institución educativa se deben considerar cuatro competencias comunicativas en cada uno de los integrantes. Ya que el ser competente comunicativamente hablando se genera una cultura comunicativa fuerte y una nueva cultura orientada al aprendizaje, al conocimiento, a la calidad y la mejora continua”* (Hennessey, 2003:4) Es importante entender como competencia comunicativa, el hacer divulgación innovadora, es volver explícito el conocimiento, facilitar la información con valor y con sentido para que otros aprehendan y aprendan entre todos.

Las competencias comunicativas según Hennessey (2003) se agrupan en dos categorías: las relacionadas a interacción directa y la que hace referencia a la interacción colectiva. En la categoría de la interacción directa se incluyen dos competencias; las cuáles hacen referencia a la comunicación de uno a uno; éstas son el diálogo y la discusión, y pueden aplicarse en todo momento tanto de manera directa o personal como a través de algún medio electrónico.

El diálogo es una acción movida por un objetivo que se logra a través de una interacción comunicativa logrando favorecer la reflexión ya que existe apertura aún hacia la discrepancia. Por otro lado, la competencia de la discusión gira en torno a la toma de decisiones en la cual va implícito el análisis, los juicios

profesionales, el debate y acuerdos consensuados para el logro de un objetivo establecido.

Existen otras dos competencias que se incluyen en la categoría de interacción colectiva, la cual se refiere a la comunicación dirigida de uno a todos, y se presenta en tres niveles: el intragrupal (con los integrantes del equipo), el intergrupar (con los de otros equipos y áreas participantes en un proceso o proyecto) y el colectivo (desde las distintas áreas que están inmersas en una organización o institución educativa).

Las competencias correspondientes a la interacción colectiva se nombran como de divulgación funcional y la divulgación innovadora, las cuáles se definen de la siguiente manera:

La divulgación funcional la podemos considerar como la transmisión de una información la cual ya considera los siguientes elementos: *qué transmitir, quién transmite*, cuándo transmitir, cómo transmitirlo, dónde transmitirlo, a quién transmitirlo, por qué transmitirlo, para qué transmitir, con lo cual se tenga claridad en la Dirección y sentido de la información. Esto permitirá la cohesión de la organización ya que al circular la información se facilita la planeación, ejecución, identifican posibles dificultades, se dan las tomas de decisiones a tiempo, generando un clima de confianza, compañerismo y solidaridad en el proceso para lograr un fin común.

En cambio la divulgación innovadora comunicar información oportuna y clara y muy específica referente a logros, acciones concretas, dificultades, aprendizajes y nuevos proyectos entre todos los involucrados a nivel individual y a las áreas o departamentos implicados.

1. En ese sentido, la divulgación innovadora permite a una organización educativa como es la Supervisión Escolar:

2. Alimentar y enriquecer el desempeño colectivo en la toma de decisiones para generar proyectos comunes.
3. Modelar conductas comunicativas a nivel Equipo de Supervisión que favorezca la comunicación entre este y los Centros educativos.
4. Ejemplificar la capacidad de respuesta grupal y colectiva ante situaciones que se presentan.
5. Promover una cultura de comunicación eficiente entre la comunidad educativa.
6. Estimular a las personas a una competencia sana través de conocimientos concretizados en la práctica.
7. Generar y transferir conocimiento que permitan un proceso educativo con calidad.
8. Promover la mejora y la innovación en acciones palpables a nivel centros y Zona Escolar

Para que sea una competencia comunicativa debemos hacer divulgación innovadora es decir volver explícito el conocimiento, facilitar la información con valor y con sentido para que otros aprehendan y aprendan entre todos.

Por otro lado Hennessey habla de dos competencias más, la competencia mediática y la metacomunicación. La primera hace referencia a la capacidad de apropiarse, producir y usar el equipo y la organización, los medios y canales de información y comunicación directos y los tecnológicos: incluyendo la capacidad de aprender y desaprender el uso y producción de los medios de comunicación.

La metacomunicación permite reflexionar y evaluar las interacciones comunicativas de su proceso y de sus efectos, tanto en los sujetos como en las relaciones, lo que permite el aprendizaje y el mejoramiento y evolución de las competencias.

El Equipo de Supervisión con la propuesta de intervención busca lograr la metacomunicación en todo su proceso de gestión.

3.9 El trabajo colegiado

El trabajo colegiado aparece como metodología y parte fundamental de la mejora de la calidad de la educación; requiriendo de condiciones institucionales y de la disposición de los docentes, además de visualizar el trabajo cotidiano desde la óptica de la colaboración.

Para lograr que una Supervisión Escolar realice una gestión educativa es necesario hablar de trabajo colegiado en el marco de la institución escolar, refiriéndonos “al proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros, Directores y Supervisión toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común. Este proceso necesariamente está abierto también a las aportaciones que los propios alumnos y sus padres hacen al quehacer de la escuela, como destinatarios que son de sus esfuerzos”. (ITESO, s.f:23)

La riqueza del trabajo colegiado se fundamenta en la participación activa, entusiasta y organizada de los docentes que manifiestan en sus iniciativas la planeación, ejecución y evaluación de proyectos, lo cual refleja es un medio fundamental para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valioso en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad. (SEJ; 2007)

El trabajo colegiado se caracteriza por el desempeño de responsabilidades según la función y la consideración de todas las aportaciones con las cuales se construyen y asimilan las tareas comunes a través de la toma decisiones y establecimientos acciones de manera consensuada y la corresponsabilidad en las mismas.

El trabajo colegiado debe cubrir tres elementos centrales; la participación de iguales, objetivos comunes y compromiso en su logro, así como los aspectos relevantes como: la comunicación que se establece, la cultura que se constituye y las actitudes que se manifiestan, así como las relaciones que se crean en el compromiso implícito y explícito, el respeto a la diversidad, el liderazgo académico y profesional así como la mediación en situaciones adversas.

El trabajo colegiado en una institución educativa pretende: promover y fomentar la participación de todos y aumentar la eficiencia en el funcionamiento de la institución para posibilitar el análisis, la reflexión y el intercambio académico.

La finalidad del trabajo colegiado es el intercambio de información, la toma de acuerdos y decisiones es el establecimiento y la organización de actividades que fortalecen la vida académica con la integración de grupos heterogéneos que compartan y reconstruyan en forma personal, un conjunto validado y legitimado socialmente de conocimientos, habilidades, actitudes y valores; todo ello fundado en los componentes claves de la colegialidad como son consulta, comunicación, continuidad, coordinación y coherencia.

Para que exista un trabajo colegiado es necesario que haya temas comunes para discutir y puntos sobre los cuales se tomen acuerdos, se compartan experiencias de trabajo, se valoren logros y dificultades. Así como es imprescindible establecer reglas y tener la claridad en las tareas que se llevan a cabo dentro y por parte del equipo de trabajo.

Al trabajo colegiado lo podemos considerar como un proceso de mejora continua para todo desempeño pronosticando el éxito de cualquier institución educativa que brinde un servicio de calidad.

Es necesario crear una nueva cultura docente y educativa basada en el conocimiento y la comprensión a fondo de las nuevas propuestas de trabajo colegiado vigentes en materia de educación. La nueva cultura no sólo se

circunscribe a los docentes, puesto que los directivos tienen la importante tarea de reconocer la diversidad de los grupos de trabajo colegiado como una herramienta irrenunciable ya que es la fuente que los enriquece y en ella se debe fundar la mejora del servicio educativo.

Es ámbito de responsabilidad de los Supervisores, Directores y Asesores, el desarrollo institucional haciendo cumplir, supervisando, respetando y apoyando los acuerdos, producto del trabajo colegiado. Toda vez que el gran reto del personal directivo es: transformar las normas de control y gestión en normas que faciliten y mejoren el proceso educativo. (SEJ, 2009)

En el ámbito educativo se exige una nueva gestión fundamentada en la cooperatividad del trabajo pedagógico, cuya unidad debe lograrse mediante la adecuada complementación del trabajo de diversos actores, el trabajo colegiado, se concibe como un medio esencial para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias, objetivos y problemas en torno a asuntos y metas de interés común que tienen como base la participación comprometida y democrática, en un ambiente de respeto a la diversidad, para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico, administrativo, técnico, etc.; que afectan al conjunto de la institución.

