



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESIS

**ESTRATEGIAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN
DOS ZONAS DISTINTAS DE EDUCACIÓN
PREESCOLAR PARA RESOLVER PROBLEMAS
EMERGENTES MEDIANTE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTAN:

JANET CRUZ POLO

MIGUEL ÁNGEL LÓPEZ PALAFOX

PACHUCA, HGO. JULIO 2024



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO

SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR

DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESIS

**ESTRATEGIAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN
DOS ZONAS DISTINTAS DE EDUCACIÓN
PREESCOLAR PARA RESOLVER PROBLEMAS
EMERGENTES MEDIANTE LA COMUNICACIÓN**

Que para obtener el título de Licenciado (a) en Administración
Educativa

PRESENTA:

JANET CRUZ POLO

MIGUEL ÁNGEL LÓPEZ PALAFOX

ASESOR:

DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ

PACHUCA DE SOTO, HGO

JULIO 2024



IHE
INSTITUTO HIDALGUENSE
DE EDUCACIÓN

UPN/DT/Of. No. 0448/2024-I
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de Soto, Hgo., 05 de junio de 2024.

C. MIGUEL ÁNGEL LÓPEZ PALAFOX
PRESENTE.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la **TESIS** intitulada: **"ESTRATEGIAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN DOS ZONAS DISTINTAS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR PARA RESOLVER PROBLEMAS EMERGENTES MEDIANTE LA COMUNICACIÓN"**, presentada por su tutor DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciatura en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p.- Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/33VC/lge*

Pachuca de Soto, Hgo., 05 de junio de 2024.

C. JANET CRUZ POLO
PRESENTE.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la **TESIS** intitulada: **"ESTRATEGIAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN DOS ZONAS DISTINTAS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR PARA RESOLVER PROBLEMAS EMERGENTES MEDIANTE LA COMUNICACIÓN"**, presentada por su tutor DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciatura en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
HIDALGO

C.c.p.- Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/IMVC/lge*

Agradecimiento

Primero que nada, quiero dar gracias a la vida y a dios por permitirme compartir este logro maravilloso que me enorgullece mucho y poder disfrutarlo junto a mi familia.

A mi madre por su amor que brindo durante esta epata profesional, por sus palabras, por sus buenas vibras, deseos y motivarme para culminar mi carrera.

A ustedes tíos, hermanos Palafox les doy las gracias infinitamente por el gran apoyo incondicional, por la paciencia, por sus consejos, por sus exigencias, por sus aprendizajes para seguir mejorando día con día y por la ayuda que me brindaron durante mi proceso de licenciatura, sé que no fue sencillo el llegar hasta aquí, pero logre lo que tanto anhelábamos.

La vida me premio con este triunfo y esto es para cada uno de ustedes.

Dedicatoria

Mi tesis se las dedico con mucho amor y cariño

A dios por permitirme la oportunidad de vivir y enorgullecer a mi familia por este logro.

A mi familia principalmente que, con su esfuerzo, apoyo incondicional, motivación, me forme como todo un profesional creyendo en mí, que con su actitud positiva lograran que tomara mas impulso en seguir adelante, hasta lograr el objetivo.

A las personas que estuvieron ahí apoyándome mostrando sus muestras de cariño, amor y aprecio, a mis amigos y amigas, a mi novia que en todo momento me apoyaron, en darme consejos para seguir y no rendirme.

Miguel Ángel

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de vivir todo este proceso, por dejarme ser una persona sumamente bendecida y afortunada. Gracias por ponerme en los lugares donde debo estar, por las personas tan increíbles y maravillosas que han estado y estarán en mi camino y por siempre darme la fortaleza y sabiduría que requiero para afrontar las diversas situaciones en mi vida.

A mis padres que me dieron las herramientas básicas para llegar a este punto en mi vida, por su esfuerzo y las lecciones de vida que han fungido como cimientos respecto a la cultura del trabajo, estudio y dedicación. Gracias por darme la confianza necesaria y afecto para poder permanecer de pie y poder afrontar la vida. Este trabajo es el testimonio de su sacrificio y un recordatorio de que todo es posible en tanto se quiera lograr y el esfuerzo que se inyecte a diario para alcanzarlo.

In memoriam

En honor a mi amada abuela Susana Barrón quien compartió conmigo este viaje desde el inicio hasta el fin; gracias por las enseñanzas, tu apoyo y tu sabiduría infinita, por tu amor, paciencia y comprensión. Aunque ya no estás físicamente conmigo sé que siempre me acompañan tu amor, espíritu y tú inspiración por seguir adelante frente a cualquier adversidad.

Agradecimientos

Agradezco a esta institución por brindarme la educación, las herramientas y las oportunidades que han moldeado mi futuro y a los asesores que tuve el honor de conocer en las aulas. Cada día ha sido una experiencia de crecimiento.

Mi más profundo agradecimiento a mis lectores de tesis, en especial a mi asesor; el Dr. Alfonso Torres Hernández por su pacencia y su gran conocimiento compartido en el aula de clases y en la elaboración de este documento; al Dr. José Eleazar Ocampo García por mostrar de la manera más fácil el proceso de investigar.

Gracias a mis compañeros de clase quienes con entusiasmo siempre estuvieron cuando lo necesitaba, gracias por el apoyo incondicional a todos. Pero sobre todo gracias a las mejores amigas que me dio la universidad: Vanessa, Marijose, Adilene y mi querido colega Miguel; sin ustedes mi proceso de formación académica no habría sido mejor. Los amo para siempre.

Con profundo agradecimiento al Lic. Héctor Armando Vera Torres y Erika Guerrero quienes me apoyaron incondicionalmente desde el primer momento para poder completar esta etapa importante en mi vida, sin su apoyo y sin sus enseñanzas no lo habría logrado.

A mi estimada Lic. Carmen Hernández quien fue mi fuente de inspiración para continuar el proceso de formación, por apoyarme desde hace más de 10 años y siempre brindarme su cariño incondicional.

Me reconozco y agradezco por llegar hasta este punto, por buscar alternativas cuando no encontraba la salida, por las decisiones que me llenaron de aprendizaje, lagrimas, confusión y felicidad. Valoro mi esfuerzo y mis ganas de seguir aprendiendo para superarme personal y profesionalmente. Por último, doy gracias a todas esas personas que no mencioné anteriormente pero que han formado parte indiscutible en mi proceso formativo, me han apoyado e impulsado a ser mejor y a salir de la adversidad, gracias infinitas a todas las personas que se han cruzado en mi vida, las que permanecen y las que no.

Janet Cruz

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I ACERCAMIENTO A LA PROBLEMÁTICA DE LA SUPERVISIÓN EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR.	11
1.1 Diagnóstico	11
1.2 Planteamiento del problema	30
1.3 Diseño y enfoque metodológico	44
CAPITULO II PRIMERAS NOCIONES Y CONCEPTOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO	53
2.1 Educación	55
2.2 Administración	56
2.3 Supervisión	66
2.4 Comunicación y conflicto	75
CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIA	84
3.1 Antecedentes de la educación preescolar	84
3.2 La supervisión en la educación preescolar	90
3.3 Marco normativo de la supervisión escolar	96
3.4 El contexto de la supervisión escolar de preescolar en Hidalgo	100
3.5 La nueva escuela mexicana	105
CAPITULO IV DESARROLLO, ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	107
4.1 Análisis y sistematización de datos	107
4.2 Las estrategias de comunicación supervisión escolar	129
4.3 Análisis de las estrategias de comunicación de las zonas escolares	135
CONCLUSIONES	136
BIBLIOGRAFIA	138

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta un análisis referente a las tareas que se llevan a cabo para dar solución a las diferentes problemáticas que se presentan en de dos zonas escolares de educación preescolar; Zona 052 de Tulancingo de Bravo y 073 Zona escolar en Pachuca de Soto, Hgo. Esto con la finalidad de demostrar el impacto y la influencia que la comunicación representa en la cotidianidad escolar

Es importante reconocer que desde los inicios de la humanidad resulta relevante tener una comunicación adecuada para el logro de diversos objetivos y metas que se van presentando día con día, en especial cuando trabajamos de forma directa con las personas y no a través de una pantalla donde es aún más complejo en tema si no se sabe manejar de forma adecuada.

Tomemos en cuenta que los mensajes que se transmiten deben ser de la forma correcta y con las ideas claras para poder recibir lo que esperamos. En el caso de la educación debemos tener cautela en los temas abordados y con las personas a quienes nos dirigimos de tal forma que logremos dar el mensaje correcto e incluso podemos rescatar que las clases impartidas son un medio de comunicación y recepción de información, así como también un intercambio de diversos puntos de vista, ideología, costumbres y tradiciones, etc.

La escuela es el medio más abierto a la comunicación que puede existir y más ahora en estos tiempos donde la población mayoritaria es de jóvenes, niños y niñas, para nosotros la educación preescolar es la más importante dentro de todo el sistema educativo puesto que de aquí partimos siempre para ser personas educadas en todos los sentidos de la palabra o personas que sean lo contrario, está comprobado científicamente que los primeros años de desarrollo de un infante son lo más importantes debido a que su cerebro funciona como una esponjita y absorbe todo lo que a su alrededor encuentra sin ningún tipo de etiqueta o filtro de modo que es responsabilidad del entorno dosificar lo que se aporta o no, hablando más específicamente de los acontecimientos de las zonas escolares y dirigidas por personas adultas y profesionales podemos deducir que el cuidado y responsabilidad aumentan cuando el beneficio ya no solo es para un menor en particular sino que

ahora ya se tienen a más de 10, 15 o 20 alumnos y su bienestar resulta tan importante como el de todos los seres humanos.

Es importante resaltar que el punto de este escrito más allá de ser una comparación se trata de hacer un análisis y una reflexión encaminada a la comunicación como punto de interés y fundamental para la mejora del sistema educativo mexicano empezando en las aulas; un rinconcito del sistema educativo.

Estamos acostumbrado a recargar siempre el peso de las decisiones y puntos de transformación a los cargos más altos sin darnos cuenta que desde nuestra trincherita podemos aportar para mejorar las situaciones de a poco para lograr grandes cambios a mediano o largo plazo. Recordemos que los cambios o transformaciones suceden de forma paulatina, arrastrando día tras día y es casi imposible obtener resultados de un día para otro, incluyendo los resultados medibles y cuantificables.

La presente tesis se estructura en cinco capítulos en los cuales se tocan temas específicos. En el **capítulo I, Acercamiento a la problemática de la supervisión escolar**, presentamos un análisis de investigación en cual está conformado por un diagnóstico realizado en ambas zonas de supervisión escolar con la finalidad de detectar la situación real en la que se encontraron dichas zonas escolares, así como también su forma de trabajo y comunicación para determinar el tipo de estrategias que llevan a cabo de forma cotidiana tomando en cuenta su historia y el contexto de cada una.

Capítulo II Primeras nociones y conceptos sobre el objeto de estudio.

En este capítulo se encuentra todo el marco conceptual que referencia la forma de entender dichos términos y deducir la razón de su importancia contemplando que al paso de los años ha cambiado la forma de vivir, interpretar y conocer al mundo de acuerdo a cada etapa de vida y a las actualizaciones que van surgiendo en todos los ámbitos, en este apartado se hace una alusión a los cuatro conceptos básicos por los que se encuentra escrita esta tesis los cuales son: educación, administración, supervisión escolar y comunicación y conflicto

Capítulo III Marco de referencia

Aquí se encuentra todo lo relacionado a los antecedentes de la educación en México, así como también lo referente a la supervisión escolar con la finalidad de dar a conocer los hechos verídicos y documentados que han surgido a raíz de la educación y sus intentos por mejorar cada día dándole la importancia necesaria a cada área escolar, cabe destacar que también se anexó un apartado destinado a las especificaciones de la supervisión escolar en el estado de Hidalgo y su manejo para darlo a conocer.

Capítulo IV Desarrollo y análisis de la investigación

Se muestran los instrumentos de evaluación que fueron utilizados para cuantificar el conocimiento que los integrantes de las zonas escolares tenían respecto a las funciones de un supervisor escolar, así como también para determinar qué tan parecidas son las tareas que se hacen en una supervisión y en otra para lograr los resultados esperados por cada una de ellas, logrando así convertir lo subjetivo en objetivo. También en este último apartado mostramos los resultados finales de la investigación y hacemos una breve descripción de cada uno de ellos generando así las estrategias de comunicación escolar que con el tiempo han ido transformándose hasta llegar a lo que hoy en día conocemos y también para finalizar se incluye un análisis final de la forma en la que son usadas dichas estrategias de comunicación mencionadas durante el presente escrito.

De igual manera se ofrecen algunas reflexiones finales y la bibliografía consultada

CAPÍTULO I.

ACERCAMIENTO A LA PROBLEMÁTICA DE LA SUPERVISIÓN EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR.

La supervisión tiene una función fundamental, es la que tiene la principal responsabilidad de acompañar a los docentes en sus prácticas para mejorar y encontrar soluciones a los problemas dentro del marco de actividades y promover la creación de un entorno que favorezca el aprendizaje,

En el ámbito educativo a nivel básico, existen factores que han logrado una calidad en los procesos educativos, por lo que se refleja una articulación en el sistema, sin embargo, el desarrollo de las funciones de un supervisor, educadoras, administrativo y directoras han facilitado y concentrado un apoyo para impulsar las tareas correspondientes. No obstante, a través del tiempo, las políticas educativas se han ido reformando para crear condiciones que permitan la participación de una forma flexible para lograr la calidad educativa.

1.1 Diagnóstico

La elaboración de un diagnóstico es una herramienta sumamente útil para explorar el campo, en el cual nos permite realizar un estudio previo a una planificación, que consiste en la recopilación de información con el fin de interpretar y sacar conclusiones para entender su funcionamiento para reacomodar cambios, de esta manera podemos recapitular que todo diagnóstico tiene como objetivo el obtener conocimientos que nos permitan realizar diseñar cambios orientados a resolver los problemas o cubrir necesidades que hayamos detectado en un determinado lugar, es un proceso de análisis y síntesis de una realidad social, de un problema o necesidad detectada. (Ander-Egg, 1987).

El objetivo de un diagnóstico es determinar algún tipo de problema o necesidad que enfrenta una organización (empresa, escuela, oficina, etc.), con la finalidad de identificar la solución que tiene un impacto mayoritario, es por eso el diagnóstico

requiere de un proceso y de una serie de herramientas donde se ven reflejadas varias aplicaciones metodológicas que son aplicadas para identificar a los actores, el problema, alternativas para la solución que puedan ser eficaz y eficiente.

Para ello, el diagnóstico nos sirve para conocer y mejorar puntos débiles y fortalezas para la comprensión de las relaciones entre diferentes actores sociales en las que se desenvuelven en un entorno determinado.

De igual manera permite el definir problemas que profundice y determine la importancia que problemas son causas y cuáles son las consecuencias. Así mismo no lleva a una etapa final, en la cual este nos permite en diseñar estrategias, con la finalidad de poder identificar opciones y el decidir sobre las acciones que se realizaran

El diagnóstico para Diéguez (1987: p.60), “señala que, en el proceso de la planificación, una vez obtenida la información y con base para tener mayores elementos para desarrollar la acción, se deben analizar los hechos encontrados, establecer relaciones, discriminar qué es lo fundamental y que es lo accesorio”.

En la realización de un diagnóstico deben tomarse acciones que vayan encaminadas al proceso que proyecten hacia la realidad e ir obteniendo resultados para superar la problemática que se desee cambiar, además es una valoración comparativa de una determinada situación con otra situación dada, esto porque se busca determinación de la definición de la situación existente.

A) Supervisión preescolar de la zona 52 de Tulancingo y zona 73 de Pachuca

Para obtener la información necesaria y elaborar el diseño de los instrumentos de evaluación, primero se hizo observación seguida de la elaboración de un diario de campo en el cual se hacen anotaciones referentes al comportamiento presentado, dificultades en áreas y relaciones personales, etc. Posteriormente, se realizó una entrevista abierta y entrevista semiestructurada para obtener información precisa

referente a la percepción de las personas que conforman la supervisión escolar. Al realizar las entrevistas se hicieron preguntas precisas y concretas que denotan las funciones que realiza el Asesor Técnico Pedagógico (ATP) y el auxiliar administrativo dentro de la supervisión escolar, entre otras, también se habló sobre el trato de la supervisora hacia sus colaboradores, la satisfacción de las maestras en cuanto a las estrategias presentadas durante las reuniones de sectorial, consejo técnico y reunión de directoras que conforman las zonas 052 Tulancingo y 073 Pachuca. Para evaluar la relación de los integrantes se hizo uso de la observación durante las reuniones que se han presentado por las plataformas digitales. En concreto se hizo uso de un diario de campo, observación, entrevista semiestructurada y entrevista abierta como instrumentos de investigación.

a) Contexto de la Zona 052.

La Supervisión Escolar de nivel Preescolar 052 está bajo el cargo de una supervisora quien lleva al frente 5 años aproximadamente, la oficina se encuentra ubicada dentro del Jardín de Niños Federico Froebel que se encuentra en el centro en el municipio de Tulancingo, en la calle Zaragoza #109. En la supervisión atiende a un total de 16 escuelas. En cuanto a su estructura es visible que está en óptimas condiciones para su funcionamiento adecuado además de contar con las herramientas indispensables de trabajo como lo son los servicios básicos y el acceso a internet mediante una computadora. La oficina como tal está dividida en dos espacios, uno está destinado a auxiliar administrativo por lo que es allí donde tienen la impresora y fotocopidora; en el segundo módulo se encuentra la oficina de la ATP compartida con el espacio de la supervisora escolar.

En su funcionamiento es adecuado además de contar con las herramientas indispensables de trabajo como lo son los servicios básicos y el acceso a internet mediante una computadora. La oficina como tal está dividida en dos espacios, uno está destinado a auxiliar administrativo por lo que es allí donde tienen la impresora

y fotocopiadora; en el segundo módulo se encuentra la oficina de la ATP compartida con el espacio de la supervisora escolar.

A continuación, se muestra en la siguiente tabla las escuelas que la Supervisión Escolar 052 atiende, donde hay un total de 16 escuelas; 9 de ellas oficiales y 7 escuelas son particulares

Clave C.C.T	Nombre escuela	Zona	Sector
13DJN0146E	José María Rodríguez y Coos	52	15
13DJN0291Q	Federico Froebel	52	15
13DJN0325Q	Leonardo Da Vinci	52	15
13DJN0538S	México Independiente	52	15
13DJN0740E	Bernardino Roldan Roldan	52	15
13DJN0776T	Lic. Jesús Reyes Heróles	52	15
13DJN0824M	Prof. Aurelio Jiménez Patiño	52	15
13DJN1069X	Rufino Tamayo	52	15
13DJN1385L	Estela Chanes Chanes	52	15
13PJN0024Z	Instituto Plancarte	52	15
13PJN0030J	Colegio del Bosque	52	15
13PJN0188I	Jorge A. Berganza y de la Torre	52	15
13PJN0296Q	Karol Wojtyla	52	15

13PJN0396P	Instituto Cultural Anglo Frances	52	15
13PJN0431E	Colegio Nueva Generación Pablo Latapi Sarre	52	15
13PJN0442K	Colegio Tulancingo	52	15

La supervisora con el apoyo del ATP se encarga de promover la innovación. Confía en la capacidad, experiencia y convicción de maestros y directores haciendo de este un trabajo conjunto y participativo, la sinergia de trabajo es bastante buena. Les allega información, asesoría, gestiona oportunidades para que aprendan mejores formas de atender sus tareas; supervisa que todo ello se convierta en mejores aprendizajes.