A través de la información que se obtiene en el trabajo colegiado, se logrará una mejor comprensión del proceso que se está viviendo, así como mayor claridad sobre los propósitos de su tarea educativa. El clima de trabajo en una organización mejora cuando se acuerdan las formas y estrategias colaborativas y congruentes, cuando las orientaciones que se ofrecen permiten identificar relaciones claras entre las tareas que desempeñan y cuando se siente la confianza de acercarse a alguien para solicitar apoyo.

Al trabajar en forma colegiada se toma conciencia de las necesidades de formación propias que pueden atenderse a través de estrategias y acciones específicas que se emprendan de manera coordinada. Para ello conviene tener

presente que el trabajo es la base de la cual parten un gran número de interrogantes que conducen a la reflexión, a la búsqueda de explicaciones con los apoyos teóricos y al diseño de propuestas de acción, sin embargo, no basta la sola presencia de los docentes o directivos en las reuniones; su participación debe tener sustento en experiencias e información precisa, que conduzca a la reconstrucción de sus prácticas.

Lo anterior solo se puede dar a través de una constante comunicación entre el los integrantes del equipo por ello se diseña un proyecto de intervención el cuál se llevará a cabo de manera colegiada por el Equipo de Supervisión.

Capítulo IV Diseño de la Estrategia de Intervención

Después de realizar el diagnóstico se identificaron tres problemáticas dentro del Equipo de Supervisión, la primera se relaciona con la toma de decisiones la cual se centra en que el Equipo de Supervisión realiza este proceso de manera aislada y sin tomar en cuenta evaluaciones o resultados tangibles, lo que ocasiona que disminuya la credibilidad del equipo y se genere confusión entre los integrantes acerca de las acciones a realizar.

Las principales causas de esta problemática se asocia a que existen pocas reuniones para organización y revisión, espacio donde se pudieran tomar como referencia para las decisiones los documentos o evaluaciones realizadas por el equipo.

La segunda problemática es la falta de un seguimiento sistemático de las acciones planeadas en los proyectos, lo cual no permite al Equipo de Supervisión identificar el impacto del trabajo que realizan y los avances en los procesos de la Zona. Algunas de las causas identificadas se relacionan con la poca sistematización y documentación de las acciones emergentes y planeadas que se realizan.

La tercera problemática se centra en los procesos de organización de la Zona, de manera específica en la comunicación al interior y exterior del equipo de Zona. Algunas de las causas identificadas se relacionan con la poca claridad acerca de los mecanismos de comunicación formales, de tal forma que constantemente se recurre a terceras personas o conversaciones de pasillo para realizar la comunicación de situaciones o información formal.

Esta problemática evidencia la necesidad de mejorar los procesos de organización de la Zona específicamente en la comunicación, de tal forma que la

comunicación al interior del Equipo de Supervisión sea constante, clara y relacionada con las acciones y funciones que se realizan.

Esta última problemática será el centro de la intervención a realizar, pues se considera que al modificar y resolverla se avanza en la solución de las causas de las otras problemáticas, de tal forma que al mejorar el proceso de comunicación, la documentación, el seguimiento y la toma de decisiones se verán beneficiadas.

4.1 Descripción de la estrategia de intervención

Retomando que la comunicación es un proceso en el cual la información se transmite, se intercambia, se comprende y se comparte para que sea común entre dos o más persona, siendo un aspecto crítico para el buen funcionamiento de cualquier organización ya que al gestionar se trabaja con la información acerca de las situaciones y acciones que se realizan en la Zona es que se plantea este proyecto de intervención.

El objetivo central de la intervención es favorecer la mejora del proceso de comunicación en el Equipo de Supervisión a través del análisis y rediseño del proceso de comunicación, generando mecanismos de comunicación eficientes que respondan a las necesidades de la organización.

4.1.1 Fases de intervención

Para el logro de este objetivo la estrategia de intervención incluye siete líneas de acción las cuáles además se han agrupado por cuestiones de tiempo y proceso en cuatro fases:

1. Sensibilización del Equipo de Supervisión acerca de la situación actual de la comunicación: En esta fase de la intervención se pretende que el equipo identifique las características y carencias que presenta la comunicación actual.

Se incluyen las primeras tres líneas de acción que plantean el análisis del proceso de comunicación de la Zona, en ellas se trabaja con la identificación de las necesidades de información de los integrantes del equipo, el análisis de lo que actualmente se hace para comunicar y la información que se envía, todo esto a la luz de la revisión teórica.

Como productos concretos de esta fase se tendrá un documento que caracterice la información que se requiere desde las diferentes instancias e integrantes del equipo, incluyendo la periodicidad con que se enviará.

2. Diseño de las mejoras del proceso de comunicación: En esta fase se trabajará en dos líneas, que tienen como intención la construcción conjunta de las mejoras a los mecanismos de comunicación.

Como insumo para este trabajo se retomará el producto de la primera fase, de tal forma que se diseñen o modifiquen los mecanismos de comunicación desde las necesidades y características de la zona.

3. Aplicación de la intervención: Esta fase incluye solo una línea donde participará el Equipo de Supervisión involucrándose en el uso de los nuevos mecanismos de comunicación, permitiendo el desarrollo de un sistema comunicativo confiable.

4. Evaluación de los avances o las mejoras: Dentro de esta fase se incluye también solo una línea de acción la relacionada con la recuperación del proceso vivido en la aplicación y análisis de los resultados para tomar decisiones y valorar el alcance de las modificaciones obtenidas a partir de la implementación del proceso de mejora.

4.2 Líneas de acción

Como se mencionó anteriormente la intervención considera 7 líneas de acción cada una encaminada a ir generando un proceso de planeación de mejora a través del trabajo colegiado.

Las líneas de acción son las siguientes:

Línea de acción 1: Identificar las características ideales de la comunicación al interior del equipo de la Zona

El objetivo es identificar las características ideales de la comunicación al interior del equipo de la Zona, para ello se considerarán tanto las necesidades de información que se tienen al interior y exterior del equipo de Zona como los elementos que se plantean como deseables desde la teoría.

Producto: Descripción del ideal de la información y la frecuencia de comunicación, desde las necesidades de la zona.

Línea de acción 2: Identificación de los mecanismos de comunicación existentes

El objetivo es identificar los mecanismos de comunicación que se utilizan dentro del Equipo de Supervisión; realizando un análisis de las características a la función de cada mecanismo.

Producto: Documento que clarifique los mecanismos de comunicación existentes y su función

Línea de acción 3: Análisis de los mecanismos de comunicación existentes

Esta línea de acción tiene como intención analizar los mecanismos de comunicación existentes en el interior del equipo desde una visión teórica, con lo cual se establezcan características necesarias para una comunicación óptima.

Producto: Definición de modificaciones y adecuaciones a los instrumentos y mecanismos de comunicación utilizados

Línea de acción 4: Selección y clasificación de los mecanismos de comunicación existentes

El objetivo es establecer de manera colegiada los mecanismos que se emplearán internamente en el equipo de apoyo para mantener una comunicación adecuada al interior del mismo.

Producto: Definición y selección de los mecanismos que se mantienen, los que se modifican y cuales se van.

Línea de acción 5: Diseño y definición de mecanismo de comunicación

Con esta línea de trabajo se busca diseñar los mecanismos de comunicación, de tal forma que se modifique y mejore el proceso de comunicación al interior del Equipo de Supervisión.

Producto: Documento de mecanismos de comunicación de la Zona

Línea de acción 6: Implementación de mecanismos de comunicación

El objetivo es implementar los mecanismos de comunicación diseñados para mantener al Equipo de Supervisión informado, así como la sistematización del proceso de ejecución

Producto: Instrumentos de seguimiento de la aplicación.

Línea de acción 7: Evaluación de mecanismos de comunicación

El objetivo es evaluar los mecanismos de comunicación a través de criterios bien definidos que permitan dar cuenta exacta de la funcionalidad de los mismos dentro del Equipo de Supervisión.

Producto: Acuerdos y resultados de la intervención

A continuación se presenta el plan de trabajo de la intervención incluyendo las actividades a realizar en cada una de las líneas de acción mencionadas anteriormente.

Línea de acción 1: Identificar las características ideales de la comunicación al interior del equipo de la Zona

Meta 1.1: Para el 30 de Noviembre el equipo tendrá definido desde la práctica, la información ideal que se necesita para intervenir de manera óptima

Actividad	Responsable	Involucrados	Noviembre					Diciembre				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5					
Convocar a una reunión para presentar el diagnóstico y proyecto de intervención.	Asesora 1	Supervisión Asesoras										
Cada integrante del equipo define por escrito la información que necesita tener y la temporalidad de esta.	Supervisión Asesoras	Supervisión Asesoras										
Reunión para definir el ideal de la información y temporalidad que se necesita dentro del equipo	Asesora 1	Supervisión Asesoras										

Línea de acción 1: Identificar las características ideales de la comunicación al interior del equipo de la Zona

Meta 1.1: Para el 30 de Noviembre el equipo tendrá definido desde la práctica la información ideal que se necesita para intervenir de manera óptima

Actividad	Responsable	Involucrados	Noviembre					Diciembre				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5					
Construir un documento de los acuerdos acerca del ideal de la información.	Supervisión Asesoras	Supervisión Asesoras										

Línea de acción 1: Identificar las características ideales de la comunicación al interior del equipo de la Zona

Meta 1.2: Para el 10 de Dic. El equipo tendrá definido desde la teoría las características de la comunicación necesarias para intervenir de manera óptima

Actividad	Responsable	Involucrados	Diciembre					Enero	
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 1	semana 2
Cada integrante revisará un documento sobre características de la comunicación.	Supervisión Asesoras	Supervisión Asesoras							
Reunión para revisar las características de la comunicación y definir las que tienen relación con la Zona	Asesora 1	Supervisión Asesoras							
Generar un documento que clarifique el ideal de la comunicación dentro del equipo	Supervisión Asesoras	Supervisión Asesoras							

Línea de acción 2: Identificación de los mecanismos de comunicación existentes

Meta: Tener el de 13 Dic. Tener un listado de los mecanismos de comunicación que utiliza el Equipo de Supervisión y sus características

Actividad	Responsable	Involucrados	Diciembre					Enero				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	Semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Solicitar a cada integrante que enliste los mecanismos de comunicación que utiliza.	Asesora 1											
Diseñar instrumento para identificar las características.	Asesora 1	Supervisora Asesoras										
Aplicación del instrumento de recuperación.	Supervisora Asesoras	Supervisora Asesoras										
Reunión para identificar los mecanismos de comunicación existentes y su función.	Asesora 1	Supervisora Asesoras										

Línea de acción 3: Análisis de los mecanismos de comunicación existentes

Meta 3.1: Para el 21 de Enero se hayan identificado las modificaciones y adecuaciones a los instrumentos y mecanismos de comunicación utilizados.

Actividad	Responsable	Involucrados	Enero					Febrero				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Diseño de matriz de análisis de los mecanismos existente y forma de triangulación.	Asesoras	Asesoras Supervisión										
Análisis de los mecanismos de comunicación a través de la triangulación del documento de información necesaria, información desde la teoría y los mecanismos existentes.	Asesoras	Supervisora Asesoras										
Elaboración de conclusiones en conjunto acerca de los mecanismos de comunicación.	Asesoras Supervisión											

Línea de acción 4: Selección y clasificación de los mecanismos de comunicación existentes

Meta 4.1: Para el 4 de Febrero se habrán seleccionado los mecanismos de comunicación que se utilizarán.

Actividad	Responsable	Involucrados	Febrero					Marzo				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	Semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Revisión de características de cada mecanismo y proceso de comunicación según el tipo de información necesaria.	Asesora 1	Asesoras Supervisión										
En reunión de equipo identificar la funcionalidad de cada mecanismo.	Asesoras Supervisión	Asesoras Supervisión										
Definición y selección de los mecanismos que se mantienen, los que se modifican y cuales se van.	Supervisión	Asesoras Supervisión										

Línea de acción 5: Diseño y definición de mecanismo de comunicación

Meta 5. 1: Para el 28 de Febrero tener la descripción del mecanismo de comunicación y los diferentes instrumentos a utilizar, considerando quién emite el mensaje, quién lo recibe, temporalidad y estructura de información

Actividad	Responsable	Involucrados	Febrero					Marzo				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Definición de elementos de cada mecanismo.	Asesora 1	Asesoras Supervisión										
Redacción del proceso de uso o caracterización de cada mecanismo e instrumento.	Asesora 1	Supervisora Asesoras										
Diseño del instrumentos.	Asesora 1	Supervisora Asesoras										
Definición de los elementos del documento de comunicación de la Zona.	Asesoras	Asesoras Supervisión										

Línea de acción 5: Diseño y definición de mecanismo de comunicación

Meta 5. 1: Para el 28 de Febrero tener la descripción del mecanismo de comunicación y los diferentes instrumentos a utilizar, considerando quien emite el mensaje, quien lo recibe, temporalidad y estructura de información

Actividad	Responsable	Involucrados	Febrero					Marzo				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Elaboración y concentrado del documento de mecanismos de comunicación de la Zona	Asesoras Supervisión	Supervisora Asesoras										

Línea de acción 6: Implementación de mecanismos de comunicación

Meta 6.1: Para el 30 el Abril se implementaran los mecanismos de comunicación óptimos para la Zona Escolar

Actividad	Responsable	Involucrados	Marzo					Abril				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Aplicación de mecanismos de comunicación.	Asesoras Supervisión	Supervisora Asesoras										
Registro del seguimiento de la aplicación.	Asesoras	Supervisora Asesoras										

Línea de acción 7: Evaluación de mecanismos de comunicación

Meta 7.1: Para el 28 de febrero definir los instrumentos de evaluación

Actividad	Responsable	Involucrados	Febrero				Marzo				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Definir los aspectos evaluar de los mecanismos de información.	Asesoras Supervisión	Supervisora Asesoras									
Diseñar instrumentos de registro.	Asesora 1	Supervisora Asesoras									
Aplicación de instrumentos.	Asesoras Supervisión	Supervisora Asesoras									

Línea de acción 7: Evaluación de mecanismos de comunicación

Meta 7.2: Para el 10 de Junio se evaluará el proceso de aplicación de los mecanismos de comunicación seleccionados para la Zona Escolar.

Actividad	Responsable	Involucrados	Mayo					Junio				
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Aplicación de instrumentos.	Asesoras Supervisión	Supervisora Asesoras										
Análisis de instrumentos.	Asesoras Supervisión	Supervisora Asesoras										
Retroalimentación y toma de acuerdos.	Supervisión	Asesoras Supervisora										

4.3 Metodología de la intervención

Para realizar la intervención se han previsto y diseñado líneas de acción que incluyen actividades específicas para el logro de los objetivos. Con la intención de favorecer el trabajo conjunto y la integración del equipo de Zona se ha decidido utilizar el trabajo colegiado como metodología de la intervención, que caracterice las reuniones que se tienen como equipo de Zona.

Como parte de la definición del proyecto de intervención es imprescindible establecer que el Equipo de Supervisión se constituye de tres personas, una con el cargo de Supervisora escolar, y dos con funciones de asesoría técnico-pedagógica. Para la operación de la intervención cada uno de los integrantes del equipo de trabajo tiene una función específica que ha sido establecida dentro de las líneas de acción.

Las funciones concretas son: la Supervisora quien asumirá la Coordinación General del grupo de trabajo, Asesora 1 (quien lleva a cargo la aplicación de la estrategia de intervención y será responsable del seguimiento y la organización operativa y la Asesora 2 quien apoyará durante el proceso.

Como se mencionó anteriormente la metodología a utilizar es el trabajo colegiado, ya que este permite transitar de una modalidad individualista a una colaborativa, característica que permitirá mejorar la práctica y favorecer una nueva perspectiva de gestión, de tal forma que el estilo de trabajo en conjunto permee especialmente los proceso de comunicación en la toma de decisiones y definición de acciones.

El Equipo de Supervisión implementará el trabajo colegiado a través de sesiones periódicas de acuerdo a las necesidades propias del equipo y a fechas establecidas con anterioridad, por lo que es indispensable establecer reuniones previas al inicio de cada fase. Con el propósito de planear el trabajo a desarrollar y evaluar los logros, ya que la participación de todos los involucrados será útil para

conocer las experiencias que se van obteniendo al implementar los mecanismos de comunicación.

Ya que al trabajo colegiado es considerado como un proceso de mejora continua para el desempeño del Equipo de Supervisión será necesario identificar aquellos elementos o características a intencionar en las reuniones de trabajo, de tal forma que se logre el objetivo:

1. Que existan temas comunes a discutir y puntos sobre los que se tomen acuerdos, que en el caso de esta intervención será la comunicación y sus mecanismos.
2. Claridad para definir las responsabilidades individuales y colectivas que implica la tarea con miras al mejoramiento permanente.
3. Precisión en las reuniones donde se establezcan reglas y claridad en las tareas que se llevan a cabo en las mismas.
4. Conducir a la toma de decisiones y acuerdos con base en datos verificables, cuantificables y de forma consensuada, con ello los involucrados para adquirir compromisos con relación a objetivos y metas concretas condición fundamental para que los acuerdos se cumplan y tengan seguimiento.