La supervisión escolar es encabezada por 3 miembros para lograr su funcionamiento un supervisor (a) un Asesor Técnico Pedagógico (ATP) y un auxiliar administrativo.

Procedimientos Administrativos y de Gestión zona 52

Parte de la gestión escolar es realizar test puntuales que den cuenta de las necesidades que tiene la escuela, los alumnos, los padres de familia y sobre todo el personal docente y directivo para lograr la sinergia que tienen actualmente, que es muy provechosa. El trabajo de interpretación de los resultados se realiza por la misma ATP, quien tiene la Lic. en Psicología, Lic. en Educación, Maestría en Practica Educativa efectuada por la UPN más una experiencia de 14 años en el ámbito educativo, como dato curioso es que actualmente estudia la Lic. en Educación especial y esto es para poder atender a los niños con barreras de aprendizaje.

Parte de las estrategias y procesos más relevantes es justamente la atención personalizada a los niños que lo necesitan mediante un plan en apoyo a la

Supervisora escolar y el diseño del mismo en base al diagnóstico previo aunado a las visitas realizadas en el aula con un seguimiento y evaluación hasta el final.

B) Contexto de la Zona 073

La supervisión escolar de educación preescolar de la Zona 073 de Pachuca, Hgo. Lleva laborando más de 10 años, iniciando en el año 2006 hasta la actualidad donde han transcurrido 15 años de trabajo en la supervisión escolar zona 073.

A lo largo del tiempo hasta ahora, la supervisión escolar no ha tenido problemas que afecte el funcionamiento del área si no que es todo lo contrario ha tenido buenos resultados y un excelente ambiente de trabajo en las cuales el personal que lo conforman ha respondido y desarrollado satisfactoriamente todas las actividades que les corresponde, comprometiéndose para entregar en tiempo y en forma el trabajo indicado. Así mismo es un área de trabajo con una mayor responsabilidad para ir mejorando la calidad de las escuelas que tiene a cargo la supervisión escolar de educación preescolar de la zona 073.

En el lugar donde se encuentra en la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, donde ahí está el área de la supervisión escolar de educación preescolar de la zona 73, habiendo centros educativos como el Centro de Atención Infantil CAI no.1 María Vallejo Septiem y CAÍ no.3 así como una comunidad universitaria Universidad Pedagógica Nacional (UPN) ubicada en el Blvd. Felipe Ángeles s/n C.P. 42083, Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

La supervisión escolar tiene a su cargo que hay un total de 15 escuelas; 9 son oficiales; 1 centro de atención infantil (CAI); 5 escuelas privadas, mencionando que hay tres escuelas que están en baja temporal por la pandemia.

Clave C.C.T	Nombre escuela	Zona	Sector
13DJN0249A	Profa María del Rosario Castillo	73	2

13DJN0665O	Jardín de Niños Alfonso Cravioto	73	2
13DJN0850K	Irena Sandler	73	2
13DJN1211V	Jardín de Niños Navany	73	2
13DJN1529R	Jardín de Niños Kokonetzi (turno vespertino)	73	2
13DNJ1543K	Jardín de Niños Estefanía Casteada	73	2
13DJN1546H	Profa Rosaura Zapata Cano	73	2
13DJN1571G	Jardín de Niños José Rosas Moreno	73	2
13DJN1580O	Preescolar María Luisa Ross Landa	73	2
13OJN0018P	Caí Matilde	73	2
13PJN0287I	Colegio Infantil Pingo Melanie Klein	73	2
13PJN03181N	Colegio Nelli	73	2
13PJN0405G	Instituto las Torres Siglo XXI	73	2
13PJN0440M	Escoces	73	2

Por otro lado, la estructura organizativa de la supervisión escolar de educación preescolar de la Zona 073 de Pachuca, Hgo. Está integrada por una Supervisora, un Asesor Técnico Pedagógico (ATP) y Personal Administrativo, por lo cual no tienen áreas que conformen la supervisión.

La supervisión es el núcleo de la información que recibe de algunas dependencias que tienen vínculos, como por ejemplo en la atención de padres de familias, recursos humanos, infraestructura, dirección del preescolar, jurídico, jefatura de sector, entre otros.

C) Matriz FODA:

Realizar diagnósticos en las organizaciones es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implementación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control (Allarie y Firsirotu, (1985); Bryson y Bromiley,(1993); Hax y Majlf, (1984).

El estudio de un FODA consiste en llevar a cabo un calculo sobre los factores fuertes y los factores débiles, en el cual diagnostican un marco de gestión, identificando las oportunidades y amenazas, es decir, también permite retener un enfoque conceptual en un marco estratégico de una gestión. Para Thompson y Striklad (1998) establece que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es las oportunidades y amenazas.

El objetivo principal del análisis FODA es identificar las líneas de acción y planes estratégicos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa u organización a través de una metodología basada en la identificación de los elementos internos o externos que afectan de forma directa. Es aquí donde se establecen estrategias o planes de acción.

A continuación, mostramos la matriz FODA de la Supervisión Preescolar

Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">• Apoyo y comunicación directa con sus padres de familia. Docentes y directoras escolares.• Inicios de Autonomía por parte de la Supervisora.• Confianza y buen desarrollo con el entorno.• Asesoramiento y acompañamiento del ATP en todo momento.• Revisión de estrategias didácticas para la práctica educativa.	Debilidades: <ul style="list-style-type: none">• Falta de tolerancia a los errores del equipo.• Apoyo inconstante de los padres de familia.• Proyectos educativos internos muy ambiciosos sin contemplar posibles obstáculos.• No hay claridad en las funciones del apoyo administrativo.
--	---

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo y buena disposición por parte de todo el equipo. • Cero distracciones durante las reuniones. • Apertura a las opiniones para mejorar los procesos educativos • Planeaciones adecuadas en tiempo y forma. • Organización y planificación. • Habilidades tecnológicas por parte de los participantes. • Aplicación de instrumentos a las maestras para diagnosticar y poder proponer una estrategia de solución a las problemáticas. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenamientos con motivo de urgencia por parte de las autoridades. • Exceso de trabajo administrativo.
--	---

En el cuadro anterior se muestra una matriz FODA, con la finalidad de mostrar el análisis de evaluación que se obtuvo mediante parte del diagnóstico que se realizó en dos supervisiones de educación preescolar una en la zona 52 de Tulancingo y otra en la zona 73 de Pachuca, con el propósito de planificar estrategias a futuro que nos permitan mejorar el crecimiento dentro de la organización, en este caso hablando de las dos supervisiones escolares. Esta matriz FODA se construyó con la finalidad que nos permita mirar cómo es que la comunicación de la zona 52 y en la zona 73 están presentes entre los colaboradores para atender ciertas situaciones o actividades que requieran mejorar, tanto en la supervisión como en las escuelas que tienen a su cargo.

Las oportunidades nos permiten evaluar elementos que pueden contribuir a las organizaciones donde puedan obtener un crecimiento en el caso de ambas zonas 52 y 73, en el cual desarrollan un trabajo colaborativo que les permite el desarrollo

de instrumentos, realizan planificaciones para mejorar los procesos educativos que representan una fuerza entre los miembros externos de dichas supervisiones.

La finalidad de identificar las fortalezas es crear conciencia de las cualidades, habilidades, capacidades que ya se desarrollan de manera positiva, es decir en las zonas de supervisión, deben tener apoyo y constante comunicación para desarrollar un entorno de confianza con los que se involucran.

Las debilidades son aquellos factores que provocan vulnerabilidad dentro de la organización, es por eso que dentro de nuestro FODA encontramos algunas de ellas las cuales nos permite ver con claridad cual es la parte vulnerable de ambas zonas escolares. Y como último punto de nuestro FODA se encuentran las amenazas, las cuales son las que representan aspectos negativos en las cuales minimizan el crecimiento de las ambas zonas escolares.

Para finalizar, a grandes rasgos el FODA es un análisis, en donde nos permite identificar factores dentro de una organización, además es una herramienta importante considerada a una evolución detallada de la situación actual de una organización, considerando las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas que presentan en su entorno. Esto nos sirve como guía y apoyo para conseguir dar soluciones a un eje central o a un propósito. Los puntos de análisis son sus propias siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De igual manera para descubrir y explorar las oportunidades específicas en un momento dado, evitando las amenazas presentes para así neutralizar las debilidades, con el fin de proporcionar información del diagnóstico y tomar decisiones claras y adecuadas.

D) Organización y funcionamiento de la Supervisión preescolar

Funcionamiento de una supervisión escolar

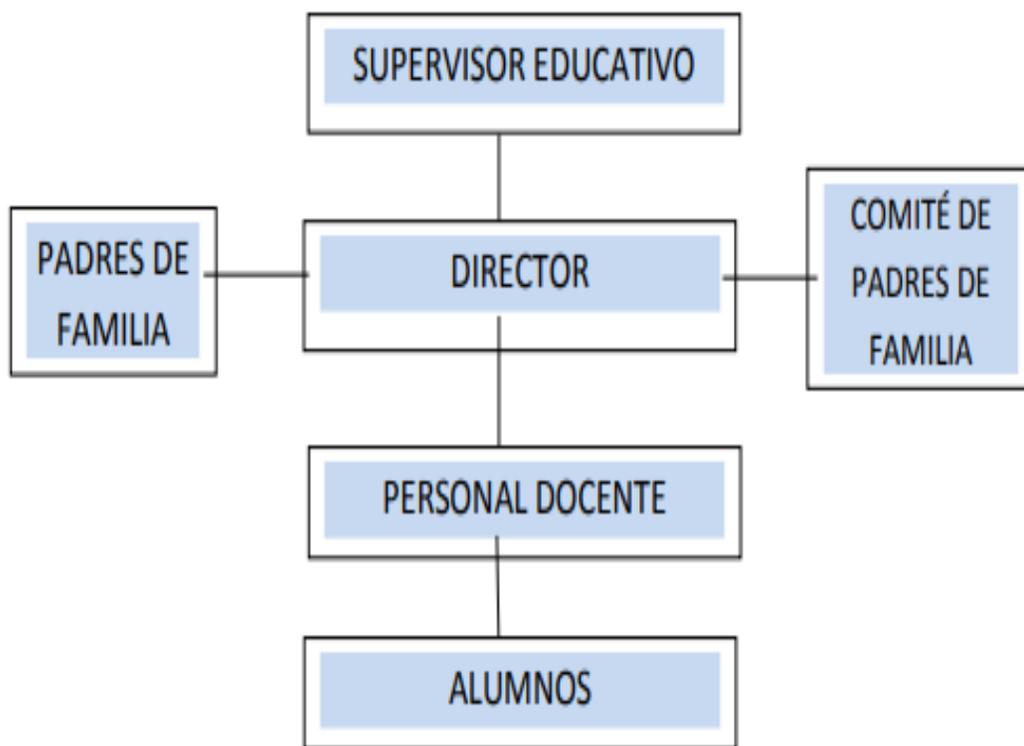
Para esclarecer un poco esta parte de la función del supervisor, es importante mencionar que es una tarea que requiere de responsabilidad, de organización y de tener un control para llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir con lo que corresponde a la función del supervisor(a).

Es por eso que una de las funciones básicas de un supervisor(a) de una zona escolar, es brindar asesoramiento y apoyo a las escuelas a su cargo, con el objetivo que todos los esfuerzos se reflejen para mejorar el aprendizaje de los alumnos, esto con el apoyo de ATP que se encarga de orientar a las educadoras y a las directoras. Todo esto es una transformación que se desarrolla a través de los actores educativos involucrados, con el fin de que las tareas funciones y mejoren para la comunidad escolar. Para tener un mejoramiento en el proceso educativo la organización de los actores es muy indispensable para el desarrollo de sus tareas específicas que ayudan para mejorar el desarrollo de toda una comunidad escolar, la idea es que de requieren cumplir los pasos de manera ordenada para sistematizar la labor del supervisor(a).

La estructura jerárquica que se mantiene predominante en la zona es de acuerdo a los términos y lineamientos de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en acompañamiento de la Dirección General de Educación Preescolar y es la siguiente:

Néceri (1986) afirma, la función del supervisor es diagnosticar la necesidad ofrecer sugerencias y ayuda, y no solo observa “el propósito de la supervisión es también, establecer una unidad de esfuerzo entre las escuelas, a fin de que en todas aquellas ellas tareas educativas se desarrolle de la mejor manera posible”.

Los propósitos y los ámbitos de una supervisión escolar deben centrar esfuerzos, así como planificar mejores aprendizajes tanto en los alumnos, como en los docentes esto con la finalidad que la institución siga implementando eficaz y eficientemente.



Fuente: Organigrama Institucional extraído de la Dirección del establecimiento educativo

Propósitos de la supervisión escolar.

Los propósitos de la supervisión deben de ser muy concretos para garantizar la calidad, para centrar esfuerzos y así mejorar los aprendizajes de los alumnos, es importante mencionar que se debe construir en un trabajo colaborativo, esto con la finalidad de tomar de decisiones, acuerdos que desarrollen una serie de objetivos que sean eficaces y sistematizadas para brindar una mejor organización dentro de la supervisión.

- Mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros:

Esto implica a que las docentes deben contribuir y realizar diferentes acciones para diseñar una planificación, métodos, estrategias, que promuevan un mejor funcionamiento en la enseñanza llegando a que sea eficaz y eficiente, para ello el ATP tiene un acercamiento con las docentes para orientarlas y seguir con el proceso que les implica realizar.

- Mejorar el desarrollo profesional de los colectivos docentes:

Es importante considerar que el trabajo colaborativo nos ayuda a tratar temas que son más relevantes para lograr mejores acciones en la parte de la enseñanza-aprendizaje, esto con el apoyo y con la finalidad que la escuela conduzca y adquiera un logro de aprendizaje que beneficie a todos tanto docentes como alumnos.

- Mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas y propiciar su vinculación con la comunidad.

Para que las relaciones se puedan llevar de una mejor manera, la supervisora debe contribuir de manera colectiva con las docentes mostrar necesidades en las cuales las una para adquirir mejores resultados de aprendizajes, tomando en cuenta que cada docente desempeña y realiza su trabajo eficaz y eficiente para el cumplimiento de sus objetivos.

Ámbitos de la supervisión escolar.

En la supervisión se debe centrar esfuerzos para la mejora de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos, no solo de ellos, sino también de la comunidad escolar que la integran, es importante mencionar que la educación es un ámbito vital para el sistema educativo ya que despliegan aspectos importantes a considerar para el aprendizaje.

- Escuela

La escuela es una institución destinada a la enseñanza y el aprendizaje, en especial la primaria, que proporciona conocimientos que se consideran básicos en la alfabetización. Además, es una institución que imparte la educación para generar habilidades, conocimientos y destrezas, sin dejar atrás que una institución que es conformada por maestros para la enseñanza y los alumnos para su aprendizaje. Ahora bien, para cumplir con el proceso, la escuela debe tener una infraestructura adecuada para llevar a cabo actividades de la enseñanza de los alumnos e incluso de los maestros.

- Aula

Es un espacio (salón) donde es un centro de enseñanza donde se imparten clases, pero igual es un entorno en donde los alumnos se preparan para su formación académica, siendo esto una manera en que entre ellos puedan comunicarse para intercambiar ideas, e inclusive interacción entre alumnos-maestros o maestros-alumnos, a través de diversas actividades. Un aula debe proporcionar un entorno apropiado para el aprendizaje, como por ejemplo sillas, pizarrón, libros, iluminación etc.

- Colectivo docente

Es un conjunto de profesionales de la educación: maestros, personal de apoyo y directivo quienes comparten tiempos, espacios y responsabilidades; conviven en base a comunicación de carácter horizontal., que a medida que los equipos docentes se alejan de los marcos de trabajo rígidos y las interacciones verticales, es más probable que creen dialogo, confianza y conexiones de apoyo mutuo que los animen a formar comunidades de practica que ayuden a fortalecer nuestra enseñanza y dejen espacio para los estudiantes y colegas de interés, metas y compromisos compartidos.

- Comunidad

La comunicación es un intercambio de información en los que se produce una transformación debido a la participación de varios elementos, (maestros, directoras,

alumno), como un mensaje transmitido el contexto en el que se entrega el mensaje y el lenguaje utilizado y la participación de los actores involucrados, además en cada ámbito se atiende el proceso de gestión tanto del aula como la gestión escolar además de la participación de los integrantes de la familia.

E) Personal de una supervisión escolar

En una comunidad escolar, siempre habrá actores que estén involucrados en el sector educativo, con el propósito de priorizar los procesos de enseñanza-aprendizajes en las zonas escolares, pero en la parte de la supervisión estos actores están involucrados para su funcionamiento sea el adecuado.

Supervisora: se encarga de visitar a las escuelas para inspeccionarlas, verificar que el funcionamiento que se llevan sean las adecuadas, desde lo pedagógico a la parte administrativa, toma las decisiones y tomar el consejo técnico escolar, de igual manera, debe contribuir el mejoramiento de la calidad educativa, conociendo las responsabilidades y las acciones que deberá coordinar a través del acompañamiento a las escuelas.

Asesor técnico pedagógico: se encargan de visitar a las escuelas, pero en el parte pedagógico (apoyo a docentes), también se encargan de observar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se efectúe mediante una adecuada vinculación de la teoría con la práctica, otra función que realiza es orientar y asesorar al personal directivo y docente en la aplicación, desarrollo y control del proceso enseñanza-aprendizaje.

Administrativo: se encargan de supervisar las tareas administrativas de una escuela o bien dificultades que presenta en alguna institución educativa. Además, ellos hacen función en ver que la organización funcione de manera adecuada con la finalidad que la institución esté a la perfección, también gestionan recursos para las necesidades que requiera el plantel educativo.

Características personales del ATP

Un asesor técnico pedagógico, posee de característica profesionales, que tiene una finalidad de mejorar, apoyar, asesorar y acompañar a los docentes bajo a su práctica profesional, esto en ayuda de su función y al trabajo de enseñanza para los alumnos, esto debe ser coherente con la motivación de ellos para crear una enseñanza-aprendizaje que contribuya al logro de objetivos y metas para el plan de trabajo que se requiere en una zona escolar.