Es importante mencionar que por cuestión de tiempo y para la documentación de esta intervención, solamente se recuperará la línea uno con sus dos metas específicas y la línea dos; lo anterior debido a que los tiempos establecidos y el tiempo destinado a la recuperación del proceso solo permite implementar y rescatar información de esta primera fase del proceso; sin embargo, las demás líneas de intervención se implementarán durante el mes de enero hasta el mes de junio del ciclo escolar 2010-2011.

4.4 Indicadores de logro y proceso de evaluación.

Durante la implementación se presentarán espontáneamente desviaciones de muy distinta índole, por ello se hace necesario establecer indicadores que permitan ir evaluando y recuperando los avances obtenidos. A continuación se presentan las categorías identificadas y sus indicadores de logro.

Criterio	Indicador	Evidencia
La comunicación es constante	- Existe un seguimiento de la información que se envía y se recibe. - La comunicación entre los integrantes del equipo se realiza de forma continua al menos una vez a la semana. - Hay consenso acerca del tipo de información y la periodicidad con que se reporta. - La información que se recibe y los momentos en que se envía y recibe coinciden con la periodicidad acordada. - La información se recibe a tiempo, es decir al menos dos días antes del evento, junta o reunión - Los integrantes del equipo de zona están enterados de todo lo que les atañe en tiempo y forma.	- Existen registros de la información que se recibe y envía. - Documento que defina la información que se necesita y la periodicidad de la comunicación. - Minutas de reuniones - Agendas de reunión. - Producto de la Meta 1.1 - Producto de la Meta 5.1
La comunicación es clara.	- La información que se maneja a través de los mecanismos de comunicación tiene un objetivo definido. - La información es precisa ya que solo responde a la temática que se desea dar así como a la respuesta que se espera de los mismos. - La comunicación que existe en este momento es directa ya que sólo involucra a los interesados. - El contenido de los mecanismos de comunicación que se envía incluye una buena organización y coherencia de la información. - El personal del Equipo de Supervisión estableció los tiempos y formas para que la información fuera oportuna.	- Sistematización de información enviada y recibida durante un plazo determinado en un instrumento específico. - Correos electrónico - Circulares - Producto de la Meta 1.2 - Producto de la Meta 3.1 - Producto de la Meta 4.1 - Producto de la Meta 5.1

Tabla 1: Indicadores de logro

Criterio	Indicador	Evidencia
La comunicación responde a las necesidades de la organización	- El Equipo de Supervisión identificó las necesidades que presentaba para comunicar la información que surgía a al interior del mismo. - En una reunión se unificaron los mecanismos de comunicación que fueran acordes a las características de las Supervisión. - Se determinó que toda información debía cubrir el criterio de funcionalidad.	- Registro de dificultades que genera la comunicación no efectiva. - Minuta de la reunión donde se unificaron los mecanismos de comunicación adecuados a la Zona. - Producto de la Meta 1.1 - Producto de la Meta 1.2 - Producto de la Meta 3.1 - Producto de la Meta 4.1 - Producto de la Meta 5.1
La comunicación se relaciona con acciones y funciones	- La información tiene muy claro el destinatario. - La comunicación es bidireccional ya que permite la retroalimentación entre los involucrados. - Los mecanismos de comunicación permiten que la información que se envía sea conocida de manera jerárquica. - La información describe acciones precisas y acordes a las funciones. - Las funciones determinan el tipo de información que se enviara.	- Producto de la Meta 1.1 - Producto de la Meta 3.1 - Producto de la Meta 4.1 - Producto de la Meta 5.1

Tabla 2: Indicadores de logro (cont.)

Para ir sistematizando la intervención y recuperando evidencias del avance se aplicarán instrumentos de seguimiento, en este momento se han definido algunos los cuales se han ido utilizando en las dos líneas dos aplicadas como:

INSTRUMENTO	OBJETIVO
Minutas	Registrar los puntos tratados en cada reunión reuniones
Instrumento de acuerdos	Registrar los acuerdos establecidos en las reuniones para dar seguimiento en tiempo y forma.

Tabla 3: Instrumentos de seguimiento de la intervención.

INSTRUMENTO	OBJETIVO
Instrumento seguimiento de acuerdos	Registrar el proceso de seguimiento de cada acuerdo.
Instrumento de la información que se recibe	Registrar la información que recibe cada integrante del quipo
Instrumento de la información que se envía	Registrar la información que envía cada integrante del equipo.

Tabla 4: Instrumentos de seguimiento de la intervención. (Cont.)

Además de estos indicadores de logro, también se consideran como elementos de seguimiento y evaluación la construcción de los productos planteados para cada línea de acción, de tal forma que el logro de cada una de las metas será también un referente que permita ir evaluando el logro del objetivo de la intervención.

Capítulo V Informe de resultados

Este capítulo recupera el avance que se ha tenido en la implementación de la intervención en la gestión directiva, la cual tiene como objetivo mejorar el proceso de comunicación del equipo de supervisión a través del trabajo colegiado, mediante el cual se re-diseñen los mecanismos de comunicación con que se cuenta, de tal forma que sean eficientes y que respondan a las necesidades de la Supervisión.

Como se describe anteriormente, la intervención se compone de 7 líneas de acción, las cuales están integradas en 4 fases; sin embargo, sólo se alcanzó a aplicar y recuperar solamente la primera fase que corresponde a la Sensibilización del Equipo de Supervisión acerca de la situación actual de la comunicación y específicamente en la primera Línea de acción en sus dos metas y la segunda líneas con su meta respectiva.

La reacción del equipo de supervisión fue positiva ante la propuesta de realizar la intervención, lo cual se reflejó en la participación e involucramiento de todos los integrantes del equipo, de tal forma que cada actor ha trabajado de manera participativa desde la toma decisiones y definición de acciones comunes hasta el trabajo de análisis de los mecanismos de comunicación que se utilizan actualmente.

5.1 Recuperación del proceso vivido

El proceso que se llevó a cabo se inició con una reunión donde se presentó al equipo de Supervisión la situación actual de la zona, producto del diagnóstico, una vez presentado dicho trabajo, surgió la motivación e interés por modificar el proceso de comunicación entre los participantes quienes realizaron comentarios en función de algunas acciones que podrían llevarse a cabo así como los cambios que estas generarían, a través de un instrumento se llevó un registro de este

primer acercamiento donde se indica los puntos que se trataron y los acuerdos establecidos. Cabe mencionar que este tipo de registros no eran muy comunes en el equipo.

Ya con la información clara y bien definida sobre la intervención que se llevaría durante el resto del ciclo escolar 2010-2011 para mejorar el proceso de comunicación se aplicó un instrumento para definir por escrito la información que necesita tener cada integrante, de quien la debe recibir y la temporalidad de la misma. Al estar trabajando en el mismo se percata que existe información necesaria que no se consideraba por todos los involucrados y que la temporalidad de la misma no era tan efectiva.

En esta misma junta se decide ir avanzando con el documento de los acuerdos acerca del ideal de la información que el equipo considera debe unificarse y mantenerse para una buena comunicación, en el cual define la supervisión la información a enviar, el mecanismo, periodicidad y a quién dirigir, en el mismo sentido las asesoras definen su información, el proceso de la reunión permitió concluir el documento al término de la misma.

Otro factor que nos encontramos al finalizar, sobre la reunión fue la importancia de establecer un coordinador para las próximas convocatorias quien considere la orden del día, los tiempos para cada punto y el registro de la misma, lo cual permitirá en lo sucesivo una mejor estructura de la reunión y por ende organización del equipo.

Junto con la convocatoria de una nueva reunión se entregó a cada integrante un documento teórico sobre características de la comunicación, para presentarse en la reunión con elementos teóricos que nos permitieran definir las propias características de la comunicación que tenían relación con la zona, en este apartado se puso mayor énfasis ya que en el diagnóstico se identificaron carencias en la comunicación sobre todo por el tipo de mecanismos que se estaban utilizando. El equipo generó propuestas de una buena comunicación a

través de una fundamentación y con una nueva visión teórica quedando esto plasmado en un documento con las características que se establecieron debía tener la comunicación que se transmitiera a través de cualquier mecanismo.

Al llegar a este momento el equipo ya había identificado la información ideal que se requería comunicar desde la práctica y definido desde la teoría las características de la comunicación que son necesarias para que funcione de manera óptima.

Se continuó el proceso de la intervención con las acciones relacionadas a la línea dos la cual solo contempla una sola meta, para ello se solicitó que cada integrante durante su práctica laboral vaya registrando los mecanismos de comunicación que utiliza para enviar y recibir información.

Con dicha información se presentan en una tercera reunión donde se identifican los mecanismos de comunicación existentes y su función, qué tipo de información se manejan en ellos y la periodicidad todo ello desde la práctica.

Por cuestiones de recuperación de la intervención, se concluye hasta esta línea, sin embargo, se estableció en la estrategia de intervención las fechas de las siguientes líneas y sus acciones correspondientes, continuando el proceso de intervención en el mes de Enero concluyéndolo en el mes de Junio 2011.

5.2 Avances desde la práctica y su análisis

Al trabajar la recuperación de la información y los mecanismos de comunicación que se estaban utilizando y sobre todo cuando se contrastan con lo que necesita la zona encontramos que se estaba trabajando desde conocimientos individuales y en ocasiones de manera empírica, lo que llamó la atención el hecho de que aun trabajando de manera aislada se avanzaba en las acciones y siempre respondíamos a las situaciones emergentes y a los requerimientos institucionales

en tiempo y forma, sin embargo concluimos que esto era desgastante y en ocasiones con un grado muy alto de tensión.

Al término de este ejercicio concluimos en la importancia del trabajo organizado a través del intercambio de información el cuál es resultado de los mecanismos que se utilizan para comunicar y conducen a tomar una decisión clara para todos y centrada en la tarea favoreciendo el apoyo efectivo.

Con la intervención aún tan corta que llevamos, el equipo logró modificar en ideales y algunas acciones muy concretas como son la sistematización de las acciones que realizó el último periodo de trabajo, lo cual se puede constatar en los instrumentos de recuperación de mecanismos de comunicación que utiliza en este momento, en las minutas de las reuniones, repercutiendo al uso de instrumentos de registro aún en otras acciones no planteadas en la estrategia de intervención lo que permite identificar avances en la práctica del equipo después de un análisis de la misma.

5.3 Hallazgos sobre la vinculación de la teoría en la práctica

A partir de la identificación de las acciones que se realizan en la práctica el Equipo de Supervisión y al querer compactarlas con la tarea, nos damos cuenta que en la mayoría de las mismas se carece de referentes teóricos que permitan realizar modificaciones con una visión de expertos basado en la percepción que se tiene sobre algún conocimiento especial y no solo alguna experiencia útil.

La teoría se revisó desde la exigencia de establecer un vínculo constante entre el conocimiento teórico y la práctica cotidiana, para ello se buscaron documentos que permitieran dar claridad en la conceptualización de la comunicación y por ende en la operatividad de la misma dentro del equipo de supervisión y que esta generará, lo mismo a nivel zona permitiendo con ello una nueva cultura comunicativa.

Los documentos que se revisaron en este momento giraron hacia el reconocimiento de los niveles de comunicación formal e informal que se manejan a lo interno, donde descubrimos que son deficientes y hasta confusos y el cómo dificulta la obtención de resultados estratégicos de una mayor calidad.

Otros documentos revisados estuvieron enfocados para identificar la importancia de desarrollar un sistema comunicativo confiable que permitirá compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilite la cohesión e integración de equipo.

En cuanto a los documentos que más favorecieron hasta este momento la intervención fueron los relacionados con la descripción del proceso de comunicación y sus características, permitiendo establecer las funciones de la comunicación, identificar algunos obstáculos y definir algunas formas de superarlos.

Durante la revisión teórica descubrimos lo complejo del conocimiento sobre algunos temas y en especial el de la comunicación que es el que nos compete en este momento, cuando no nos apropiamos y no lo aplicamos en nuestro objetivo, esto generó a nivel equipo algunas interrogantes relacionadas con los canales de comunicación que pudieran ser los más eficientes en nuestra organización, pero sobre todo lo relacionado con los cómo para generar condiciones para mejorar la comunicación, estas interrogantes consideramos que en el transcurso de la intervención y la vinculación constante con la teoría se irán disipando.

Ante la revisión teórica nos damos cuenta de la importancia del dominio del conocimiento para poder articular la identificación de situaciones problemas, elaborar proyectos, adquirir habilidades de intervención y lograr difundir la información de manera óptima para que pueda ser una fuente de conocimiento que nos permita identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar los

conocimientos teóricos para el desarrollo de una gestión desde el ámbito del equipo de supervisión.

5.4 Hallazgos sobre los mecanismos de comunicación utilizados

En cuanto a los mecanismos de comunicación que se han estado utilizando a nivel equipo los cuales son de suma importancia identificarlos, definirlos y establecerlos para superar la deficiente comunicación que existe en el interior del equipo y que esto puede ser reflejo de lo que sucede también a nivel zona, requirió de un minucioso análisis.

Dicho análisis inicia con el diseño de algunos instrumentos que permitieran identificarlos por parte de los integrantes del equipo independientemente de su función, posteriormente se da a la tarea de aplicarlos y a través de reuniones periódicas específicamente tres se realiza la triangulación de los mismos con la participación de todos.

Recuperando la información que a continuación se presenta:

Desde la Supervisión, se identifica que la mayoría de mecanismos que se utiliza para enviar información son informales y que su comunicación es a través de terceras personas lo que provoca que no se reciba a tiempo y con algunas modificaciones y de los mecanismos formales, el más utilizado es el correo electrónico. La información que recibe es muy escasa y limitada por recibirla a través del uso de mecanismo como son terceras personas y el celular, lo cual no permite tener evidencias por escrito, identificando que utiliza principalmente los mecanismos de información verbales.

Desde Asesoría, se encontró que los mecanismos de comunicación que utilizan ambas asesoras son muy comunes, lo cual está determinado por la vinculación un poco más directa en las acciones que realiza cada una, a diferencia de la supervisión los cuales están relacionados con su función.

En cuanto a la información que recibe través de los mecanismos de comunicación utilizan es el correo electrónico, el mensaje por terceras personas, y por vía celular. La información que se envía es a través de correo electrónico, por chat, observándose que los mecanismos que utiliza el Equipo de Supervisión son a través de la vía escrita, dejando un poco más la evidencia de lo que comunica.

Lo anterior puede corroborarse en los anexos donde está plasmada la recuperación de cada instrumento aplicado.

MECANISMOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS	AL RECIBIR	AL TRANSMITIR
<i>correo electrónico</i>	el más utilizado	el más funcional
<i>teléfono</i>	ocasionalmente	ocasionalmente
<i>chat</i>	el menos utilizado	el menos utilizado
<i>terceras personas</i>	el menos funcional	el más utilizado

Tabla 1: Mecanismos de comunicación utilizados por el equipo de supervisión

Sin embargo, es importante mencionar que aún en los mecanismos de comunicación que utiliza el Equipo requieren de unificación de elementos específicos para que sean funcionales ya que nos damos cuenta que aún los más utilizados, como el correo electrónico, terceras personas, los utilizan de indistinta manera y con información que pudiera ser más funcional con otro mecanismo.

También descubrimos que los mecanismos de comunicación más utilizados son verbales ya que es por el medio que la supervisión envía y por lo tanto recibe contestación por la misma vía.



Gráfica 1: Mecanismos de Comunicación más utilizados

Con este hallazgo de la utilización de mecanismos de comunicación verbales, nos damos cuenta de la comunicación dentro del Equipo no es confiable, ya que no deja registros de lo que se informa, no existe evidencia de lo que se solicita o envía, no hay responsables de algún seguimiento, y la información puede ser ocasional y depender de las circunstancias.

Con este ejercicio de análisis de los mecanismos de comunicación el equipo rescató un avance en la definición y unificación de los más óptimos y acordes a las características propias del equipo, estableciéndolo como logros de esta primera intervención.

Otro logro fue el aprendizaje para realizar matriz de análisis de instrumentos lo que permitirá aplicarlos en el seguimiento de otras líneas de la intervención y en particular en acciones constantes de la gestión.

5.5 Avances desde los indicadores de logro

Después de recuperar y analizar la primera fase de intervención se ha realizado un ejercicio de evaluación y valoración de los avances en función de los indicadores planteados.