- Liderazgo

El liderazgo influye en un conjunto de habilidades que ayuda para dirigir y acompañar a la comunidad escolar, haciendo partícipes a los actores escolares en proporcionar ideas, actitudes u opiniones para alcanzar el objetivo, es por ello que un líder su tarea es motivar, con la finalidad de hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes

- Habilidad para la comunicación oral y escrita

La habilidad de elaborar, es enviar y recibir información a través de la palabra hablada, esto con la capacidad de comunicarnos oralmente de manera clara y asertiva marca sin duda la forma como nos interrelacionamos, promovemos acuerdos y resolvemos diferencias, así como también tener claridad en cuanto a lo escrito.

- Capacidad analítica

Habilidad para descomponer sistemáticamente un problema complejo en sus elementos más asequibles y así, obtener las mejores soluciones. Nos permite resolver problemas de forma reflexiva, sin juzgar

- Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno

Es el conjunto de capacidades personales que el directivo pone en juego cada día para orientar su trabajo profesional, influir en la organización y alcanzar sus objetivos en su entorno de trabajo.

- Iniciativa

La iniciativa es como ser un líder, siempre se debe propiciar y ver las necesidades de una institución educativa, con la finalidad de hacer una propuesta que ayude a impulsar el bienestar de la educación, que, para ello, se tiene dar el primer paso, esto sin dejar atrás con el apoyo de la comunidad escolar con la que se conforma una institución. Aclarando el diferente rol que se esté presentando es como se tiene que actuar.

- Creatividad

La creatividad es una capacidad para crear métodos de aprendizaje e impulsar la labor docente, estableciendo encontrar nuevas soluciones, estrategias o generar ideas para lograr efectuar la educación.

Funciones Administrativo:

La importancia de una función de un administrativo es mejorar la eficiente y eficaz de los procesos administrativos que eleva a una calidad de gestión de una escuela.

La parte de un Administrativo es realizar ciertas tareas administrativas de acuerdo con los procedimientos que establecen para cada organización, donde además se encargan de gestionar, planifican, organizan en apoyo a aquellas actividades que se requieren para llevarlas a cabo.

1. promover los fundamentos filosóficos y educativos que sustenta el Artículo Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Participar en el establecimiento y desarrollo de la comunidad de aprendizaje.
3. Integrarse y participar en los organismos colegiados escolares de acuerdo a la norma vigente.
4. Organizar, archivar, y dar seguimiento a los documentos y expedientes proporcionando los informes solicitados por la autoridad inmediata superior.

5. Apoyar la organización y realización de reuniones y eventos institucionales, en el ámbito de su competencia.
6. Mantener y propiciar una comunicación permanente con todos los integrantes de la comunidad escolar y con las autoridades superiores.

Reglamento de la Dirección de educación elemental. Dpto. Educación preescolar (1940).

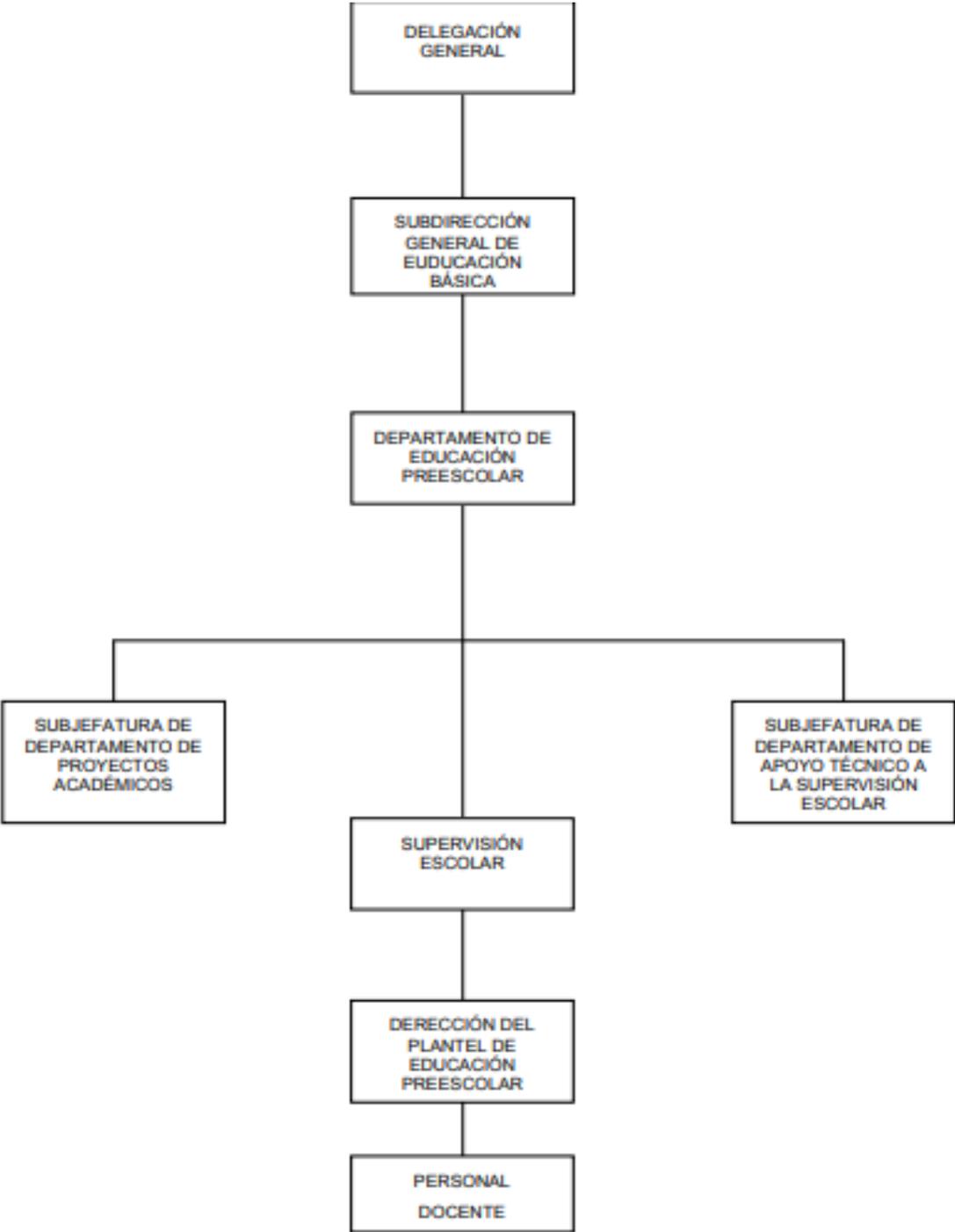
Funciones de las educadoras de acuerdo al manual de organizaciones

De acuerdo al manual revisado, el personal docente atiende y realiza funciones específicas donde desempeñan diferentes tareas, actividades correspondientes, con la finalidad de mantener el buen funcionamiento y orden de sus labores, esto para impulsar la enseñanza, la preparación de los alumnos y llegar al objetivo que quiere llegar.

- Ofrecer un ambiente seguro, higiénico, de estimulación, y cuidados a los niños.
- Cooperar en la planificación, preparación e implementación de un buen plan de estudios, centrado en juegos y actividades dinámicas, ajustadas para fomentar el desarrollo de los alumnos.
- Utilizar una variedad de técnicas de enseñanza que implique modelar, observar, cuestionar y reforzar.
- Identificar y atender las necesidades de cada niño, orientando adecuadamente.
- Hacer seguimiento de la progresión individual y el desarrollo de cada niño, para asegurar que cumplan con los objetivos de aprendizaje y de conducta preestablecidos.

En cuanto a la comunicación que existe entre los directivos y docentes que forman parte de la superación se destaca el trabajo conjunto para el logro de metas y propósitos plasmados con anualidad; son delimitados por meses y

semanas, la plantilla docente tiene claridad en cuanto a sus funciones y deberes administrativos, es decir, todas tienen conocimiento de la documentación que se debe entregar y son también informadas respecto al motivo de cada requerimiento.



En conclusión, existe participación grupal para poder definir si es viable o no la aplicación de ciertas estrategias, aunque en ocasiones se presenta el material a las directoras para ser llevado a cabo y el sistema cambia de ser participativo a ser cuadrado.

1.2 Planteamiento del problema

A) Antecedentes de la supervisión escolar.

Haciendo un recuento e investigación de la historia del surgimiento de las diferentes supervisiones escolares en los países del mundo, encontramos que la supervisión escolar en México inicia en el siglo XX, en el año 1930 y 1940, surge desde la necesidad de los directores superiores del ramo de educación de mantener una correcta administración de los centros educativos, por ello se han visto obligados, a agrupar a las escuelas del campo en sistemas más o menos grandes y homogéneos que han llamado zonas, y al frente de ellas han puesto, para conducir el trabajo de los sistemas así formados, a ciertos funcionarios que suelen llamarse supervisores. (Programa Escuelas de Tiempo Completo, 2011 p. 7). El objetivo esencial de esto, es que los supervisores sean quienes de forma sistemática procesen la información e inspeccionen a los diferentes centros para tener mayor claridad, orden y control de lo que allí sucede.

¿De dónde surge el término?

Si analizamos lo que significa la palabra desde un punto de vista etimológico, implica «*mirar sobre*», realizar y obtener una visión de conjunto sobre un determinado campo. Sin embargo, el término más claro y referido al ámbito de la educación, supondrá una visión sobre todo el proceso educativo en sus diferentes elementos: instituciones, programas, aprendizajes, profesionales, etc.

Debido a la estrecha relación entre la supervisión y el ejercicio de la inspección que se refleja, desde el cual, se va elaborando paulatinamente la teoría que conduce a la aparición de la misma como ciencia, muchas de sus definiciones vienen condicionadas o llevan en su mismo concepto la práctica inspectora, en la escuela.

De este modo podemos destacar que Nérci, I. G. (1975,54-55) hace alusión a que: “La supervisión escolar apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela”. En esa línea de pensamiento, la mejora que se propone implicará:

- Conocer profundamente la situación en que se llevan a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Analizar sus funciones y evaluar los objetivos que se pretenden lograr.
- Realizar las modificaciones necesarias a lo largo de todo el proceso (tanto en las condiciones materiales, como en las personales -especialmente las del profesorado- y funcionales) para alcanzar el perfeccionamiento previsto mediante la supervisión.

Por otro lado, Neagley, R y Evans, N. D. (1969,11), definen a la moderna supervisión escolar como: “la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro o profesor, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema”.

Con esto, nos queda bastante claro que el supervisor escolar tiene que estar estrechamente vinculado con todos los partícipes de la educación para así poder plantear las estrategias y tareas que se requieren en el campo de la práctica y adecuar lo que sea necesario para el logro de las funciones de forma correcta.

Aunado a esto, Fuguet (2006: 15), considera que la función supervisora “es de carácter administrativo y docente, sin embargo, la experiencia nos indica que este último carácter es olvidado en el proceso”. De acuerdo a la práctica, podemos darnos cuenta de que la parte docente queda totalmente fuera de la funcionalidad de la supervisión escolar debido a que no se involucra en el ámbito pedagógico directamente, pese a que las tareas de un supervisor son similares a las del docente, se muestra una gran diferencia entre ambos puestos.

Diversos autores coinciden en los términos de lo que es la supervisión escolar y sus funciones, sin embargo, es visible como al paso del tiempo van cambiando y reivindicando las concepciones de cada investigador en el área de acuerdo a experiencias propias e investigaciones, una parte fundamental que actualmente se considera y anteriormente no tenía la suficiente fuerza para llevarlo a cabo es el pate de la retroalimentación y evaluación de las tareas ejercidas durante cierto tiempo. El mirar los resultados y tener una escala de medida que nos permita saber si fue funcional o no, es indispensable en cualquier mecanismo, sobre todo en la mejora educativa para lograr la calidad y es algo que se plasma más adelante en este mismo apartado.

Siguiendo la línea de las diversas concepciones, notamos que Robbins y DeCenzo (2008), deduce que la supervisión educativa, es el objeto de un proceso de dirección íntegro, que coadyuva a la formación permanente de docentes y directivos, desde la integración e interacción grupal para la demostración de modos de actuación consecuentes, que propenden a la transformación paulatina de su profesionalidad, para un mejor desempeño en la actividad pedagógica profesional y de dirección que desarrollan, contemplando que los supervisores van de la mano de los docentes y directores con sus planes de trabajo; ellos hacen una revisión de las estrategias que se plasman en las planeaciones de cada plantilla.

Por último, de acuerdo a la secretaría de Educación Pública (2011) afirma que las funciones de control que ejerce el supervisor tienen que ver con asegurar el logro de aprendizajes. La prestación del servicio educativo conforme a la norma debe vigilarse por la supervisión, en especial, la dedicación de cada uno de los docentes y directores a su encomienda pedagógica y de gestión.

También resulta interesante destacar la funcionalidad de la supervisión, en cuanto que, mediante su aplicación, puede conseguirse:

- Conocer las condiciones en que funcionan las instituciones y los programas educativos.

- Colaborar científicamente en la planificación general de los centros escolares.
- Contribuir a mejorar los procesos generales de funcionamiento de las instituciones y la actuación del profesorado en las aulas.
- Homogeneizar y desarrollar programas educativos de interés general.
- Promover y facilitar intercambios de experiencias, innovaciones, proyectos, etc., entre diferentes Centros.
- Favorecer el aprendizaje del alumnado en su máximo grado posible.
- Promover el perfeccionamiento profesional.
- Impulsar la renovación permanente de la enseñanza.
- Relacionar las actuaciones del centro escolar con las necesidades sociales de su entorno.
- Contribuir, en definitiva, a la consecución de los fines propuestos en el sistema educativo.

Esta funcionalidad, que es posible obtener a través de la práctica supervisora, supone que ésta debe respetar ciertos principios sin los cuales resultaría inviable - o se reduciría considerablemente- optimizar el sistema. Sintetizamos estos principios siguiendo a NÉRICI, I. G. (1975,62-63):

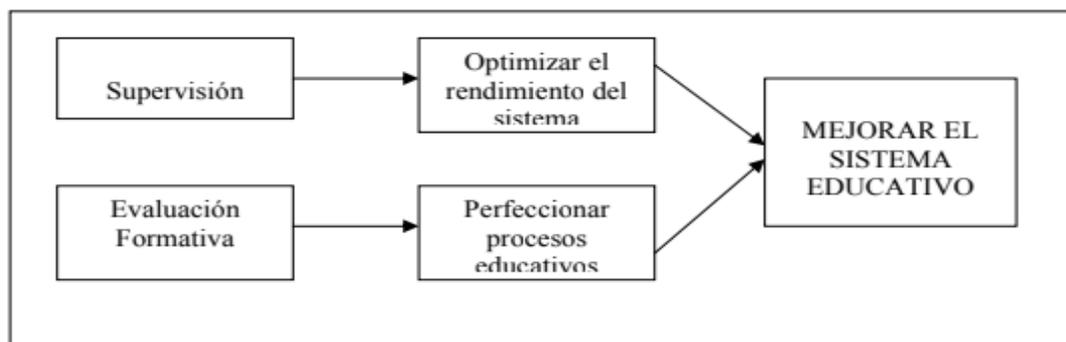
Asimismo, debe asegurarse el buen uso por todos del tiempo escolar. No se puede tolerar la pérdida de tiempo bajo ningún pretexto. Los Lineamientos Generales para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos en el Distrito Federal ofrecen las pautas de actuación.

Por otro lado, Pérez y Camejo (2009), manifiestan que la supervisión es un proceso a través del cual se otorga la facultad de dirigir y orientar a otras personas con la finalidad de obtener resultados en común. La función de supervisión exige el cumplimiento de una serie de etapas entre las que se destacan: planificar, dirigir, organizar, ejecutar y retroalimentar. Además, mencionan que quien asume la función de supervisar debe ser una persona firme, entregada, perseverante y poseedora de una gran riqueza de experiencias y conocimientos.

De acuerdo a lo anteriormente citado, podemos afirmar que hace algunos años, en el ámbito educativo se tenía que ir escalando por así decirlo para poder llegar al puesto de supervisor y esta escala iniciaba en la docencia, incluso los directores tenían que llevar ciertos años como docentes para poder escalar en puestos más altos, pues se creía que el tiempo daba la experiencia necesaria para poder dirigir a una escuela, una supervisión, una jefatura, etc. Actualmente han cambiado algunos condicionamientos para llegar a tomar dicho cargo, pero no se pierde de vista el objetivo principal del área.

Sabemos que la supervisión tiene como meta la mejora del sistema educativo mediante la optimización de su rendimiento y la función formativa de la evaluación entonces ésta se incorpora a los procesos educativos con objeto de perfeccionarlos, -lo que lleva, igualmente, a la más alta consecución de resultados en el conjunto de ese mismo sistema-, parece que ambos conceptos recorren caminos paralelos, aunque no coincidentes en la amplitud de su ámbito ni en la forma concreta de su aplicación. Antes se aludía a que el paralelismo (misma estructura) y las diferencias entre supervisión y evaluación se producían tanto en la amplitud de su ámbito de acción como en su forma concreta de aplicación, segunda diferencia que hace referencia directa a la metodología utilizada por ambas.

En los diferentes métodos que pueden emplearse para supervisar y evaluar formativamente, se aplican de modo habitual una serie de técnicas (para la recogida y el análisis de datos) e instrumentos, que en general son comunes, aunque alguna sea específica, sobre todo, de la supervisión. En el cuadro siguiente se presenta un resumen de las técnicas e instrumentos aludidos.



Recuperado de: **Escuelas de calidad (2003). p. 197**

En el cuadro anterior se refleja que las técnicas principales de la supervisión escolar en la recogida de información son la observación, la entrevista, la encuesta, sociometría y la visita de inspección. La observación implica a todo el espacio del cual se requiere reunir datos; en este caso se observan todas las áreas y comportamientos que son propios de la escuela, así como también la forma de relacionarse de los involucrados. Por su parte la recogida de información mediante entrevistas y encuestas son orientadas con preguntas directas y claras hacia alguien específico para después poder analizar los resultados en conjunto. La sociometría tiene que ver con el estudio de las formas y la interacción que existen en un grupo de personas a través de métodos de estadística.

Supervisión	Evaluación
Técnicas para la recogida de datos	
Observación Entrevista Encuesta Visita de inspección ...	Observación Entrevista Encuesta Sociometría ...
Técnicas para el análisis de datos	
Análisis de contenido Triangulación	Análisis de contenido Triangulación
Instrumentos para la recogida de datos	
Escala de valoración Lista de control Cuestionario Guías diversas	Escala de valoración Lista de control Cuestionario Guías diversas

a) El problema

A lo largo del tiempo, siempre se ha cuestionado el quehacer docente y de las autoridades mayores. Todos en algún momento hemos pensado que en realidad no se tienen bases suficientes y considerables que sustenten una buena educación y creemos que los docentes no tienen una comunicación correcta y efectiva con las autoridades mayores de todas y cada una de las instituciones. Esto se piensa generalmente debido a que los cambios en las instituciones se hacen de forma paulatina y a veces no alcanzamos a percibir dichos cambios benéficos, lo que nos lleva a pensar que no se hace nada por la educación de los alumnos matriculados y mucho menos por mejorar la infraestructura de la escuela.