5.5.1 Avances en la comunicación formal:

Indicador: *Los mecanismos de comunicación que se utilizan son los unificados por el equipo de supervisión.*

Hasta este momento existen avances como la identificación de los que son utilizados por cada integrante del equipo así como la recuperación de algunas características propuestas desde la teoría para que incluir en cada mecanismo de acuerdo a su funcionalidad.

Indicador: *La información que recibe cada integrante del equipo de supervisión es oportuna y eficiente.*

Este indicador nos permitió darnos cuenta que la mayoría de los mecanismos de comunicación utilizados no comunican, el avance lo podemos identificar como la necesidad de unificar de manera prioritaria los mecanismos óptimos e ir determinando a través de la teoría el objetivo de transferir una información con significado. Permitiendo con ello presentar elementos para las siguientes líneas.

5.5.2 Avances en la organización

Indicador: *El Equipo de Supervisión identifico las necesidades que presentaba para comunicar la información que surgía a al interior del mismo.*

La aplicación de instrumentos, al igual que constante retroalimentación que se está generando al interior del Equipo permitió rescatar estado real del mismo.

Indicador: Se determinó que toda información debía cubrir el criterio de funcionalidad.

En una reunión se unificaron los mecanismos de comunicación que fueran acordes a las características de las Supervisión a partir de la revisión de documentos teóricos y el análisis de la organización educativa.

5.5.3 Avances en la comunicación constante

Indicador: Existen registros de la información que se recibe o y el seguimiento a la misma.

El diseño de un instrumento para registrar información que se generaba dentro del equipo y el medio que se utiliza para darla a conocer lo podemos identificar como logro planteado desde un inicio, lo que nos ha dado la tranquilidad y confiabilidad de que la estrategia de intervención está planeada en función de responder a cada necesidad identificada en el diagnóstico.

Indicador: La comunicación entre los integrantes del Equipo se realiza de forma continua.

En una reunión se estableció en consenso el tipo de información y la periodicidad con que se reportarían así como los tiempos y formas para que la información fuera oportuna. Posteriormente en los registros existen evidencias de la coincidencia entre la información que se envía y se recibe y en la periodicidad acordada.

5.5.4 Avances en la comunicación clara:

Indicador: El equipo de supervisión establece una comunicación organizada y coherente.

En la Sistematización y retroalimentación de los mecanismos de comunicación refleja que la comunicación que existe en este momento es directa ya que sólo involucra a los interesados y la información que se maneja presenta un objetivo definido, lo que permite que sea precisa y que responda a la temática que se desea enviar y recibir.

5.5.5 Avances en la comunicación y su relación con las acciones y funciones:

Indicador: Todos los integrantes del equipo mantienen una comunicación efectiva que favorece el proceso de intervención de cada uno.

Gran parte de la información que se envía está relacionada acciones precisas y acordes a las funciones de cada integrante identificando que la misma tiene muy claro el destinatario, lo que permite determinar el tipo de información que se enviara. Los mecanismos de comunicación que se están utilizando permiten que la información que se envía sea conocida de manera jerárquica, la retroalimentación entre el equipo beneficia para que se logre una comunicación es bidireccional ya que permite la retroalimentación entre los involucrados.

5.6 Un balance del proceso

Al revisar los indicadores y contrastarlos con las evidencias del proceso que se ha vivido hasta el momento podemos asegurar que:

Los integrantes del equipo manifiestan que las reuniones colegiadas favorecen el funcionamiento organizacional, representan un espacio para la actualización, contribuyen a la concreción de una visión compartida, constituye un apoyo para las tareas individuales y va a posibilitar la realización de evaluaciones de los procesos individual y colectivo de supervisión. Se puede concluir que el equipo advierte que la comunicación en un equipo de trabajo proporciona ventajas para mejorar la gestión.

En cuanto a la sistematización que se ha logrado hasta el momento del proceso, da cuentas del seguimiento y la evaluación de las acciones a través del uso de los instrumentos diseñados para tal fin aporta elementos para tomar decisiones e ir rindiendo avances del proceso encaminado a hacia la gestión.

El obstáculo presentado fue el factor tiempo, ya que la intervención aun que presenta las fechas establecidas para realizar cada acción está a expensas de algunas modificaciones de la organización, para responder a requerimientos institucionales. Sin embargo, estas situaciones ya se han previsto y se ha buscado soluciones preventivas. Lo cual viene a reforzar el interés de cada integrante por continuar y concluir la intervención para alcanzar logros y aprendizajes significativos para una buena gestión desde el equipo de supervisión.

Conclusiones

Después de haber realizado esta intervención, con referencia a los procesos de organización de la zona, de manera específica en la comunicación al interior del equipo de zona se obtienen las siguientes CONCLUSIONES:

El trabajo colegiado es, sin lugar a duda una metodología que ha transformado en las últimas intervenciones el hacer del equipo de supervisión en el ámbito organizativo, curricular, metodológico y profesional.

Se puede observar una transformación sustancial en las formas de pensar del personal que conforma el equipo de supervisión hacia los proceso de gestión, que se manifiestan en la forma de asumir responsabilidades de acuerdo a las funciones, proyectar estrategias y concretar acciones.

La perspectiva del Equipo de Supervisión se reorienta hacia la comunicación como uno de los caminos que genera la efectividad de los procesos organizacionales y constituyéndoles un carácter funcional.

Identificar fortalezas y debilidades en sus acciones, ha permitido al equipo de supervisión desarrollar más y mejores estrategias de intervención frente a la labor de gestión.

A nivel equipo de supervisión se reflexionó sobre la realidad palpable que existía sobre la escasa formación o saberes teorico-pràcticos para dirigir ya que en sus inicios se retomo para su operatividad modelos de experiencias compartidas entre colegas, ajustando acciones a la realidad contextual. Lo cual causó en su momento desajustes, confusión y hasta conflictos laborales y personales.

Se refleja en el equipo la concientización del gran reto del personal directivo el cuál es: transformar la gestión en normas que faciliten y mejoren el proceso

organizativo y por ende educativo, iniciando para ello con el manejo de la comunicación constante concibiéndola como el único medio esencial para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias, objetivos y problemas en torno a asuntos y metas de interés común que tienen como base la participación comprometida y democrática, en un ambiente de respeto a la diversidad, para generar propuestas y solucionar problemas que afectan al proceso de una gestión.

En su momento la revisión de la práctica de cada uno de los integrantes del Equipo proporcionó insumos valiosos al mismo, sistematizando acciones, formulando propuestas, y facilitando apoyos teóricos, lo que permitió a su vez, marcar pautas hacia el fortalecimiento de dichas acciones.

El proceso de intervención se ha propiciado de dos maneras principales uno en el contexto de intervención: en el trabajo del equipo de supervisión, donde se generaron cambios muy específicos y en tiempo corto por lo que los convierten en significativos; y en el seguimiento de la intervención desde las líneas y fases propuestas en el presente trabajo generando con ello elementos trascendentes en la práctica profesional de quien propicia este trabajo de intervención.

Existen aún competencias directivas relacionadas a la capacidad estratégica y su relación con el entorno interno de la Zona Escolar que no se han desarrollado óptimamente por los integrantes del equipo de supervisión y que son necesarias frente al planteamiento de organización de la Zona Escolar, mismas que se deben propiciar para hablar de una real y verdadera gestión educativa. Por tal motivo se hace necesario que se resignifiquen las prácticas del equipo de trabajo.

Algunas de las acciones que fueron propuestas se llevaron a la práctica, y se puede decir que caracterizan hoy en día el trabajo del equipo de supervisión para el logro de una mejor gestión son:

- La sensibilización de la situación real del equipo.
- El trabajo colaborativo se refleja constante entre los involucrados
- La realización de toma de acuerdos de manera consensuada
- La organización interna del equipo.
- La planeación conjunta de acciones concretas, la determinación de responsables y establecimiento de fechas exactas.
- La orientación de las prácticas.
- La sistematización de acciones.
- La realización de evaluaciones finas de carácter organizativo para determinar el tipo de acciones a seguir.

Con el estado actual en que se encuentra la de la Zona Escolar, es posible y se hace necesario que exista una nueva cultura organizativa basada en el conocimiento y la comprensión a fondo de los proceso que se están viviendo dentro de un equipo de trabajo. Identificando que es a través de una comunicación efectiva que la nueva cultura se ajusta.

Es necesario reconocer que los actores que tienen funciones directivas en las organizaciones educativas tienen la importante tarea de considerar al trabajo colegiado como una herramienta ineludible ya que es la fuente que los enriquece y donde está inmersa la comunicación donde se funda la mejora del servicio educativo para ello es necesario un involucramiento de todos los actores, para poner en práctica las estrategias de intervención. Donde el ámbito de responsabilidad de los directivos, es el desarrollo institucional haciéndolo cumplir, supervisando, respetando y apoyando los acuerdos, producto de un equipo de trabajo.

Al término de este trabajo de intervención y recuperación del mismo se puede definir aprendizajes repartidos entre lo individual y lo colegiado.

Colegiadamente: Entre algunos el aprendizaje de trabajar de forma efectiva adquiriendo habilidades y capacidades específicas necesarias para el desempeño e cada uno. La gestión de tiempo, la participación en las diversas actividades con experiencias, conocimientos que alternan con varios procesos de pensamiento para tomar y resolver posibles situaciones.

En cuanto a lo individual: Otra habilidad que se adquiere de este trabajo fue que en la toma de decisiones ya adopto modelos y metodologías para rescatar información de la situación actual de la organización y que conduzca a la eficiencia, rendimiento y productividad de la organización

Identificándome como un elemento motor y dinamizador de la gestión, requiriendo desarrollar una autonomía a través de una formación constante centrada en conocimiento teóricos y técnicos para un mejor desempeño profesional desde la función que me corresponde para dar respuestas a los problemas y conflictos que acompañan al ejercicio de la dirección actual a la par de lo que determina el contexto.

Referencias

Alvarez-Gayou Jurgenson, Juan Luis (2007), "Como hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodologías"; Ed. Paidós; Educador; México.

Bibliotecas Nacionales <http://www.bnm.me.gov.ar/cgi-bin/wxis.exe/opac/?/siscript=opac/opac.xis&>

Chiavenato, Adalberto (2004), "Comportamiento Organizacional"; Ed. Thomson; México.

Enciclopedia Virtual de didáctica y organización Escolar.

Gairìn Sallàn; Joaquìn (1996), "Organización de Instituciones Educativas, Naturaleza y Enfoques", Ed. Escuela Española

Hennesey, German (2003), "El Proceso Enseñanza-Aprendizaje de la Comunicación Organizacional Un Proceso de Formación de Consultores Basado en un Modelo de una Acción-Reflexión Empresa-Aula y el Aprendizaje Autónomo"; en Razón y Palabra no. 32; ITESM, Monterrey México, recuperado el 15 de diciembre en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/ghennessey.html>

Isaac David; (2004); "Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos" Ed. Universidad de Navarra; España

Muñoz Sedano; Romàn Perèz, Martiniano (1989) "Modelos de Organización Escolar" Ed. Cincel

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio (1999), "Metodología de la investigación cualitativa"; Ed. Universidad de Deusto; Deusto, España

Secretaría de Educación Jalisco (1999) "Pautas para la reorientación de las prácticas de los profesionistas en educación especial"; Jalisco México

Secretaría de Educación Jalisco (2007), "El trabajo colegiado en la escuela"; Jalisco, México

Secretaría de Educación Jalisco (2008), "Documento orientador para la elaboración del Plan estratégico de zona (PEZ)" Escuelas de Calidad; Jalisco, México

Secretaría de Educación Jalisco (2008), El trabajo colaborativo: factor importante para el desarrollo humano en la Educación Básica, Jalisco, México.

Secretaría de Educación Jalisco (2009), "Consideraciones para el trabajo Colegiado"; Jalisco, México

Secretaría de Educación Pública (2008), "Programa Sectorial de Educación 2007-2012". México, D. F., 22 de noviembre de 2007. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, Jueves 17 de enero de 2008, tercera Sección, 47- 82. <http://www.sep.gob.mx/work/apps/site/programa/plan.zip>

Souza Minayo, María Cecilia (2002), "INVESTIGACIÓN SOCIAL Teoría, método y creatividad"; Ed. Buenos Aires; Argentina.

UNESCO (1990), "Satisfacción de Necesidades Básicas de Aprendizaje: Una visión para el decenio de 1990", en: Conferencia Mundial de Educación para Todos. Jomtien, Tailandia.

Valle, Mónica (2003), "La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI"; en Razón y Palabra no. 32; ITESM, Monterrey México, recuperado el 15 de diciembre en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

Wittrock , Merlín, C. (1986), "La investigación de la enseñanza, enfoques , teorías y métodos" Ed. Paidós ; Españ

Anexos

**“INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR LA PERCEPCION DE LOS
ASESORES Y SUPERVISION EN CADA UNA DE LAS ACCIONES QUE
DEBE REALIZAR.”**

- 1.-Identifica cuáles son las tareas del equipo de supervisión que permiten o faciliten el funcionamiento regular de la zona, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales.
- 2.- ¿Cuáles han sido las formas de planeación de las actividades de supervisión?
- 3.- ¿Cómo ha sido la administración del personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades, evaluación de su desempeño, etc.)?
- 4.- ¿Cómo ha sido la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos?
- 5.- ¿Qué acciones del equipo de supervisión ha favorecido la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares?
- 6.- ¿La administración de los recursos materiales de la supervisión, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles las consideraciones adecuadas? ¿POR QUE?
- 7.- ¿Cómo se maneja la administración, la información de la supervisión y de los centros y unidades escolares (registro y control, estadísticas)?
- 8.- ¿Los vínculos y relaciones que la supervisión tiene con los centros y unidades escolares, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela como lo define?

INSTRUMENTO DE REGISTRO DE ACUERDOS

ACUERDO	FECHA	RESPONSABLE

INSTRUMENTO DE REGISTRO DE SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

ACUERDO	RESPONSABLE	FECHA	SEGUIMIENTO	MODIFICACIÓN

Matriz de análisis de información enviada

Información que envío			
Supervisora			
Instrumento que utilizo	Que información transmito	Cada cuando lo utilizo	A quien lo dirijo
Memorándum			
Correo electrónico			
Teléfono			
Chat			
Informes escritos			
Terceras personas			
Mensajes por celular			
Asesoras			
Instrumento que utilizo	Que información transmito	Cada cuando lo utilizo	A quien lo dirijo
Memorándum			
Correo electrónico			
Teléfono			
Chat			
Informes escritos			
Terceras personas			
Mensajes por celular			

Matriz de análisis de información recibida

INFORMACIÓN QUE RECIBO			
Supervisora			
Instrumento que utilizó	Que información recibo	Cada cuando lo recibo	Quien lo dirigió
Memorándum			
Correo electrónico			
Teléfono			
Chat			
Informes escritos			
Terceras personas			
Mensajes por celular			
Asesoras			
Instrumento que utilizó	Que información recibo	Cada cuando lo recibo	Quien lo dirigió
Memorándum			
Correo electrónico			
Teléfono			
Chat			
Informes escritos			
Terceras personas			
Mensajes por celular			

**Orden del día REUNIÓN PARA PRESENTAR EL DIAGNOSTICO Y
PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

Fecha: 2010

Involucrados: Supervisora, Asesoras

Puntos tratados	Acuerdos
Presentación del material que fue utilizado para el coloquio	
Situación actual del equipo de supervisión	
Resultados del diagnóstico	
Situación problema	
Plan de intervención: las tres estrategias	
Presentación de la intervención Estrategia de diseño de mecanismos de comunicación y su objetivo	
Establecimiento de fechas en el mes de diciembre para continuar con este trabajo en	
Cada integrante del equipo define por escrito la información que necesita tener y la temporalidad de esta, en un instrumento diseñado para tal fin.	
Cierre de la reunión	