Pino (2010) refiere que plantear un problema “es describir una situación de la realidad de una manera clara y transparente. Tiene que ser expuesto en términos honestos tal como ocurre y se observa sin agregar o quitar detalles de índole subjetiva”.

Así mismo el autor Torres (2007) quien afirma que “plantear un problema de investigación significa orientar previamente la correcta formulación de objetivos e hipótesis, asimismo, diseñar instrumentos para recolectar datos, establecer técnicas y procesos metodológicos a utilizarse”.

Entonces un planteamiento del problema es aquel que te da un punto de partida y un enfoque para poder concretar términos en los que se puedan caracterizar para determinar qué factores están fallando dentro de una organización para posteriormente darle una solución

La creencia radica en que no conocemos el trabajo que se hace internamente en las instituciones y simplemente vemos a grandes rasgos sin entrar en detalle parte de un día de las autoridades educativas, sin embargo esto no es suficiente, necesitamos conocer a fondo cuales son las tareas y deberes de cada integrante de la institución educativa para poder emitir un juicio al respecto y sin miedo a caer en el error, podemos afirmar que aun conociendo a profundidad los deberes

educativos no podríamos emitir ningún tipo de juicio debido a que es muy dinámico todo lo que se hace y podemos encontrar en las diferentes instituciones escolares.

En este caso, tomando como punto de referencia a la Supervisión Escolar de nivel básico preescolar, podemos afirmar que las labores por parte de las autoridades educativas son muchas y se toman con profundidad, desde saber en qué situación se encuentra cada uno de sus alumnos hasta saber las necesidades que tienen las educadoras para poder brindar educación de calidad y esto se centra en cursos, actualización docente, estrategias pedagógicas, etc.

Con esto, queda claro que La problemática más relevante que identificamos es indagar, identificar, conocer y plasmar las tareas específicas del supervisor escolar en problemas emergentes de acuerdo a la comunicación, mencionando que es un trabajo colectivo, es por ello es importante tomar en cuenta que es una tarea, compleja al realizar las planificaciones correspondientes para la implementación de nuevas estrategias y nuevos métodos que ayuden a resolver las diferentes problemáticas que van surgiendo con la tarea diaria.

Muchos de nosotros desconocemos en sí como es que funciona la materia educativa, no sabemos a ciencia cierta cuántas son las personas que participan de forma directa en la mejora educativa y menos sabemos la forma en la que se encuentra la jerarquía de la misma, pensamos que las decisiones son de forma autónoma, sin embargo, no es así y como en todo sucede, es necesario llevar cierto proceso y la dificultad será de acuerdo a la magnitud de lo solicitado.

Es cierto que no podemos ver cambios reflejados de la noche a la mañana ni tampoco transformaciones educativas, actualmente es normal pensar que las autoridades educativas no hacen lo suficiente y peor aún, que no hacen nada por la educación de los infantes, se ha vuelto tan cotidiano escuchar que mientras más alto es el cargo se tiene acceso a una mayor remuneración económica y se deslinda poco a poco del trabajo, como si toda la educación dependiera de solo los docentes, se nos olvida que existen dependencias y órganos superiores quienes de alguna manera, buscan la calidad educativa mediante la mejora institucional y día tras día

se trabaja en conjunto desde el Secretario de Educación Pública hasta docentes de todos y cada uno de los municipios del país, esto corresponde a un macro sistema.

Consideramos de suma importancia tener claridad en cuanto a las funciones educativas de acuerdo al nivel que se considera puesto que se tienen diferentes metas y objetivos además de funciones específicas de acuerdo al nivel en el que se trabaja o se matricula algún estudiante. No es lo mismo planear para un alumno de preescolar que planear para un estudiante de educación superior debido a la complejidad de cada temario y a las diferentes estrategias a utilizar contemplando que se hacen los esfuerzos suficientes y necesarios para alinear a la educación con la Agenda de Desarrollo Sustentable y de esta manera lograr y garantizar una educación de calidad.

b) Líneas temáticas

Tema central: Supervisión Escolar

Nos interesa conocer qué es la supervisión escolar, de qué va y sobre todo de qué manera trabaja debido a que solo que hay un supervisor escolar pero no sabemos a qué número de escuelas atiende, hasta qué nivel jerárquico atiende, ¿tiene algún jefe inmediato? ¿A quién rinde cuentas el jefe de la supervisión escolar?, el interés es desde la raíz hasta lo que podemos mirar de forma superficial.

Línea temática 1: Funciones específicas de la supervisión escolar y sus colaboradores.

Es importante saber mediante documentos normativos y experiencias propias de los involucrados cuáles son sus funciones dentro de su cargo para identificar mediante observación cuales se siguen al pie de la letra y cuáles no, dependiendo de cada zona escolar revisada. Las funciones que desarrolla cada uno de los involucrados es vital para la supervisión, ya que si no se realizan de manera correcta a través del tiempo se generaría problemas en las cuales no pueda avanzar a dar una calidad de educación para las instituciones educativas, esta línea temática tiende acompañar, asesorar y supervisar a los equipos de docentes en las áreas de

educación técnica, administración y liderazgo, de esta manera oportuna y a largo plazo se realizan actividades para promoverlas y que mejoren los resultados educativos y así asegurar un desempeño óptimo, considerando que el sistema educativo se rige por la normatividad de la educación y pueda ser funcional.

Línea temática 2: Educación preescolar.

De antemano tenemos claro que existe cierta variación en las formas de dirigir un plantel de educación preescolar y un plantel de nivel primaria, por poner un ejemplo. Pese a que se rigen bajo la misma estructura de educación básica existen sus variantes de acuerdo al nivel educativo. Bien sabemos que en cada institución educativa se realizan tareas de manera diferente, pero sin dejar a un lado el reglamento. Además, la Educación Preescolar nos permite desarrollar ciertas habilidades que se necesitaran en cualquier etapa de nuestra vida, que a su vez se desarrolla su inteligencia para que se favorezca un mundo social, así como un pensamiento crítico, habilidades lingüísticas, todo esto con el apoyo de las educadoras que están presentes en el aprendizaje de los niñas y niños.

Considerando que la educación preescolar es un primer paso para nuestra formación, además se centra en el trabajo sistemático para el desarrollo de habilidades, por ejemplo, los alumnos se comporten cada vez mejor y sean mas capaces de argumentar y resolver problemas, pero también esto aplica en las escuelas primarias y secundarias en las que son lecciones valiosas en si mismas para formar la base para un mayor aprendizaje y desarrollo personal.

Línea temática 3: Mejora institucional.

De antemano sabemos que es la mejora institucional y sabemos que tiene que ver con la planificación, el desarrollo y la evaluación de cambios e innovaciones dentro de la institución u organización que tiene como objetivo aumentar la calidad desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual, entonces, para saber en qué medida se logra esta mejora es que necesitamos el acercamiento a la institución y sus colaboradores. En el trabajo educativo es importante recordar que la competencia no se adquiere en ultima instancia se amplia y enriquece con la experiencia, los

desafíos que enfrenta una persona en la vida y los problemas que resuelven en la vida y en las diferentes zonas donde se desarrolla.

Además, para que haya una mejora institucional y pueda ser eficiente, se necesita la participación de los involucrados con la intención de dar una movilidad eficaz, con la finalidad de adquirir mejores resultados a través de una planificación para después derivar a proyectos y ponerlos en función sin dejar atrás a las políticas educativas, la normatividad.

Línea temática 4: Comunicación

Debemos de saber la importancia sobre qué es la comunicación, ya que es un proceso en el cual nos ayuda a tener diálogos constantes entre los actores educativos para llegar a una planificación adecuada y el proceso educativo logre las metas, los objetivos establecidos, si no se lleva adecuadamente una comunicación, entonces no se lograrían las funciones correctamente dentro de una instancia educativa. También es importante que el lenguaje y la comunicación en los niños se deba generar una confianza en donde se puedan expresar al comunicarse e ir mejorando su capacidad de escucha y enriqueciendo su lenguaje hablando para comunicarse en diferentes situaciones, esto con la ayuda de las docentes.

Los centros educativos deben tener un buen ambiente laboral para lograr un desempeño eficaz con la finalidad de alcanzar objetivos concretos, para ello la comunicación es vital, ya que genera una fluidez eficiente siempre y cuando las actividades se desempeñen correctamente, y haya la participación de la comunidad escolar.

c) Justificación del problema.

Consideramos de vital importancia el conocer los lineamientos de la institución y saber con veracidad que es lo que conlleva el puesto, en este caso, hablamos de las funciones de la Supervisión escolar, muchos de nosotros en algún momento consideramos que se trata de un trabajo sencillo y sumamente fácil, casi al grado de pensar que cualquiera lo puede hacer sin tener experiencias previas de alguna de las diferentes funciones que se desarrollan en la misma, pero no es así.

Estamos hablando de un contexto totalmente diferente a lo que se piensa y se mira a grandes rasgos, uno de los objetivos específicos de este trabajo de investigación consiste justamente en analizar los referentes teóricos que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y su evolución hasta llegar a los conceptos más actuales, recalcando que dichos conceptos se van ajustando a la época y a las prácticas que se realizan día con día funcionan como referentes para saber de qué forma se puede mejorar.

Teniendo como base dos puntos de referencia en dos municipios diferentes del Estado de Hidalgo, nos da pauta para contrastar la forma en la que se llevan a cabo las actividades que fomentan el papel del supervisor educativo y cómo es que cada supervisor las ajusta a sus recursos para el logro de las metas y objetivos.

La investigación plasmada en este documento nos permite adentrarnos más en el papel del supervisor educativo y así comprender mediante fundamentos teóricos cuáles son sus funciones y al mismo tiempo poder emitir un criterio a profundidad referente a las diferentes acciones y puntos de intervención que hacen de su tarea algo más complejo que a su vez se fusiona con lo dinámico. Existen datos que son tomados de primera mano para complementar el cuerpo de la investigación, así como también la aplicación de algunos instrumentos como lo es la observación.

La fundamentación es necesaria para saber hacia dónde va, con qué recursos cuenta la supervisión escolar para su desarrollo, que es lo que tiene que revisar y plantear y sobre todo desde qué perspectiva, entre otras. Si no existe claridad en

algo por más mínimo que sea, entonces nos convertimos en un barco a la deriva, sin ruta fija; si esto ocurre en algo tan importante como lo es el cargo antes mencionado, se podría generar un caos que al ser proveniente de un macro sistema, sería algo muy difícil de recuperar, por su magnitud. En cambio, tener el control de lo más que se pueda nos puede ayudar a mejorar en gran medida, pero siempre paso a paso y en conjunto.

Una vez leídos todos los datos y la recopilación de información, podemos afirmar que se tiene la información suficiente para emitir un juicio y poder determinar cuál es el impacto y la importancia que un supervisor educativo tiene dentro del sistema educativo y cómo es que la distribución de escuelas por zonas se ha vuelto algo de vital importancia para apoyar a la administración y gestión escolar; de esta manera poder eficiencia y dar respuesta a las diferentes problemáticas presentadas por cada una de las instituciones y facilitar a su vez el trabajo del macro sistema dividido en micro sistemas que permitan ver todas o la mayor parte de áreas y mejorar en conjunto.

La administración y gestión escolar trabajan de la mano desde tiempos inmemorables, aunque por mucho tiempo se han visto como sinónimos la verdad es que son disciplinas diferentes que aplicadas en la supervisión nos dan pauta a tener mayor control, planeación, dirección y orden en las zonas escolares.

B) Objetivos.

- Objetivo general:

- Como desarrollan las funciones y estrategias a través de la comunicación en la supervisión escolar de educación preescolar para la mejora educativa.

- Objetivos específicos:

- Analizar diferentes antecedentes y referentes teóricos propios de la supervisión escolar y su aplicación.
- Comprender las funciones específicas de un Supervisor Escolar en la Educación Preescolar e interpretar su aplicación en dos escenarios.
- Conocer y analizar las estrategias de comunicación

1.3. Diseño y enfoque teórico-metodológico

Para el desarrollo de esta tesis fue necesario tomar una muestra a los sujetos participantes para poder definir y tener una aproximación e interpretación adecuados. Por lo tanto, se realizó una encuesta genérica a los participantes de la supervisión escolar con la finalidad de determinar la situación en la que se encontraban, así como también tener datos respecto a su edad, tiempo dentro del servicio, sexo y puesto que ocupa.

Gran parte de las investigaciones son realizadas por algún enfoque metodológico tanto cuantitativa o cualitativa, considerando la importancia a estos métodos, ya que tienen una expresión sintética de un pensamiento científico al investigador, que requiere contextualizar un objeto para tener una interpretación, para poder dar una respuesta a una pregunta que se esté investigando. Por lo tanto, esta tesis se encuentra fundamentada en el enfoque mixto debido a que se utilizaron herramientas cuantitativas para su desarrollo.

1.3.1 Enfoque metodológico

Se va a hacer una investigación cualitativa para obtener una visión general del comportamiento y la percepción de las personas involucradas y así generar ideas y suposiciones que pueden ayudar a entender cómo se percibe el objeto de estudio por la población.

Investigar cualitativamente no es abandonar el rigor metodológico por una vía más flexible; la investigación cualitativa no es sólo el análisis de documentos, de seguir los pasos de una técnica en particular, como la entrevista, la historia oral o el análisis del discurso, no, investigar cualitativamente implica pensar cualitativamente, entender que el dato piensa, que el dato cambia y nunca es constante, que es parte del entorno, de la vida, del pensamiento. (MEJÍA, 246).

Por lo cual una investigación cualitativa se refiere e implica en una recopilación y analizar datos no numéricos, si no, es aquella que recoge información existente al

tema, con la finalidad de luego realizar una interpretación rigurosa, a través de datos descriptivos dentro de una diversidad de posibles métodos.

“Recoge información haciendo de esto una comparación de la información recabada. El método comparativo (de la comparación o contrastación) consiste en poner dos o más fenómenos, uno al lado del otro, para establecer sus similitudes y diferencias y de ello sacar conclusiones que definan un problema o que establezcan caminos futuros para mejorar el conocimiento de algo”.

La etnografía, también conocida como investigación etnográfica o investigación cualitativa, constituye un método de investigación útil en la identificación, análisis y solución de múltiples problemas de la educación. Con este enfoque pedagógico surge en la década del 70, en países como Gran Bretaña, Estados Unidos y Australia, y se generaliza en toda América Latina, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación, estudiar y resolver los diferentes problemas que la afectan. Este método cambia la concepción positivista e incorpora el análisis de aspectos cualitativos dados por los comportamientos de los individuos, de sus relaciones sociales y de las interacciones con el contexto en que se desarrollan.

De acuerdo Maaen (1983) el método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado de hechos que suscitan más o menos natural, para ello, para esta investigación se realizó una serie de cuestionarios para obtener un contexto interpretativo para analizar de manera rigurosa el objeto de estudio. Cabe mencionar que los datos objetivos a esto proporcionan información, que por lo tanto del investigador tiene que buscar narrativos explicativos y que se puedan llevar de acuerdo a una interpretación y una descripción que fundamenten la investigación cualitativa.

Entrando un poco en contexto a la investigación, para finalizar podemos decir que es un proceso que utiliza palabras, textos, etc. Para construir un conocimiento sobre la realidad social que permita desde una perspectiva holística coherente en el contexto utilizando datos no cuantitativos.

En cuanto a la técnica de investigación cuantitativa que se llevó a cabo se encuentra la encuesta que fue formulada con preguntas muy generales y a su vez específicas para lograr determinar con facilidad el contexto de los participantes en la zona preescolar, dicha encuesta fue piloteada de forma virtual y se aplicó en dos zonas de supervisión escolar a un total de 110 sujetos.

Las zonas escolares participantes fueron elegidas por facilidad debido a que dicha tesis se inició a escribir en tiempos de pandemia y las posibilidades de entrar en contexto se veían reducidas, por ende, las encuestas se realizaron de forma virtual así como también algunas de las entrevistas.

A continuación, damos referencia sintética de elementos metodológicos:

- **Escenarios:** Zona escolar 073 en Pachuca de soto y zona escolar 052 en Tulancingo de Bravo.
- **Sujetos:** Personal de las zonas escolares. supervisora escolar, ATP (asesor técnico pedagógico), apoyo administrativo, directoras de las diferentes escuelas y educadoras frente a grupo
- **Técnicas e instrumentos:** Recolección de información mediante entrevistas, observaciones, cuestionario y análisis teórico documental.
- **Tiempos:** Se hará en 3 etapas. una de aplicación y sistematización de información (enero-febrero); otra de análisis (marzo-abril); y una final de escritura (abril-mayo).
- **Criterios metodológicos:** Es importante determinar cómo se concibe al supervisor desde los diferentes participantes en la labor del mismo, al ser una investigación cualitativa el tener acercamiento mediante entrevistas y observación a los involucrados nos da a obtener datos más exactos y verídicos en cuanto al rol del supervisor y la forma en la que mediante sus funciones da resolución a las problemáticas presentadas con carácter de emergencia.

- **Viabilidad.** - El desarrollo de las técnicas de investigación es viable toda vez que hay empatía con el personal de la zona escolar y para la aplicación de los instrumentos contemplados.

1.3.2 Referencia teórica

Como bien sabemos la supervisión escolar, es una de las funciones más fundamental para la educación, que tiene la responsabilidad de orientar el marco de trabajo para el aprendizaje de una forma sistemática con un objetivo claro, donde la supervisión se encarga de mejorar todos los procesos de enseñanza y aprendizajes, junto con los actores involucrados realizando sus actividades correspondientes.

Es el proceso de cambio y transformación, la columna vertebral del sistema educativo y los principios de calidad, por consiguiente, la supervisión escolar se instaure como esencial en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos que impulsen la mejora continua (Urdaneta, 2007).

Para agilizar, maximizar e impulsar una educación de calidad es una sociedad repleta de cambios e incertidumbres, es crucial considerar las variaciones que afectan el sistema educativo, y para ello es necesario realizar una supervisión educativa que contribuya en la resolución de conflictos consecuentes de la transformación.

La educación preescolar tiene como propósito brindar en todo momento a los niños de 3 a 5 años de edad, oportunidades y experiencias de aprendizaje interesantes y retadoras que propicien el logro de competencias fundamentales para seguir aprendiendo, partiendo siempre de los saberes y competencias que los pequeños poseen; al ampliar los ámbitos de las relaciones socialización, de vivir experiencias que los hagan pensar más y cada vez mejor para comunicarse y aprender. (SEP)

Se comprende que la educación preescolar es cada vez más relevante y aceptada en la sociedad, porque intervenir en los primeros años de vida de los niños cuando están desarrollando sus capacidades e identidades individuales, adquieren

habilidades básicas de diferentes clases y aprenden los principios básicos de la integración en la vida pública.

A decir verdad, es un centro de desarrollo que, como propósito es formar a los niños para su capacidad de aprendizaje, para eso se debe tener una comunicación con un pensamiento crítico, en donde se desarrolla emociones, relaciones sociales, personalidad.

La supervisión escolar es coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece. A continuación, se exponen algunos tipos de supervisión.

La supervisión correctiva: La supervisión correctiva trata de localizar errores o defectos para corregirlos, de esta forma no investiga las causas de un problema. Generalmente el supervisor se considera la persona que sabe y por consiguiente el supervisado debe acatar todo lo que se le indica, sin posibilidad de llegar a dialogar y buscar soluciones compartidas. Se considera como la más autoritaria de todas, está más relacionada con la forma tradicional o autocrática, por cuanto se basa en localizar errores para su respectiva corrección.

La supervisión preventiva: Se fundamenta en prevenir o evitar los problemas antes que se produzcan. este tipo de supervisión tiene más ventajas que la correctiva, pero no tiene aplicabilidad en todos los casos, puesto que no todos los problemas pueden prevenirse, pero en los casos que posible la prevención, los resultados son muy buenos, lo cual conduce a un ahorro de tiempo al momento de presentarse el conflicto. Este tipo de supervisión genera confianza en los supervisados, pues al prever la situación conflictiva existe una vía más segura para corregirla.

La supervisión creadora: La supervisión creadora, estimula y orienta a los educadores a buscar creativamente la solución de los problemas. promueve el estudio y la investigación para renovar conocimientos y experiencias en el sentido de buscar la superación constante.

De igual manera se exponen algunas categorías teóricas relevantes:

Comunicación

En cuanto a la comunicación, diremos que es un intercambio de información entre el emisor y receptor cuyo fin es transmitir o recibir un determinado mensaje, su importancia reside en los seres humanos quienes intercambian información de diferente tipo entre sí, haciendo un acto de comunicar una actividad esencial para la vida de la sociedad (Lesmes et, 2020).

La comunicación es una acción en donde se hace un intercambio de dialogo entre varias personas para saber de la información en la que se interactúe y así poder ser partícipes de lo dialogado, con una finalidad de persuadir y motivar a las personas a interactuar para llegar a una aportación de ideas hasta llegar con el objetivo.

Gestión

La gestión se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión (Robbins 2005).

Es un proceso y acciones en el que se lleva a cabo para lograr un objetivo que beneficie al ámbito que lo requiera tanto empresarial, educacional etc. Esto hace referencia a que la administración de recursos este dentro de una institución para que las acciones se lleven a cabo para lograr un objetivo.

Koontz- Wehrich (1998) define la gestión como una interacción de decisiones sobre los recursos disponibles a lo interno de la organización con sus objetivos globales y las características del entorno en que se desempeñan, esta concepción teórica

permite identificar la educación y su gestión como sistema que se integran como una serie de elementos o factores cuyas funciones y relaciones entre si buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

Asimismo, la gestión se entiende como un sistema de estrategias y actividades planificadas que se llevan a cabo bajo la guía de instrucciones adecuadas para lograr determinadas metas y objetivos, estas metas, objetivos pueden ser alcanzadas con el éxito de la calidad que se fortalece a través de proyectos con la finalidad de lograr que la gestión se logre de una manera continua donde se pueda enriquecer los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas.

La gestión prevé el desempeño de varias funciones, donde los directivos proporcionan condiciones tanto para el trabajo eficiente como la para la organización, en este caso las ambas zonas de supervisión, para el logro de resultados correspondientes a las metas. Para que funcione una gestión se necesitan varias herramientas para que pueda funcionar, primero la gestión y mejora de procesos, segundo los documentos que se encargaran en conservar los datos y se puedan tomar decisiones adecuadas.

Actualmente uno de los trabajos que más se demanda son el control de gestión, como el controlador de gestión, en el cual las organizaciones educativas manejan información y datos que existe una necesidad cada vez mayor de contar con un control de gestión que oriente a una toma de decisiones.

Organización

La organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión.

Es la manera en que un individuo, espacio, tiene un control en sus responsabilidades para llegar a un propósito, para ello se tiene que realizar sus

tareas específicas y a su vez cumpliendo con lo necesario para tener procesos explícitos a través de la organización, derivando de una planificación.

Funciones

Se deriva de un conjunto de actividades que desarrolla para lograr metas a corto y largo plazo, la comunidad escolar, hablando de maestros, directores, administrativos deben mantener una conducta adecuada a su rol en la institución que permitan desenvolverse y así utilizar estrategias efectivas para lograr sus objetivos, por lo que quienes ocupan cargos en las instancias educativas, la función que se debe desempeñar para ser relevante en todos los aspectos para el eficaz funcionamiento de los responsables de la labor educativa y para lograr un educación de calidad a través de sus funciones realizándolas correctamente

Calidad educativa

La calidad educativa es conceptualizada como un nivel avanzado para la realización de objetivos institucionales y está definida por diferentes características tales como: su contribución a la preservación de la cultura y la historia, el desarrollo económico y la evolución de sociedad, da lugar a algunos aspectos como el proceso enseñanza y aprendizaje,

Además, se encarga de favorecer el funcionamiento de un centro educativo a través de dimensiones eficaz y eficiencia, donde esto incluye al docente, administrativos, alumnos, directivos que hacen el propósito de que las instancias educativas sigan mejorando para desarrollar una eficiencia en la enseñanza aprendizaje.

Mejora escolar

En México, los cambios han sido en materia de reformas educativas cuya intención es promover mejores condiciones de aprendizaje y de infraestructura, todo al amparo y promoción de la calidad educativa; sin embargo, para

promoverla, se necesita modificar la manera de administrar las organizaciones educativas, haciendo uso de la gestión educativa.

Es una parte del proceso que va formando de forma colaborativa entre la comunidad escolar para obtener resultados esperados, con el objetivo de una mejor calidad de vida para la población, el sistema educativo ha creado nuevos requisitos, que incluyan cambios estructurales en la política educativa y a la estructura de gestión de los centros educativos. Estos cambios han sido la base para las reformas educativas en curso.

Actores de la zona escolar

Son aquellos que conforman una zona escolar para llevar el desarrollo de las enseñanzas, aprendizajes realizando sus actividades que cada quien le corresponde. Los actores buscan organizar y transformar las diferentes actividades o funciones para que cada uno trabaje adecuadamente.

Ahora bien, los actores educativos, identificados individual o institucionalmente, cumplen distintos roles ya sea como miembros de las comunidades escolares (estudiantes, egresados, directivos docentes y docentes), el gobierno, la iglesia, la familia, la sociedad, entre otros; en el cual cada uno de ellos interviene en el proceso de enseñanza-aprendizaje como una comunidad participativa. (Carbonell, 2018).

CAPÍTULO II

PRIMERAS NOCIONES Y CONCEPTOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO.

Es importante que como administradores educativos seamos los encargados de transmitir el conocimiento que cada uno de nosotros vamos adquiriendo a través de la práctica, la investigación, el dialogo y la convivencia escolar con cada uno de los sujetos involucrados en el tema.

En este punto, vamos a referenciar y a aterrizar de forma más concreta cada uno de los ejes que consideramos importantes para lograr entender la complejidad de lo que realmente implica una supervisión escolar; esto es debido a que muchos de nosotros contemplamos que esto es una de las tareas más sencillas que pueden existir e incluso hay quienes aún no saben que dentro de la estructura educativa se debe contemplar a un agente que es titulado “supervisor escolar”, si bien es cierto que cada escuela tiene un Director institucional y en algunos casos podemos ver la presencia de un director general haciendo énfasis en escuelas que por lo general tienen distintos niveles educativos en su centro escolar o en su defecto, suelen ser instituciones que tienen más “sedes” o “campus” en otra región diferente a la sede central o matriz.

Contemplamos que los cuatro ejes fundamentales en este escrito son: administración, supervisión, comunicación y problemas emergentes; justamente porque todas éstas van ligadas de forma en que juntas nos son útiles para armonizar y ejecutar de forma adecuada una sinergia con claridad.

Pero ... ¿de qué forma la administración, supervisión, comunicación y conflicto se relacionan?

Bien, pensamos que estos cuatro ejes van de la mano debido a que coexisten entre sí en todos los espacios escolares y empresariales, pues tomamos en cuenta que los centros educativos son en realidad empresas en donde el cliente es el alumno junto con los padres de familia que depositan su confianza en las autoridades

escolares y a su vez, el producto es la transmisión de conocimiento, habilidades y aptitudes de cada integrante de la comunidad escolar considerando que cada alumno se desarrolla de forma distinta de acuerdo a su entorno personal.

La administración se encarga de distribuir de forma correcta y parcial ciertos insumos con la finalidad de que la institución pueda subsistir y permanecer de forma óptima sin llegar a la escasez, así como también garantizar el funcionamiento correcto durante mucho tiempo.

De esta misma manera, la supervisión se encarga de corroborar que los espacios funcionen de acuerdo a la administración que en cada uno de ellos se plasma y que sea congruente con los planes y programas que provienen de agentes generadores y que además cada uno de ellos sea ejecutado de forma adecuada a los recursos de cada contexto para sacar el mejor provecho de ello.

Al mismo tiempo logramos identificar que la comunicación es súper importante en esta ligadura ya que sin ella realmente no se puede hacer nada o se pausan muchas cosas en los centros escolares, ya que mediante ésta podemos transmitir, expresar e identificar situaciones que nos permitan continuar con la construcción del conocimiento y de un espacio adecuado que sea grato para todos.

El uso de la palabra ha sido indispensable en la vida cotidiana y muchas veces no lo hacemos de forma consciente ni tampoco de manera correcta, de allí surgen diferentes problemáticas, desacuerdos, información errónea y uso inadecuado de la palabra hacia diferentes partes o personas.

En concreto, la comunidad escolar tiene la responsabilidad y obligación de comunicar sus necesidades a la parte directiva y supervisora para que se puedan tomar cartas en el asunto y los centros educativos sean de mayor provecho para los involucrados sin distinción alguna y es responsabilidad de cada encargado de la administración y supervisión el hecho de gestionar con las autoridades pertinentes la resolución de las necesidades propias de cada institución y en su defecto de cada zona escolar.

2.1 Educación

Todos hablamos de la educación continuamente, especialmente quienes tenemos cierto trato cotidiano con dicha parte, desde que somos pequeños está palabra forma parte de nuestro vocabulario y aun así no tenemos un significado claro sobre dicha palabra. Como en todo, existen diferentes significados, nociones y percepciones al respecto y todo siempre va a depender del contexto en el que sea mencionada la palabra y de quien la esté transmitiendo en el momento.

Para fines del presente trabajo escrito vamos a tomar la definición de Emilio Durkheim porque pensamos que es lo más adecuado al contenido que aquí se está presentando; *“La acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que todavía no están maduras para la vida social, tiene por objeto suscitar y desarrollar en el pequeño cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que exige de él la sociedad política en su conjunto y en el medio para el cual está destinado”* .

Por lo que la educación es meramente una guía impartida por quienes ya vivieron el proceso de prueba y error dando por hecho así que solo se imparte hacia los pequeños el conocimiento que ha sido aprobado por la mayoría de los participantes en la sociedad o comunidad; cada individuo es preparado de acuerdo al lugar en el que se está desarrollando en todos los sentidos.

Tenemos que ser imparciales y a la vez empáticos con todas las personas y entender que el ser educado no es meramente asistir a una escuela, sino que la educación va más allá de lo que podemos percibir a simple vista. Por ejemplo; existe la educación formal definida como la educación matriculada a la que todos asistimos sea de forma pública o privada, por su parte la educación no formal es aquella que aprendemos de forma indirecta mediante conductas y patrones que vamos tomando de nuestro entorno sin que alguien nos diga “Tienes que aprender esto” y por último tenemos a la educación informal que es dirigida por algún tutor y puede ir desde enseñarnos a hacer un dibujo, cocinar, cantar, etc.

De esta manera destacamos que el sistema escolar ha sido modificado en diferentes formas; desde actualizaciones a la ley general de educación hasta

cambios en las practicas pedagógicas y sociales debido a que el ser humano necesita ir adoptando nuevas formas de enseñanza y aprendizaje así como también estar en sinergia con las nuevas generaciones, con el estado económico vigente, el estado social y cultural incluyendo la política e ideología o filosofía que se encuentre vigente aunado a sus estilos de vida que van surgiendo con el paso del tiempo.

Con lo anteriormente mencionado terminamos este apartado diciendo que la educación es una guía para avanzar hacia algún rumbo determinado o dirección en conjunto de los valores, prácticas y necesidades que cada uno tiene tanto en su individualidad y en conjunto, de aquí la raíz importante de la comunicación en todas las situaciones cualquiera que sea, ya que de aquí se dan a conocer las necesidades que algunos miembros no alcanzan a percibir y se comunica a toda la sociedad participante lo que se encuentra ocurriendo en el momento.

2.2 Administración

La administración es un campo muy amplio en el cual tenemos la oportunidad de desarrollar ciertas habilidades y técnicas que nos sean funcionales para llevar de forma adecuada los procesos y tareas que se deben realizar en cada área, institución o empresa sea cual sea el giro pues es esencial para la suministración de recursos de todo tipo sin excepción alguna.

Recordemos que la administración se incorporó desde siempre a nuestras vidas y hace algunos años se que se insertó un termino para darle la definición correcta a lo que significa la administración y pasando el tiempo, con esto surgieron nuevos términos relacionados que aunque pareciera que son cosas diferentes, realmente forman parte de un mismo sistema por ejemplo tal es el caso de la palabra gestión que muchos pensamos que es sinónimo de la administración pero la realidad es que no, la gestión se encarga de una cosa mientras que la administración se encarga de otra distinta aunque sin embargo ambas coexisten entre si y una sin la otra no puede ejecutarse de la forma correcta.

Siempre que mencionamos estas palabras, todos imaginamos que va enfocada y dirigida al ámbito empresarial privado; empresas como PEMEX, FAMSA, instituciones bancarias y financieras, etc. Pero la realidad es que esta palabra forma parte de todo, se encuentra inmersa incluso en nuestro día a día en actividades tan simples como administrar nuestro gasto diario.

La rama de la administración es tan grande que comprende ámbitos como lo son planear, organizar, dirigir y controlar ciertas acciones para garantizar que sean ejecutadas de forma correcta y tener así un resultado satisfactorio en el objetivo plasmado con antelación.

A) Noción de administración

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (Sánchez, 2016).

La palabra Proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. Consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Para lograr un buen control y las definiciones que hoy en día conocemos, muchos años atrás autores como Fayol y Taylor se dedicaron a realizar una serie de investigaciones al respecto que nos dejan ver lo que realmente es el proceso de la administración, a continuación, se plasma un resumen del proceso administrativo contemplado por Fayol.

Elementos del proceso administrativo según Fayol:

- Prever: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

- Organizar: constituir el doble organismo material y social de la empresa.
- Mandar: dirigir y orientar el personal.
- Coordinar: juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.

Controlar: verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas

Entre el proceso administrativo y la administración también existen diferencias que no todos somos capaces de percibir a simple vista, aunque ambas forman parte de si mismas:

Cuadro 1

Proceso administrativo	Administración
Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, materiales y de cualquier tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva	La administración es una ciencia social que estudia las organizaciones, privadas y públicas, y las diversas estrategias de planificación, coordinación, control y dirección que se aplican en la gestión de recursos destinados para la optimización del funcionamiento de éstas y garantizar el alcance de las metas propuestas.

Con este cuadro resaltamos que el proceso administrativo tiene que ver con las acciones enfocadas a un objetivo en específico mientras que la administración va dirigida al estudio de los elementos que conforman una empresa y la revisión de su funcionamiento.

B) Modelos de la administración.

La administración con el tiempo ha sufrido de cambios y adecuaciones que se han ido adaptando a las nuevas formas de vida y se ha ido enfocando a resolver las necesidades que surgen con la práctica de día con día. Cada teoría existente se

reformula de acuerdo a investigaciones hechas por expertos en el tema, en este apartado se hace mención de las diferentes teorías administrativas que han surgido con el paso del tiempo.

Teoría clásica de administración Fayol

Esta teoría surge por Henry Fayol en 1916, la narrativa consiste en la definición de las funciones básicas, he énfasis en la organización, la planeación, dirigir, controlar y coordinar los principios generales de la administración y plasmarlos como procedimientos universales aplicables a todo tipo de industria y así lograr el máximo potencial en ella

Teoría científica Taylor

En el año 1911, Frederick Winslow Taylor publicó su libro "*Los principios de la Administración Científica*", en el cual se refiere exclusivamente a la racionalización del trabajo de los obreros, se centra en la definición de principios aplicables a todas las situaciones de la empresa; tiene que ver mucho con el análisis de la empresa enfocado en los tiempos y movimientos así como también en la división de tareas y la especialización del trabajador para lograr reducir costos y los momentos de ocio en los trabajadores y en la producción de algún producto. Es por ello que se considera uno de los pioneros en el ramo administrativo

Teoría estructuralista James Burnham

Se crea en el año 1947 por James Burnham, en ella se exponen tres pilares fundamentales que son: estructura organizacional, el ambiente que rodea a la estructura y a las personas que la conforman. Se buscaba la implementación de un sistema abierto en el cual las personas se veían remuneradas con incentivos sociales y/o materiales. La organización es considerada una unidad social ya que se conforma por niveles jerárquicos; nivel técnico, nivel gerencial y nivel institucional

Teoría humanista Abraham Maslow

Maslow desarrolló en 1954 una tabla de necesidades consideradas básicas para los humanos y además hace énfasis en la satisfacción de estas necesidades, los colaboradores de la empresa trabajan para satisfacer sus necesidades y una vez que cubren un eslabón se enfocan para lograr escalar otro mas y así sucesivamente hasta cubrir todas y cada una de ellas. Por ende, se genera la competencia personal.