Anexo 7

Instrumento para el análisis de la información que se necesita

CADA INTEGRANTE DEL EQUIPO DEFINE POR ESCRITO LA INFORMACIÓN QUE NECESITA TENER Y LA TEMPORALIDAD DE ESTA

ACTOR	QUE NECESITO SABER	CADA CUANDO	QUIEN ES EL INFORMANTE
Asesoras	Fechas de reuniones de organización del equipo de supervisión	Mensualmente	Supervisora
	Fechas de reuniones para organización de la zona	Mensualmente	Supervisora
	Fechas de consejos técnicos de zona	Bimestralmente	Supervisora
	Fechas de consejos técnicos de centros	Mensualmente	Supervisora
	Temáticas de reuniones	Semestralmente	Supervisora
	Cambios imprevistos	Diario	Supervisora
	Documentos solicitados por autoridades	Semanalmente	Supervisora
	Acuerdos entre supervisión y directivos	Diario (cuando se presente)	Supervisora
	Acuerdos entre supervisión y asesoras	Diario (cuando se presente)	Supervisora
	Cursos, talleres de capacitación y actualización ofertados para la zona	Semanalmente	Supervisora
	Fechas de reuniones de planeaciones colegiadas	Bimestralmente	Supervisora
	Gestiones ante distintas instituciones	Bimestralmente	Supervisora
	Organización interna de CAM Y USAER	Mensualmente	Asesoras
Supervisora	Calendarización de acciones de asesoría	Mensualmente	Asesoras
	Información que solicita la Dirección de Educación Especial	Semanalmente	Asesoras
	Cartas descriptivas de capacitación	Mensualmente	Asesoras
	Solicitud de visitas extraescolares	Mensualmente	Asesoras
	Documentación administrativa	Mensualmente	Asesoras
	Informe de acciones planeadas y ejecutadas por las asesoras	Mensualmente	Asesoras
	Seguimiento de Plan Anual de Trabajo	Bimestralmente	Asesoras
	Seguimiento a las acciones con Padres de Familia	Bimestralmente	Asesoras
	Cambios imprevistos	Semanalmente	Asesoras
	Información de Materiales para los alumnos y docentes proporcionados por la SEJ	Semanalmente	Asesoras
	Seguimiento y evaluación de la capacitación en los CAM y USAER	Bimestralmente	Asesoras
	Seguimiento de diversos programas implementados en los CAM	Bimestralmente	Asesoras
	Seguimiento de gestiones pertinentes a distintas instancias	Mensualmente	Asesoras

DOCUMENTO DE ACUERDOS ACERCA DEL IDEAL DE LA INFORMACIÓN ASESORAS			
Información a enviar	Porque mecanismo	Periodicidad	A quien dirigir
Organización interna de CAM Y USAER	Correo electrónico	mensualmente	Supervisión
Información que solicita la Dirección de Educación Especial	Correo electrónico	Semanalmente	Supervisión y Directivos
Cartas descriptivas de capacitación	Correo electrónico	Mensualmente	Supervisión
Informe de acciones planeadas y ejecutadas por las asesoras	Correo electrónico	Mensualmente	Supervisión y Dirección de Educación Especial
Seguimiento de Plan Anual de Trabajo	Informe por escrito	Bimestralmente	Supervisión
Seguimiento a las acciones con Padres de Familia	Informe por escrito	Mensualmente	Supervisión
Seguimiento y evaluación de la capacitación en los CAM y USAER	Informe escrito	Bimestralmente	Supervisión Directivos
Seguimiento de diversos programas implementados en los CAM	Informe por escrito	Bimestralmente	Supervisión
SUPERVISIÓN			
Información a enviar	Porque mecanismo	Periodicidad	A quien dirigir
Fechas de reuniones de organización del equipo de	correo electrónico	Mensualmente	Asesoras

supervisión			
Fechas de reuniones para organización de la zona	correo electrónico	mensualmente	asesoras
Fechas de consejos técnicos de zona	correo electrónico	mensualmente	directivos
Cambios imprevistos	telefónicamente	cuando se presenten	asesoras directivos
Documentos solicitados por autoridades	correo electrónico	semanalmente	asesoras directivos
Acuerdos entre supervisión y directivos	correo electrónico	mensualmente	asesoras
Cursos, talleres de capacitación y actualización ofertados para la zona	correo electrónico	bimestralmente	asesoras directivos
Gestiones ante distintas instituciones	informe escrito	mensualmente	asesoras directivos
Documentación administrativa	correo electrónico	mensualmente	directivos
Cambios imprevistos	telefónicamente	cuando se presente	asesoras directivos
Información de Materiales para los alumnos y docentes proporcionados por la SEJ	correo electrónico	cuando se presente	asesoras directivos
Seguimiento de gestiones pertinentes a distintas instancias	informe escrito	mensualmente	asesoras directivos
Acuerdos entre supervisión y asesoras	correo electrónico	mensualmente	asesoras

MINUTA DE REUNIÓN

Fecha:

Participantes:

Motivo de la Reunión: Características de la comunicación desde la teoría

**DOCUMENTO CUAL ES EL IDEAL DE LA COMUNICACIÓN QUEDA
PARA LA ZONA.**

CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA ZONA	
Clara	
Directa	
Periódica	
Optimicé	
Formal	
Transmita	
Abierta	
Sistemática	
Bidireccional	
Común para las partes	
Presente un objetivo o fin	
Confiable	
Comunique	

**PRODUCTO: LISTA DE MECANISMOS DE COMUNICACIÓN
UTILIZADOS POR CADA ASESORA Y SUPERVISORA CADA UNA AL
RECIBIR Y AL TRANSMITIR**

MECANISMOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS	AL RECIBIR	AL TRANSMITIR
<i>correo electrónico</i>	x	x
<i>teléfono</i>	x	x
<i>chat</i>	x	x
<i>terceras personas</i>	x	x

**PRODUCTO: INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR LAS
CARACTERÍSTICAS DE LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.**

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN			
ASESORAS			
<i>Instrumento que utilizó</i>	<i>que información recibo</i>	<i>cada cuando lo recibo</i>	<i>quien lo dirigió</i>
<i>memorándum</i>			
<i>correo electrónico</i>	Cartas descriptivas		asesora
	trípticos de cursos que impartirá el Centro de Maestros		supervisión
<i>teléfono</i>	petición de documentos técnicos para trabajar en reunión técnica de USAER		asesora
	establecer fecha para trabajar en el Plan Anual de Trabajo del PEC		asesora
<i>chat</i>	cambios de fecha sobre consejo técnico		asesora
	problema que surgió en un CAM con el personal en relación a la intervención del equipo de apoyo (psicología, trabajo social, comunicación)		asesora
<i>informes escritos</i>			
<i>terceras personas</i>	petición del recurso del PEC al ayuntamiento		supervisión
	Fechas de Capacitación sobre Planeación de Preescolar		asesora
<i>mensajes por celular</i>	invitación a encuentro de valores		supervisión
	Fecha de entrega y documentación requerida por el PEC		asesora

**PRODUCTO: INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR LAS
CARACTERÍSTICAS DE LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.**

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN			
ASESORAS			
<i>Instrumento que utilizo</i>	<i>que información transmito</i>	<i>cada cuando lo utilizo</i>	<i>a quien lo dirijo</i>
<i>memorándum</i>			
<i>correo electrónico</i>	Cartas descriptivas		asesora supervisión
<i>teléfono</i>	petición de documentos técnicos para trabajar en reunión técnica de USAER		asesora
	establecer fecha para trabajar en el Plan Anual de Trabajo del PEC		asesora
	información de los documentos administrativos por entregar a la dirección de educación especial		supervisora
<i>chat</i>	cambios de fecha sobre consejo técnico		asesora
	problema que surgió en un CAM con el personal en relación a la intervención del equipo de apoyo (psicología, trabajo social, comunicación)		asesora
<i>informes escritos</i>	reporte de capacitación del personal sobre la RIEB		supervisora
<i>terceras personas</i>	Fechas de Capacitación sobre Planeación de Preescolar		asesoras
<i>mensajes por celular</i>	Fecha de entrega y documentación requerida por el PEC		asesora supervisora

**PRODUCTO: INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR LAS
CARACTERÍSTICAS DE LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.**

<i>MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</i>			
<i>SUPERVISIÓN</i>			
<i>Instrumento que utilizo</i>	<i>que información recibo</i>	<i>cada cuando la recibo</i>	<i>quien lo dirigió</i>
memorándum			
correo electrónico	Cartas descriptivas		asesora
teléfono	información de los documentos administrativos por entregar a la dirección de educación especial		asesora
chat			
informes escritos	reporte de capacitación del personal sobre la RIEB		asesoras
terceras personas			
mensajes por celular	Fecha de entrega y documentación requerida por el PEC		asesora

**PRODUCTO: INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR LAS
CARACTERÍSTICAS DE LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.**

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN			
SUPERVISIÓN			
<i>Instrumento que utilizas</i>	<i>que información transmito</i>	<i>cada cuando la utilizo</i>	<i>a quien lo dirijo</i>
<i>memorándum</i>			
<i>correo electrónico</i>	trípticos de cursos que impartirá el Centro de Maestros		asesoras
<i>teléfono</i>	suspensión de consejos técnicos de zona		
<i>chat</i>			
<i>informes escritos</i>			
<i>terceras personas</i>	petición del recurso del PEC al ayuntamiento		asesoras
<i>mensajes por celular</i>	invitación a encuentro de valores		asesoras