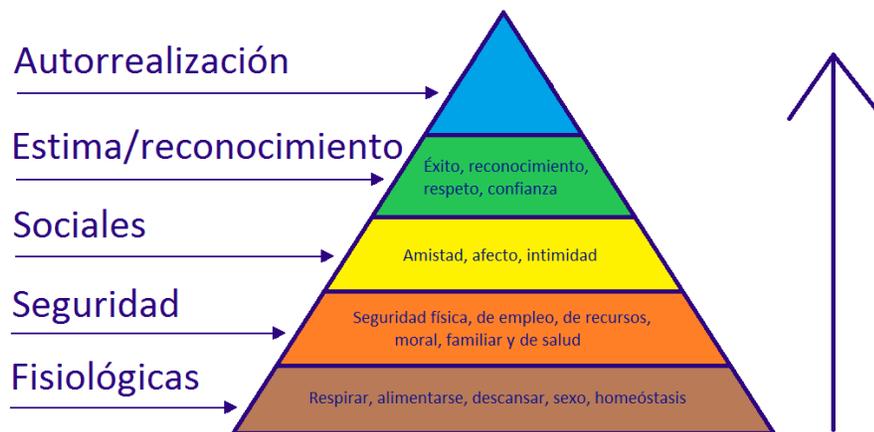


Figura 1 (imagen extraída de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>. Fecha de consulta: 10 de agosto de 2022)

Teoría burocrática

Implementada por Max Weber en 1940, su base se fundamenta en la jerarquía organizacional y un sistema cerrado. Básicamente se refiere a la división del trabajo y la jerarquía de autoridad que a su vez se enfoca en la planeación y el control de las actividades que se realizan dentro de la organización.

Teoría de Henry Ford

Henry tenía el principio de un mayor sueldo a cambio básicamente una demanda alta de trabajo; a mayor demanda mayor salario, también tenía identificados a sus empleados como sus primeros clientes potenciales y consideraba al salario como la mejor inversión. Además, consideraba que el enfoque está en reducir el volumen de materia prima en transformación. (Quiroz Trejo, José Othon; 2010)

Teoría del desarrollo organizacional

Surge en 1962 y contempla como un conjunto al ser humano, a la empresa y al ambiente para de esta forma poder orientar el crecimiento de sus habilidades y potenciales; en resumidas cuentas, se enfoca en el comportamiento orientado al enfoque. Se encuentra ligado al concepto de cambio, además incluye al concepto de la cultura organizacional que es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones típicas de cada organización. A forma de resumen representa la forma en que estamos acostumbrados a realizar las cosas.

Teoría de sistemas

Es conocida por Ludwing Von Bertalanffy en 1951, tiene una perspectiva integradora. Esta teoría representa a un sistema abierto y dinámico en el cual todo forma parte de un todo, no hay preferencias o un departamento más importante que otro, sus primicias básicas son: a) los sistemas existen dentro de sistemas. b) los sistemas son abiertos c) las funciones de un sistema dependen de su estructura.

C) La administración educativa

Desde hace mucho tiempo la administración se ha visto como algo importante e indispensable en el desarrollo de la sociedad, en el caso de la administración educativa, su relevancia proviene debido a que su tarea principal es la creación de condiciones económicas, físicas y culturales para hacer más fácil el desarrollo de políticas mediante la educación pues recordemos que el ser humano se encuentra en constante aprendizaje sin importar la modalidad, edad y estatus socioeconómico.

Un licenciado en administración educativa tiene una tarea muy extensa en la que la competitividad (hacer las cosas bien), es indispensable, pero no imposible de realizar, esa tarea en la que el “liderazgo” es una parte fundamental para poder ejercer de la mejor manera ya que consiste en saber dar instrucciones y dirigir a una empresa o/y grupos de personas ya sea pequeños o grandes, no importa la dimensión a la que nos presentemos sino que más bien importa la forma en la que lo hacemos para llegar al logro de metas y objetivos establecidos.

Pocos saben de qué va esta rama de administración enfocada a la educación, lo cierto es que esta tiene apoyo en la administración pública, las finanzas públicas y en la política pública pues de estas dos surgen ciertas especificaciones que le permiten ejecutar acciones y programas en pro de la educación del sistema mexicano. Por ejemplo, para proponer un nuevo programa educativo que requiera financiamiento, es pertinente primero contemplar el presupuesto destinado a la educación y de allí, revisar que porcentaje va a cada una de las categorías que se encuentran ya establecidas, otro ejemplo de apoyo es cuando se requiere un apoyo. A continuación, se plasma un breve texto que sirve como introducción al tema de las finanzas y la relación en la educación para comprender su relación con el administrador educativo.

Impacto de las finanzas en el SEM (Sistema Educativo Mexicano).

El sector público es toda la población que forma parte del territorio nacional; Está representado por el Estado a través de las instituciones, organizaciones y empresas con parte o la totalidad de su capital de origen estatal, de acuerdo al Centro de estudios de finanzas públicas (2018), entre sus prioridades se encuentra:

- Promover la eficiencia económica: Intentando reducir o corregir las fallas de mercado. Por ejemplo, a través de instituciones que promueven y defienden la competencia, regulaciones sectoriales, etc.
- Mejorar la distribución de la renta: Busca ayudar a los más necesitados de la sociedad y promover una distribución de la renta más igualitaria. Entre las acciones contempladas se encuentran: subsidios, ayudas sociales, producción de servicios básicos y entrega a grupos desfavorecidos, etc.
- Propiciar la estabilidad y el crecimiento económico: Queriendo reducir los efectos negativos de los ciclos económicos, atraer inversión extranjera, impulsar el desarrollo de determinados sectores económicos, etc.
- Mejorar y mantener la seguridad para toda la ciudadanía

Para lograr los objetivos anteriores, el sector público tiene fundamento o base al régimen político; se domina así al conjunto de instituciones y leyes que permiten la organización del Estado y el ejercicio del poder. A través del régimen político se

determina la vía de acceso al gobierno y la forma en la cual las autoridades pueden hacer uso de sus facultades de manera legal, asertiva y coherente.

De este modo a su vez también se consulta con la administración pública que forma parte del sector público, está diseñada para analizar, observar y mantener a todos los organeros pertenecientes al sector gubernamental para realizar la tarea que es la de administrar y gestionar organismos, instituciones y dependencias del Estado. Aunque pareciera mentira, es posible gestionar las necesidades de un país o de una comunidad si se siguen los protocolos, medidas y estándares adecuados dado que por algo está diseñado un sistema, el error fundamental de las administraciones es que dan prioridad a cosas banales que muchas veces dejan mucho que desear, otro error común es que quieren hacer todo de una sola vez sin analizar a fondo las situaciones además de que no se le da la seriedad necesaria, lo que retrasa muchas cuestiones. Importantes como lo es el tema de la seguridad: generalmente se sabe que las personas que generan mayor índice de violencia en el país son personas cercanas a alguien que tiene “poder” cosa que impide combatir con ello y por ende se desata más violencia y corrupción que es súper natural en nuestro querido México. La función principal de la administración pública tiende a ser la de establecer y fomentar una relación estrecha entre el poder político o gobierno y el pueblo. Los componentes principales de la administración pública son instituciones públicas y funcionarios pero parece que en lugar de lograrlo, nos está alejando cada vez más y está marcando una brecha evidente cortando la comunicación sin saber qué es lo que necesitamos como sociedad, sin marcar prioridades y límites, pareciera que solo ven por sus intereses económicos dejando a un lado a la población y por parte de gobierno, le conviene darnos lo que nos gusta; mas eventos musicales, más días de asueto, más festividades, más eventos deportivos, etc. y todo ¿para qué? ¿Por qué no priorizar la seguridad, el crecimiento económico y el desarrollo nacional?

La operación de las finanzas públicas persigue siempre cumplir con los principios de eficiencia y equidad al aplicar la política fiscal, para regular y/o inducir los procesos de producción y distribución. Además, las finanzas públicas son

importantes porque permiten conocer la estructura y monto de los ingresos y gastos públicos, por medio de lo cual se puede efectuar la evaluación de la política fiscal mediante La Secretaría de hacienda y crédito público (SHCP) que se encarga de los asuntos económico-financieros del país que tienen que ver con el Estado. Dentro de esos asuntos económico-financieros existen materias tales como:

- Finanzas
- Fiscalidad
- Ingreso público
- Gasto público
- Deuda pública

El gasto público es la inversión que realiza el Estado en distintos proyectos de interés social. Para poder concretar las inversiones o mantener el gasto público, las autoridades deben asegurarse de recaudar impuestos, que son pagados por todos los ciudadanos y empresas de la nación.

De acuerdo a los datos mencionados con anterioridad, podemos concluir que el administrador educativo tiene como función principal ejercer una ardua tarea de investigación para rescatar los mayores problemas educativos y darles solución de a mejor forma posible tomando en cuenta a la parte legislativa federal y a su vez, educativa, pues recordemos que siempre tenemos que seguir ciertos lineamientos para lograr cambios de forma significativa, lo que se define como ser líder.

Los agentes de cambio (líderes) destacan cuando toman cartas en el asunto a tratar sin importar su magnitud y se tiene una iniciativa acompañada de una convicción; iniciativa para ver que está mal o que requiere una innovación y contribuir con los puestos de mando para lograr ese objetivo y una convicción para saber que se puede lograr lo que quiere proyectar; de esta forma su enfoque está en **dar soluciones, no más problemas**.

¿Qué es un agente de cambio?

De acuerdo a lo antes mencionado en clases durante el periodo de licenciatura logramos entender que, un agente de cambio es aquella persona que llega en favor de la empresa, llega a proponer, a solucionar conflictos y situaciones que se

mantienen estáticas, es aquella persona que se preocupa y ocupa por tener todo estable y en orden. Nunca deja las cosas para después y siempre se mantiene motivando al resto del equipo para ser mejores día a día.

D) Principios de la administración

Los 6 principios universales en la administración son:

- Principio de la división del trabajo: es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en asignar tareas específicas a cada uno de los órganos que componen la organización empresarial.
- Principio de autoridad y responsabilidad: la autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por la persona, el derecho de dar órdenes y esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- Principio de unidad de mando: cada persona debe recibir órdenes de uno y sólo un superior (jefe). Es el principio de la autoridad única.
- Principio de jerarquía o cadena jerárquica: la autoridad debe estar dispuesta en una jerarquía, esto es, en escalas jerárquicas, de manera que cualquier nivel jerárquico debe estar siempre subordinado al nivel jerárquico superior.
- Principio de la departamentalización: la división del trabajo conduce a la especialización y diferenciación de las tareas y los órganos, es decir, a la heterogeneidad y la fragmentación. Para lograr la homogeneidad se deben agrupar en la misma unidad todas las personas que trabajan en el mismo proceso, para los mismos clientes y en el mismo lugar.
- Principio de coordinación: es la distribución ordenada de las actividades de la empresa para obtener unidad de acción en la consecución de un fin común.

Por otro lado, y de acuerdo a Henry Fayol, los principios de la administración son:

- Dividir el trabajo. ...
- Autoridad. ...
- Disciplina. ...
- Unidad de mando. ...
- Unidad de dirección. ...
- Subordinación del interés individual (al interés general) ...
- Remuneración
- Centralización (Descentralización)
- Línea de autoridad
- Orden
- Equidad
- Estabilidad en la permanencia del personal
- Iniciativa
- Espíritu de trabajo

2.3 Supervisión

Hacer referencia a la supervisión escolar en México es entrar en un debate referente a sus tareas a desempeñar y es inevitable entrar en un debate para saber si está se lleva de forma adecuada o no. La base central de esta área en la educación es realmente comprobar que las cosas en las escuelas se están haciendo de forma correcta y que, además, se lleve una planeación que asegure entre sus actividades el logro de los objetivos plasmados en cada una de las zonas escolares.

Comúnmente, no estamos acostumbrados a hacer referencia o a aceptar que aprendizaje de los alumnos y el correcto funcionamiento de los centros educativos no depende solamente del docente frente a grupo, sino que, son varios los factores involucrados en el tema y el resultado final lleva una parte de cada factor que en su conjunto nos dan pauta para ser evaluado.

EL punto clave de la creación de la supervisión escolar radica en la mejora educativa de forma continua ya que se considera que tener mejores espacios en las escuelas, mejor aplicación de técnicas pedagógicas y mejor control son elementos que

contribuyen e influyen en el educando de forma directa; tomando esto en cuenta se pretende lograr una educación de calidad.

En esta ocasión, vamos a tomar dos definiciones importantes de dos autores que lo definen con claridad y posteriormente, se anexa una breve interpretación para fines de entendimiento en el presente escrito.

A) Noción de supervisión

Es normal que, al paso del tiempo, los términos vayan adquiriendo cierta modificación en cuanto a sus definiciones e incluso que se añadan nuevas palabras para hacer énfasis o referencia a lo que queremos transmitir y esto es algo que sucede de forma frecuente en todos los aspectos, en cuanto a la palabra “supervisión” vamos a encontrar diversas definiciones y significados, más aún al momento de querer definir “supervisión escolar”. Pese a que el término está asociado a la administración empresarial, sufre cierta transformación al adecuarse al tema educativo. Cabe resaltar que cuando hablamos de educación, podemos estar hablando de que existe una idiosincrasia entre los mismos participantes de cada centro escolar que va de acuerdo al lugar social en el que se encuentran, así como también se ve afectado por la ubicación geográfica, usos, costumbres y tradiciones, etc.

Gracias al desarrollo de la supervisión escolar podemos tener un sistema cuantificable respecto al mejoramiento, funcionamiento y adecuación de cada institución educativa que nos sirve realmente para mejorar la educación, trabajar de forma constante en el desempeño con los colaboradores inmersos en ello, así como también de la funcionalidad en las herramientas pedagógicas y las nuevas propuestas que surgen de las necesidades actuales en cada aula y contexto.

La supervisión escolar, de acuerdo a Kimball; “establecer un ambiente adecuado para que los componentes de una oficina puedan participar en las decisiones, la gente progresa cuando trata de resolver problemas”.

Esto quiere decir que la supervisión escolar se encarga de resolver problemas cuando se presentan dentro del centro escolar y es así como el individuo se siente parte de además de que asegura un ambiente adecuado para todos.

Imaginemos que dentro de un centro escolar cualquiera surge un obstáculo en el cual los alumnos tienen problemas de aprendizaje en equis materia, al convertirse en una constante es cuando la supervisión escolar tiene la tarea de intervenir para encontrar primero cual es el detonante de este problema y segundo, buscar la forma de atacarlo mediante un previo diagnóstico en donde se analizan todas las posibilidades.

B) Antecedentes de la supervisión escolar

Es importante precisar la importancia que tiene la supervisión que a su vez se considera una función que alude a las tareas de las escuelas que tiene a cargo. Es por ello que la supervisión es definida de acuerdo al libro de (Imideo,1975) “ el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyan sobre el proceso enseñanza-aprendizaje, con miras a realizar un mejor planteamiento, una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atiendan en forma más eficiente las necesidades y aspiraciones de la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela”.

Entonces la supervisión es un medio para fortalecer responsabilidades oportunas a cualquier situación que presente la supervisión, coordinando y estimulando aquellos elementos que están interrelacionados, esto con la finalidad de que sean eficaces para los procesos y lograr buenos resultados.

Ortega Jiménez (2011) refiere: "es importante establecer nuevos mecanismos de acceso al cargo de puestos directivos, como es el caso de los supervisores, en los que se considere la trayectoria académica y el perfil profesional de los aspirantes a la función directiva, y se eliminen los accesos al cargo por méritos sindicales, debido a que también de eso depende que las prácticas educativas de estos contribuyan a la mejora de los procesos educativos; solo así será posible eliminar los vicios del

sistema que actualmente prevalecen en la educación y que, a su vez, se contraponen con las propuestas del modelo de gestión educativa".

La nueva función de la supervisión escolar debe ser una gestión con bases democráticas, basada en el diálogo, la corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas; un liderazgo compartido que permita identificar las necesidades específicas de cada institución educativa. Las funciones administrativas como eje de articulación en la educación, pero como prioritario una función humanística que marque, resalte, apoye y coadyuve en las necesidades específicas de cada centro escolar

Para (Lemus 1975) la supervisión es "coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que, por medio de ellos, se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece".

García (2015: 132), plantea que "la supervisión educativa tiene una gran relevancia dentro del sistema ya que sirve de agente que impulsa el dinamismo, la interactividad y retroalimentación constante dentro de la educación". Asimismo, López (2012), define a la supervisión educativa como un proceso continuo y dinámico, cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de una organización educativa, por medio de un plan de acción desarrollado mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas.

Aguerrondo (2013: 21), plantea que "el personal directivo y docente que opera en las escuelas no tiene las competencias necesarias para responder con profesionalidad a los variados y complejos requerimientos de la actual educación". Asimismo, Mota (2016: 135), expresa que "el sistema educativo se ha venido deteriorando paulatinamente, lo que da lugar a que se realicen fuertes críticas donde se cuestiona el papel de la educación en las instituciones escolares".

. Aguerro (2013: 21), plantea que “el personal directivo y docente que opera en las escuelas no tiene las competencias necesarias para responder con profesionalidad a los variados y complejos requerimientos de la actual educación”. Asimismo, Mota (2016: 135), expresa que “el sistema educativo se ha venido deteriorando paulatinamente, lo que da lugar a que se realicen fuertes críticas donde se cuestiona el papel de la educación en las instituciones escolares”.

El supervisor educativo de acuerdo a los nuevos modelos de gestión de calidad que coinciden en que el recurso humano se considera el elemento más importante de toda organización, sobre el cual debe girar toda acción de cambio y transformación, requiere competencias, como: inteligencia emocional, para lograr ser efectivo en la resolución de conflictos, que es una constante en las escuelas. Asimismo, habilidades para desarrollar el trabajo en equipo, mantener buenas relaciones con el personal de la organización que dirige, generando un ambiente de confianza que fomente el trabajo armónico y la disposición del docente para Omnia • Año 23, No. 3, 2017, pp. 42 - 57 45 dialogar sobre sus necesidades en aras de contribuir a fortalecerlas, desarrollando sus potencialidades en la construcción de proyectos educativos que fortalezcan la organización. Así como también, habilidades para controlar, asesorar y evaluar de manera oportuna y efectiva el proceso educativo que se desarrolla para el logro de un personal satisfecho y motivado a seguir perfeccionando su labor, una comunidad integrada que demuestre con acciones su amor por la escuela, unos estudiantes satisfechos por la educación y el trato que reciben, un personal que trabaje en equipo y tenga la capacidad de resolver con autonomía y liderazgo los conflictos que se les presenten, para de esta manera justificar su acción fortaleciendo el sistema educativo. En función de los argumentos antes expresados, surge la necesidad de analizar la supervisión educativa en las escuelas públicas, partiendo de los principios y funciones que éste debe desempeñar

C) Funciones y principios de la supervisión escolar.

Las funciones son actividades que se realizan por una persona en específica dentro de un sistema con el fin de que se hagan de forma correcta y por su parte los principios son los puntos de donde se parte para la realización de dichas actividades, así que van de la mano y participan de forma continua

Funciones técnicas: se encargan de realizar investigaciones escolares, orientar y coordinar la labor docente participando de forma conjunta.

Funciones administrativas: se encarga de la organización de la escuela, de las clases y de todos los servicios que ofrece la institución escolar, aun cuando estos sean cursos extra curriculares.

Funciones sociales y materiales: establece los recursos humanos entre los docentes alumnos, así como la coordinación de las vistas a cada centro educativo y distribuye en cada escuela los materiales de información que recibe

D) Relación entre administración y supervisión.

El cambio se produce en el interior de la organización, también es concebida como un organismo, o en las personas, como parte de dicho organismo. Se tiende a considerar que la enseñanza tiene como marco de referencia a la escuela más que a la persona, de tal manera que la administración de la educación tiende a centrarse en el tema de los grupos de gestión, en base a la creencia de que éstos son el elemento clave o la unidad de mayor significado. Muchos reformadores de la educación expresan su interés por la persona y consideran que la unidad clave es la persona que está en una situación de aprendizaje.

Esto se debe a que somos nosotros como tal quienes formamos y le damos vida a dicha instituciones, sin la parte humana simplemente no sería nada. Pese a que se cometen varios errores y fallos, no está mal pues es parte del proceso entendiendo y partiendo de que los humanos estamos en constante cambio y tenemos la tarea de reformar e implicar nuevas formas de hacer las cosas, así

como también nuevas formas de organización. Por otra parte, la encargada de la administración y algunos procesos de gestión que ayuden a controlar, ordenar, dirigir y planificar; es la administración educativa pues se busca una mejora continua, así como una eficacia y eficiencia en los procesos.

El individuo es un Ser complejo, sus múltiples relaciones están dadas de tal forma que invitan a resignificar una postura del concepto en torno a la condición humana. una unidad compleja de ser, pensar y hacer, en sus múltiples interacciones dialécticas y dialógicas. El individuo no desaparece en la sociedad, ni la sociedad aparece sin el individuo. La interrelación de ambos permite el autodesarrollo de la totalidad, mediante la vivencia relacional de sus partes (Castro, 2001).

De acuerdo a Gray (s/a) la administración educativa no debe inclinarse a un sistema educativo ideal, sino a un sistema que no refleje nada más que a la gente que lo está manteniendo directamente socialmente, económicamente, ideológicamente y psicológicamente. Un enfoque subjetivo de la escuela nos ayuda a observar lo que significa estar en una escuela o pensar en ella de la misma manera que lo realiza la persona que se encuentra en ella, en términos de su propio proceso de pensamiento y personalidad.

Para lograr la sinergia de la organización, el sistema y los recursos humanos se deben tomar en cuenta una serie de factores pertenecientes en los sistemas y subsistemas; el entorno, etc. estos recursos se agrupan en tres clasificaciones básicas y esenciales que son controlados bajo los objetivos de cada asentamiento. Cabe tomar en cuenta el recurso material en el que se encuentra la infraestructura, el mobiliario, maquinas, etc.; dentro del capital financiero se agrupa todo lo Monetario; ingresos, egresos, gastos, capital, inversión, etc. y por último se encuentran los recursos humanos que ahora es bien llamado Factor humano debido a la importancia que tenemos dentro de las organizaciones como bien lo mencione con anterioridad. Los sistemas y métodos de trabajo, la cultura, el entorno son los componentes que interactúan y afectan de forma directa a lo mencionado con anterioridad.

La importancia de la interacción entre estructura y cultura constituye uno de los más relevantes aprendizajes en los procesos de mejora de los centros educativos. La estructura tiene un significativo impacto en la cultura de la institución; sin embargo, los cambios en la estructura no dan lugar necesariamente a cambios en la cultura, para lograr y mejorar las posibilidades de mejora se requiere implementar en los miembros de la organización, una cultura que sea congruente con la estructura general o de lo contrario se ira retrocediendo.

Según Antúnez (2012), desarrollar procesos de gestión en una institución educativa comporta intervenir en cada uno de estos componentes; se pueden construir, crear, definir, transformar, sustituir, modificar parcialmente, etc., actuando sobre cada uno de ellos, directamente. Unos objetivos mal definidos pueden ser reformulados. Un sistema de trabajo puede ser cambiado por otro.

En las organizaciones educativas es fundamental tener como una constante el cambio pues del cambio están sujetas actualizaciones que, a su vez, dependen de los objetivos, metas y prioridades.

Si la escuela no es vista como una organización en la cual su cultura organizacional sea la médula de la institución y se tenga presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros será difícil determinar la forma en cómo funciona y se manifiesta a través de conductas significativas y por ende facilitar el comportamiento de la misma. La cultura es de la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por los miembros de una empresa u organización. De acuerdo a Chacón (2008) la cultura escolar se visualiza y se proyecta en las rutinas, símbolos, relaciones, discusiones y metas de la “escuela,” provocando que la relación entre la cultura y escuela sea tan íntima que entre ambas se produce una fusión.

La organización educativa formada por un cierto número de personas que se han reunido con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos en permanente reconstrucción. requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde.

Los cambios traen consigo a las transformaciones a las que se enfrenta la organización educativa ya que resultan confusos y desconectados, no está claro lo que impulsa y el contexto donde se desarrollan las organizaciones educativas. El mismo contexto es profundamente confuso y complejo.

La organización educativa como maquina inventa soluciones, nuevas estrategias y elabora soluciones novedosas. Una organización educativa es una máquina no trivial en permanente construcción en el desarrollo de la formación del educando, impredecible en los resultados, en constante crisis.

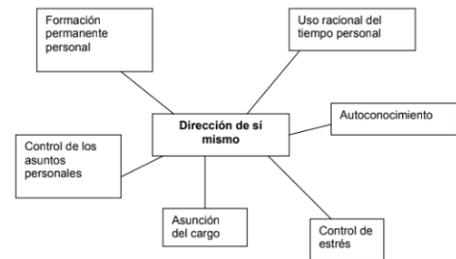
Para realizar cualquier cosa se requiere un proceso de gestión; la gestión conlleva una serie de acciones y medidas a implementar para dar solución a las problemáticas acompañada de la gestión en este caso, escolar que se encarga de suministrar los recursos necesarios mediante una planeación para llevarlos a cabo. En cualquier organización existen grupos o espacios mejor habilitados o sensibilizados que otros para introducir y aceptar innovaciones o cambios, teniendo un proyecto educativo se requiere de dosis apreciables de humildad, paciencia y tiempo para llevarlo a cabo, requiere crear las condiciones para llevarlo a cabo. La historia es parte importante dentro de las organizaciones pues es una parte de donde va surgiendo la cultura y da sentido para llevar a cabo la gestión de cambio.

El arte de educar debe ser entendido como actividad que dirige y encarna a la acción para perfeccionar y desarrollar las facultades intelectuales y morales referentes a la moralidad. Para comprender a la educación se propone la distinción hecha por la filósofa griega entre *poiesis* (hacer cosas) y *praxis* (obrar), que se corresponde con enseñanza y formación.

Hablando de los procesos de gestión se debe tener súper claro que tenemos que conocer la escuela para poder intervenir en ella

De acuerdo a Antúnez, existen dos alternativas para la elaboración del diagnóstico que son la Sistematizando el diagnóstico partiendo de los ámbitos o áreas de actividad; partiendo de los componentes de la escuela. La primera vía incluye los siguientes ámbitos: académico, gobierno institucional, administrativo, recursos humanos y sistema relacional y servicios; en el segundo camino, los componentes a considerar son: objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno. insumos para el diagnóstico de las escuelas:

- Opiniones de los maestros
- Estadística escolar
- Cuadernos de los niños
- Exámenes
- Opiniones de los niños y los padres de familia



2.4 Comunicación y conflicto

Se contempla a la comunicación como una parte fundamental de la que casi nadie habla dentro de la estructura organizacional de una empresa tanto privada como educativa, es de suma importancia ya que de aquí podemos partir para dar nuevas soluciones a distintos temas y enterarnos además de las cosas que se están haciendo bien, de lo que se debe corregir y de lo que se puede prevenir acorto, largo y mediano plazo.

La comunicación es una parte fundamental para el humano, ya que a través de esta se puede relacionar y desenvolverse en diferentes ámbitos, no está separada del ser, así que por naturaleza necesitamos estar en constante interacción para el desarrollo de ciertas habilidades que vienen por consecuencia.

Una organización es una estructura evidente de interacciones manejadas bajo permanentes contenidos que permiten relacionarse y mantener una constante comunicación, esto es de vital importancia para llevar a cabo los procesos productivos de manera exitosa. A una organización la constituyen procesos de interacción mutua y retroalimentación, entre los directivos y los colaboradores, entre

los mismos colaboradores y finalmente entre los colaboradores y los directivos (Nosnik, 2003).

A) Concepto de comunicación

Cabe destacar que la comunicación es una responsabilidad compartida, es decir que como todos en una organización se comunican y es responsabilidad de todos cooperar para que esta fluya adecuadamente (Rebil; Maria, 2009). Es tanta la importancia de una eficiente comunicación organizacional que un gran número de empresas están apostando a crear áreas que se dediquen únicamente al estudio, monitoreo y continua mejora de la comunicación tanto a nivel interno como externo. El objetivo de esto es respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores y empleados con la empresa, proporcionando información relevante, suficiente y oportuna en cualquier tipo de situación. En este punto vale resaltar que los componentes de un sistema se encuentran interrelacionados de tal modo que el cambio en uno produce cambios en los demás componentes de la estructura. Por ello, es de gran importancia mantener flujos de comunicación y relaciones interpersonales que posibiliten el funcionamiento de toda la estructura de manera eficiente, ya que esto fortalece la cultura organizacional y a su vez permite enfrentar problemas de manera más rápida y oportuna.

Rodríguez, (2018). señala que, en todo proceso de comunicación, se pueden distinguir varios elementos:

- Mensaje: Aquello que se quiere comunicar.
- Emisor: Es el que origina el mensaje.
- Receptor: Destinatario del mensaje. -
- Canal: Medio o vehículo utilizado para que el mensaje llegue al receptor.
- Codificación: Proceso a través del cual el emisor transforma en palabras sus ideas y sentimientos.
- Decodificación: El receptor del mensaje traduce las palabras en ideas y sentimientos

- En toda organización coexisten dos formas de comunicación: la formal y la informal. La primera está dada por la propia organización, que es quien establece las líneas de comunicación. La segunda es espontánea y surge siempre que un individuo necesita comunicarse con otro y no existe un canal formal para ello.

La comunicación verbal, la que se realiza por medio del lenguaje, es la forma normal de comunicación del ser humano. Para muchos el término comunicación es sinónimo de comunicación verbal.

La comunicación no verbal es cuando nos comunicamos sin usar el lenguaje. No suele darse aisladamente, sino simultáneamente con la comunicación verbal.

Los flujos de comunicación raramente son unidireccionales, a pesar de ello, es útil para su estudio clasificarlos en horizontales y verticales.

Dentro de los verticales, se distinguen los ascendentes y descendentes.

Comunicación vertical:

Es utilizada por la dirección o mandos superiores para dirigir, informar y mantener motivados a los individuos. Su función principal es permitir el ejercicio del poder y la regulación y control de la conducta de los subordinados. (Gómez, 2009).

Comunicación descendente

Se puede seguir una gran variedad de canales y es menos efectiva en las organizaciones de gran tamaño y con excesivos niveles jerárquicos debido a la distorsión que pueden sufrir los mensajes. Estas rupturas en la comunicación, se deben a que la información transmitida de un nivel a otro no siempre es entendida correctamente. Para que esta comunicación sea efectiva, sobre todo en aquellos temas importantes, es conveniente repetir varias veces el mensaje y utilizar diferentes canales (Gómez, 2009).

La comunicación descendente se relaciona con los siguientes temas: políticas y objetivos de la organización y/o departamento, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, adiestramientos, etc.

Comunicación ascendente

Es complementaria de la anterior y es la que parte de los subordinados de una organización para transmitir información a los órganos de dirección. Este tipo de comunicación suele ser escasa, ya que es poco valorada por la jerarquía, mientras que los subordinados lo valoran muy positivamente.

Los temas que se suelen tratar en este tipo de comunicación tienen que ver con problemas que surgen en el desempeño del trabajo, quejas de los empleados, sugerencias de mejora, etc. (Montoya; De la Rosa, 2014).

Comunicación horizontal

Consiste en el intercambio de información entre individuos de un mismo nivel jerárquico. Su propósito suele ser la coordinación de tareas y proporcionar apoyo emotivo y social al individuo. Facilita la eliminación de malos estados de ánimo, aumentando el compañerismo y la formación de lazos positivos entre los distintos miembros de la compañía. Al incorporar esta forma de diálogo mejora el ambiente de trabajo, los objetivos se consiguen con una mayor facilidad y se pueden buscar soluciones con más rapidez a los distintos obstáculos que aparezcan en el desarrollo del negocio. Además, es un tipo de comunicación que garantiza resultados en un reducido espacio de tiempo (Montoya; De la Rosa, 2014).

Para Franco; Carlos (2004), en el mundo laboral, los canales de comunicación e información más utilizados son:

- Reuniones de trabajo.
- Notas de departamento y comunicados internos
- Entrevistas individuales.
- Cartas individualizadas
- Tablón de anuncios.
- Cartel de seguridad.

Por último, Andrade dice que El comunicador organizacional no puede limitarse a verse a sí mismo sólo como un hacedor de medios, sino que debe procurar contribuir para cumplir los objetivos de la organización y debe utilizar todos los medios existentes y estar preparado para incursionar en nuevos medios emergentes que pudieran servir como canal para que la organización se comunique oportunamente además de procurar por las necesidades de información que pueden ser las siguientes:

- Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores).
- Objetivos/Metas y Estrategias de la Organización.
- Resultados Obtenidos.
- Estructura. -Principales Proyectos.
- Eventos/Actividades/Noticias Importantes.
- Productos y Servicios
- Entorno/Mercado/Competencia.
- Centros de Trabajo.
- Tecnología. -Historia.
- Reconocimientos que se otorgan a personas y área.

Comunicación interna.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la organización (Gutiérrez, 2007).

El talento humano es el verdadero motor que mueve y produce los resultados de las empresas y para no perder en competitividad se debe siempre retener a los mejores. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión,

metas y estrategias corporativas. La estrategia de comunicación debe ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante diálogo entre colaboradores y superiores y no pensar que los primeros son simples sujetos que reciben órdenes o escuchan informaciones, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano. La comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos de nuestros empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de nuestra empresa, con dificultad podremos responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad de las empresas, organizaciones, etc.

La percepción

Goldstein (1981), recupera que “James J. Gibson” sostuvo que la percepción no se construye mediante una interpretación de los datos sensoriales por parte del perceptor, sino que la percepción es una función directa del estímulo. Esto es, ni viene determinada innatamente, ni resulta enriquecida por la experiencia pasada, ni se produce como consecuencia de una organización espontánea de los datos sensoriales en la mente del que percibe.

Coleman y Hendry (2003) señalan que durante la etapa de la adolescencia las alteraciones en la función intelectual tienen implicaciones en diversos comportamientos y actitudes. Estos cambios hacen posible el paso hacia la independencia del pensamiento y la acción, permiten al joven desarrollar una perspectiva temporal que incluye el futuro, facilitan el progreso hacia la madurez en las relaciones, contribuyen al desarrollo de las destrezas de comunicación y, finalmente, subyacen a la capacidad del individuo para asumir un papel adulto en la sociedad.

Empatizar con alguien es simplemente lograr que esa persona se sienta comprendida. Si lo consigues, serás capaz de cambiar el rumbo de una relación en un instante. El efecto de las neuronas espejo provoca que tu interlocutor se sienta en deuda contigo y quiera entenderte a ti también cuando reflejas sus emociones o le dices que entiendes lo que siente (Kandel, 2006).

Ventajas de la empatía:

Ser mucho más persuasivo; la capacidad de entender y ponerse en el lugar del otro te permitirá saber qué puedes ofrecer a esa persona para que confíe en ti.

Hacerse escuchar; los empáticos se comunican de forma eficaz y suelen tener unas relaciones sociales más satisfactorias debido a que habitualmente hablan de cosas que importan a los demás.

Mejorar capacidad de liderazgo y motivación; cuando se empieza a entender los deseos y necesidades de los otros (Kandel, 2006).

La organización se lleva a cabo mediante principios existentes en la mente, como la simplicidad, un patrón que se tiene de una figura, la proximidad y la buena forma.

Comunicación e información

Los insumos y mecanismos para gestionar la información están constituidos por el material de apoyo, bien sea documental y digital, tales como instructivos, guías, planillas, manuales, flujogramas, cronogramas, organigramas, tablas complementarias, anexos, etc. La divulgación de estos materiales permitirá informar progresivamente sobre requisitos, recaudos, pasos a seguir, esquemas de diseño, etc. para el desarrollo de los procesos. Todos estos materiales de apoyo requieren una actualización periódica, ya que por su naturaleza poseen contenidos o criterios muy específicos que pueden variar según la circunstancia y según las particularidades de cada objeto a evaluarse, por tales motivos estos materiales deben ser renovados y reeditados periódicamente. Se define a la evaluación de la calidad en educación superior como el proceso de valoración integral – desde el punto de vista interno o externo -- acerca de la calidad de la institución y sus

programas de formación durante las diversas fases de su evolución, esto es iniciación, consolidación y maduración.

B) Concepto de conflicto

Un conflicto se desarrolla cuando dos o más personas se encuentran en desacuerdo, se genera un ambiente tenso y es una tarea compleja el llegar a un acuerdo que sea benéfico para las partes involucradas

Cabe resaltar que los conflictos existen en todas partes sin importar si es una empresa privada, que tenga nivel macro, micro o meso e incluso no importa si se trata de una institución educativa debido a que no hay lugar sin conflicto.

“estos conflictos internos se deben a problemas de comunicación en la organización. La información no es precisa en lo que se requería” (IIFE)

C) Interpretación de emergencia y conflictos emergentes

La emergencia se da cuando son percibidos problemas u obstáculos en la institución, puede ser desde la falla de algún inmueble, algo referente a la estructura del edificio escolar, el mantenimiento en general incluso la falta de algún docente o conflictos entre los pequeños que forman parte del ambiente escolar. Le llamamos emergencia porque son detalles que se deben atender de forma inmediata y ser comunicados lo antes posible para así llevar una correcta gestión y por ende su resolución sin mayor inconveniente, esto con la finalidad de el funcionamiento correcto tanto para los niños como para toda la comunidad que forma parte de dicha institución.

Por su parte, los conflictos emergentes son aquellos que se presentan por inconformidades entre los participantes de la comunidad escolar y que de igual forma deben ser atendidos de forma pronta para tomar acciones que orienten a su resolución, generalmente este tipo de conflictos surgen de una mala comunicación dentro de la jerarquía a la que pertenece, es decir, si algún docente no comunica de

forma efectiva a su director, el director no puede tener forma de comunicar el acontecimiento de forma correcta a la supervisión escolar; lo que da como resultado que no se tenga una solución oportuna e idónea. La pregunta es ¿a dónde nos lleva esto? Y por obviedad la respuesta es “A MÁS CONFLICTOS”; si esto continúa de esta forma se genera un círculo vicioso del que es difícil responsabilizarse, si lo ponemos de forma más entendible, un conflicto mal canalizado nos lleva a otro y ese otro a otro más y se sigue la cadena hasta formar un tipo de bola de nieve que crece cada vez más y no tiene fin, es por ello que cuando una institución se encuentra saturada de conflictos ya no se encuentra por dónde empezar a solucionar y es difícil comprender que es prioridad.

CAPÍTULO III

MARCO DE REFERENCIA

3.1 Antecedentes de educación preescolar

Anteriormente los primeros años del ser humano no eran considerados tan relevantes, el cuidado y la educación estaban a cargo principalmente de la madre o familiares cercanos. Tiempo más tarde comenzaron a brindar medidas asistenciales como respuesta ante la necesidad de cuidar a los niños mientras su madre o hermanos no podían hacerlo.

En la actualidad existen muchas diferencias conceptuales entre la educación inicial, preescolar e infantil, ya que en algunos ámbitos de la infancia es de cero a seis años. en el caso de México, la educación inicial puede realizarse como una forma de educación dirigida a niños desde el nacimiento hasta los tres años en cualquier de sus modalidades, a partir de sintetizar las practicas educativas para los niños.

Para entender la educación en este nivel y cualquier nivel educativo, es necesario saber dónde y cómo surge y que leyes rigen el sistema educativo nivel internacional, nacional y local. Es importante comprender y analizar cómo se organiza y cómo funciona el sistema.

Así mismo la educación integral en los primeros años de edad es fundamental, ya que repercutirá en todas las dimensiones del desarrollo en los años posteriores (proceso de enseñanza-aprendizaje). Además, se habla de que la edad temprana es el momento en el cual se generan la mayor cantidad de conexiones neuronales.

Es por eso que se habla de algunos historiadores donde mencionan los antecedentes de la educación, que hacen reconocer al autor Federico Froebel quien fue a finales de los años treinta del siglo XIX en Europa, este educador alemán estableció el primer preescolar y así mismo estructuró un pensamiento sobre la pedagogía en la infancia. Según Gadea (2015) sobre Froebel “considero una conciliación entre las necesidades de la niñez y las demandas cívicas y sociales

que las mujeres enfrentaban” (p.10). Para ello propuso una formación donde se requería apoyo para la educación de los niños. Considerando que con este mensaje quería unirse a la fundación de jardín infantil, además desde el pensamiento que tuvo en Europa Froebel propuso nombrar al jardín como jardín infantil-Kindergarten.

Los pensamientos de Froebel genero una visión indiscutible generando que la educación se viera reflejado en diferentes partes del mundo, donde se reflejó en México durante el periodo de Porfiriato en México, cuando comenzó la intención de alfabetizar a la población e introducir la educación obligatoria.

La educación se fue gestando en los años 1876 a 1910 introduciendo una pedagogía moderna, creándose escuelas normales y la educación superior alcanzado una época de grande crecimiento. Bazant (2006) menciona que durante el certamen del Porfiriato realizo cambios en los métodos de enseñanza a través de la reforma a la ley juarista de 1867 el cual establecían principios liberales en la educación laica, gratuita y obligatoria, en un modo radical del método de enseñanza y que estableció la escuela moderna mexicana integral basada en el desarrollo moral, físico intelectual y estético de los escolares.

Con lo anterior se menciona que los niños pueden acudir a las escuelas, de manera laica y gratuita para esclarecer enseñanza objetiva a través de los métodos de aprendizaje para ir desarrollando un crecimiento de acuerdo a las necesidades de los infantiles.

Con forme el tiempo pasa, la historia de la educación se ha visto reflejada en una evolución satisfactoria para los niños y niñas estableciendo métodos de enseñanza, proponer estrategias con el propósito de proyectar diversas herramientas estableciendo la modernización de la educación en México, para que eso se pudiera llevar a cabo, primero se tenía que buscar un espacio para empezar con el aprendizaje, para eso (Bazant, 2006) menciona que “la primera escuela de párvulos fue creada en Veracruz en 1883 por Laubscher, tomando en cuenta que las primeras escuelas fueron creadas ex profeso donde surgieron en el año 1904. El

sistema educativo que se adoptó fue el aplicado en Europa y Estados Unidos” PAG.
39

Las escuelas de párvulos no fueron pensadas para cuidar o educar a los niños en la primera infancia, pero por el avance educativo que representan dichos reencuentros, son vistos como un importante estándar de educación inicial, dado que se han implementado muchas medidas, planes de trabajo y estrategias para lograr mejores resultados sin ignorar los hechos de la educación preprimaria, la educación de calidad se brinda a todos los estudiantes en todos los niveles educativos. Vamos hacia un cambio que puede proporcionar una educación superior para los niveles son muy importantes para que los niños pequeños adquieran habilidades y conocimientos para su desarrollo.

A Laubscher, le interesa que el sistema educativo sea una educación que estuviera en armonía con el interés del niño, por la observación de la naturaleza, por el estudio y enseñanza de las matemáticas y por el conocimiento de las lenguas.

Para destacar un poco más sobre los antecedentes estos dos personajes Estefanía Castañeda y Rosaura Zapata, son quienes recibieron la encomienda de justo sierra en 1903 para organizar los primeros kindergártenes en la capital de México, (Bazant, 2006) donde Castañeda realizó un viaje a Nueva York para estudiar los kindergártenes de Manhattan-Bronx, que posteriormente presentó un proyecto para la escuela de párvulos esta inspirados en los principios de Pestalozzi, Froebel.

Tras apoyarse en hechos previos en el campo de la educación infantil, se delimita adecuadamente el surgimiento y desarrollo de la formación temprana, esto comienza con una narración de unos hechos que son antecedentes.

En el ámbito educativo preescolar, ha tenido sucesos de como fue el desarrollo de las primeras instancias para los infantes, para eso (Von Glumer, 1963) publicó un libro “apuntes de técnica del Kindergarten”, que lo publicó en 1963 en el estado de Puebla, dicho libro hace mención sobre la influencia de la pedagogía, al menos por un siglo más se observa que la dedicatoria de dicho libro fue a Estefanía

Castañeda, ilustre fundadora del Kindergarten Froebel en México, D.F el 1 de julio de 1903. Cabe mencionar la importancia del juego, donde los dones de Froebel se destacan por materiales didácticos, métodos, modelos educativos para reforzar el preescolar mediante diversas herramientas.

En el año 1837 se tuvo información sobre la atención a los niños menores de cuatro años, cuando el mercado del volador se abre un local para atenderlos, junto a la casa de asilo de la infancia fundada por la Emperatriz Carlota en 1865, estas fueron las primeras instituciones, Duran 1992, Jaramillo y Belio 2002 juntos elaboraron un documento en el que hacen un recuento histórico de los antecedentes de esta educación, señalando que a partir de 1865 se instalaron algunos asilos, beneficiadas públicas y hogares para aquellas mujeres con la necesidad de acudir a trabajar y tener la garantía del cuidado de sus hijos.

Cabe mencionar que una señora Carmen García de Portes Gil fue quien organizo la “Asociación Nacional de Protección a la Infancia, que dio origen y sostuvo hogares infantiles que fueron resaltados hasta 1937 cambiando de nombre de hogares infantiles a Guarderías Infantiles” (Jaramillo y Belío 2002) con el propósito de ayudar a diversas vendedoras, empleadas, otorgándoles un servicio para sus hijos infantes. No obstante, en el año 1939 bajo el mandato de Lázaro Cárdenas, fue que se conformó con una fundación que sirvió dando beneficio a las madres trabajadoras para el cuidado de sus infantes:

“Una guardería para los hijos de las obreras de la nueva cooperativa (COVE) antes denominada talleres fabriles de la nación, lugar destinado a la fabricación de uniformes y equipo del ejército. A partir de este periodo, la creación de guarderías se multiplica como una respuesta a la incorporación de a mujer a la vida productiva de la nación. (Jaramillo y Belío, 2002 p. 10).

Cabe señalar que entre el año 1946 y 1952 el presidente de México Miguel Alemán tuvo un pensamiento en donde estableció diversas guarderías dependientes de organismos estatales: Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Secretaria de Agricultura, Secretaria de Recursos Hidráulico etc., mientras que para los

paraestatales solo fue el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y Petróleos Mexicanos (PEMEX) P.10. En 1959 siendo el presidente Adolfo López Mateos promulgo la ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), en donde se establecen las instancias infantiles como una prestación para las madres derechohabientes p. 2. Para el año 1963 en esta misma ley se señala como una obligación de este Instituto otorgar el servicio de guarderías a las madres trabajadoras del sector publico p. 15. Para que las madres derechohabientes adscritas a la ley del seguro social, fue hasta el año 1971 que entró en vigor el servicio de la Guardería Infantil como una prestación también obligatoria. (Jaramillo y Belío, 2002)

De acuerdo con lo mencionado cabe resaltar que conforme a los años se han estado estableciendo diversas acciones que permitan que cada institución perteneciente estatal o federal tenga beneficios para las mujeres trabajadoras para priorizar a sus infantes, con la finalidad de estimular el conjunto de destrezas, habilidades, aprendizaje.

Posteriormente el 31 de enero de 1961, durante el mandato de la presidencia de Adolfo López Mateos, se creó el Instituto Nacional de Protección a la Infancia. (secretaria de salud, 2018). Esta institución sustituyo a la asociación nacional de protección a la infancia, la cual fue organizada por García de Portes Gil. Años más tarde en 1975 se convirtió en el Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez y fue en 1982 que dio paso al actual sistema nacional para el desarrollo integral de la familia (DIF) cuyo origen del instituto se fundamentó en un programa de desayunos escolares que tuvo los siguientes antecedentes:

En 1929, el programa Gota de Leche aglutinaba a un sector de mujeres mexicanas, quienes se encargaban de proporcionar ese alimento a niñas y niños de la preferida de la ciudad de México. Ellas decidieron crear la Asociación Nacional de Protección a la Infancia, que reorganizo a la Lotería Nacional para apoyar a la beneficencia Pública encargada de sustentar acciones altruistas de esa naturaleza (secretaria de salud, 2018).

Esta organización ha jugado un papel muy importante en el apoyo a la niñez desde el inicio de sus actividades como matutinos escolares, jardines de la infancia, guarderías, consejos de nutrición, atención de emergencia, y centros de rehabilitación para discapacitados, sin embargo, todo esto ha sido un proceso para construir instancias que cuenten con ciertos beneficios y seguir reinvertiendo para la comodidad tanto para los infantes como madres trabajadoras.

Después de haberse convertido en el Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez, en 1976 el secretario de educación pública Porfirio Muñoz Ledo, se había creado la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia, (Jaramillo y Belío, 2002) con el objetivo de coordinar y reglamentar no solo los jardines infantiles de la secretaria de Educación Pública, sino también los que atienden a los hijos e hijas de otras madres trabajadoras dependientes.

No solo se queda aquí, en el Distrito Federal se crea una modalidad semiescolarizada, como una alternativa de cuidado infantil para hijos e hijas de madres que no reciben prestaciones por desempleo o por no tener prestaciones en sus instancias de trabajo.

A todo esto, los avances en México, se acordó a un marco regulatorio específico a nivel global, las autoridades tuvieron que respetar esto y luego integrarlo en la legislación mexicana implementada a través de varias agencias. Si bien estos acuerdos internacionales han facilitado la cooperación nacional, las condiciones socioculturales, particularmente la inclusión de la mujer en el mercado laboral en México han llevado a los gobiernos y organismos laborales a brindar soluciones de cuidado infantil, sin embargo, considerando que el día a día de la mayoría de las personas que viven, su realidad es vivir en condiciones de vulnerabilidad o pobreza que afectan a minoría y desigualdades sociales generalizadas.

3.2 La supervisión en la educación preescolar.

Durante más de una década, la educación en México ha tenido inmersos cambios en reformas impulsadas a través de las políticas y diversas estrategias y acciones, esto ha sido un largo proceso para que la educación vaya obtenida una transformación organizativa con la finalidad de dar una mejor enseñanza-aprendizaje a los niños y niñas.

Comenzó en 1993 con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) que incluyo con la renovación de materiales y contenidos didácticos y con la reorganización del sistema educativo mediante la transferencia de recursos financieros, materiales y humanos, esto con algunos programas parte de la política educativa a través de los sucesos del gobierno que sean incluido como parte de los objetivos, con la finalidad de transformar al sistema educativo a través de las necesidades de las escuelas.

Esto nos lleva que en el año 1995-2000 el Programa de Desarrollo Educativo (PDE) apuntaba para realizar unos nuevos marcos de gestión para las escuelas, lo cual se consideraba una necesidad de construir nuevas identidades de figuras directivas y de supervisión, donde además por parte del gobierno incluyo el Programa Nacional de Educación (PRONAE). Para el año 2001-2006 la transformación de la gestión institucional del sistema educativo, se habría concretado un programa nacional, la cual se denominó “escuelas de calidad” que va dirigido para promover el objetivo esperado mediante la transformación organizativa de las escuelas de nivel básico, donde se incluye al preescolar, primaria y secundaria.

La idea de esto es que las políticas educativas se han impulsado diversos intereses para el sistema educativo, siendo que a través de las reformas educativas se han comprendido que se ha ido profundizando un gran esquema institucional a la que se renovara diversos cambios en los niveles con el propósito de generar más demanda para la educación en México.

El esquema de la educación se fue desarrollando mediante políticas educativas, esto con la finalidad de tener un mejor funcionamiento, procreando nuevas estrategias con el propósito de fundamentar una mejor creatividad que puedan estimular el desempeño a todas las actividades escolares.

A continuación, se menciona las políticas educativas a partir del año 1995-2012

Para empezar en los años 1995 – 2000 se crea el PND con el propósito de promover que la escuela se hiciera cargo de la detención de sus principales problemas, la búsqueda de soluciones y con el compromiso de la comunidad escolar, siendo esto el diseño de dos estrategias, con el propósito de fundamentar el programa en una mejor calidad y la pertinencia de la educación:

La primera orientada a la organización y funcionamiento del sistema de educación básica mediante un nuevo modelo de GE.

La segunda a través de la creación de un programa para la formación, actualización y superación de maestros y directores (PRONAP).

La idea a esto, es que las acciones de este programa muestren cambios que signifiquen el compromiso para que las escuelas puedan alcanzar diversos retos y que obliguen el fortalecimiento de los métodos y técnicas de enseñanza a través de los conocimientos de los maestros con una actitud y valores que sean enriquecedoras para la eficacia de toda una comunidad escolar, esto creando ciertas oportunidades educativas donde los maestros estén más preparados para el desarrollo educativo.

Una vez haber hablado del periodo 1995-2000, para el periodo 2001-2006 lleva como nombre “Programa Nacional de Educación” en la cual refiere que la educación debe ser fundamental y una prioridad para seguir transformando del sistema educativo, propiciando que la educación sea una buena calidad para los niños.

El PRONAE se estructuro para atender cuatro temas los cuales son: cobertura, calidad, equidad y pertinencia, que se enmarca como parte fundamental de sus

políticas públicas de la educación que se derivó a través del PRONAE. La educación a través de sus políticas públicas a tenido resultados que propician la calidad en el sistema educativo.

La nueva administración, el PRONAE estableció objetivos estratégicos de la educación

Justicia educativa y equidad: Garantizar el derecho a la educación, igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el logro educativo.

Calidad del proceso y el logro educativos: Garantizar que todos los niños y jóvenes que cursen la educación básica adquieran conocimientos fundamentales.

Reforma de la gestión institucional: Reformar el funcionamiento del sistema para asegurar la eficacia, su evolución continua, el uso de recursos y su transparencia y rendición de cuentas para lograr un “futuro social promisorio” hace falta ofrecer una educación básica de calidad.

Estos objetivos tienen una finalidad para establecer mecanismos que permitan ampliar con absoluta claridad las tareas de maestros y directores que afecten el funcionamiento de la escuela. Ha sido un gran proceso en la construcción del sistema educativo que ha logrado aprendizaje eficiente en las aulas y en la escuela, que para ellos han tenido que establecer acuerdos y algunos convenios para la construcción del sistema y que a su vez sea eficaz para la educación.

Ahora bien, el sistema educativo ha tenido un papel fundamental para el desarrollo del sistema educativo, lo cierto es que ha tenido exigencias para obtener una educación de calidad, el trabajo de cada día se ha visto reflejado con el compromiso que se debe ejercer a través de la participación de todos, para fortalecer la democracia en México.

La sociedad ha generado una amplia capacidad para fortalecer nuevos conocimientos para el sistema de educación, es por eso que se acuerdan ciertos objetivos para fundamentar la cobertura, calidad, equidad y pertinencia:

- Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren en su nivel de logro académico.
- Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades
- Impulsar el desarrollo de las tecnologías y la comunicación en el sistema educativo
- Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores
- Ofrecer servicios educativos de calidad
- Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezcan la participación de los centros escolares

De acuerdo a los objetivos anteriores, la evolución de la educación ha recreado obtener una nueva modernización que articulen lograr una mayor actualización en las políticas públicas, esto con la finalidad de aplicar métodos de capacitación al personal quienes conforman en una escuela e al sistema educativo para llegar a una mejor calidad de educación, esto siendo a través de actualizar programas de estudio y seguir ampliando oportunidades educativas para impulsar que los estudiantes logren concluir y generar profundamente una profesión adecuada. Una de las herramientas más utilidad en la actualidad es la tecnología y se promueve para apoyar el aprendizaje dentro de las aulas para el desarrollo de actividades, siendo de utilidad para fortalecer la formación científica.

Se han implementado o mejor dicho hay líneas de acciones para fortalecer la supervisión escolar

Línea de acción 6.4.4: establecer claramente las funciones, atribuciones y responsabilidades del personal para que se corresponsabilicen del logro educativo y pedir cuentas, así como también reconocer los resultados.

Línea de acción 6.4.5: apoyar a los supervisores para que cuenten con las herramientas que les permitan contribuir con las escuelas a partir de un nuevo modelo de gestión escolar, orientado a la mejora continua y el fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas.

En cuanto a estas líneas, es indispensable apoyar a los supervisores que permitan impulsar transformar e innovar la formación y los servicios educativos para tener exitosos programas para mejorar la calidad educativa, sabiendo que es un proceso el que se lleva a cabo, sin dejar a un lado que la supervisión debe contribuir en la búsqueda de nuevos enfoques y escenarios para optimizar la educación.

Hoy en día, la supervisión es una forma cualitativa de mostrar y comprender como y porque se realizan las actividades educativas en las escuelas, convirtiéndolo en un momento feliz y permitiendo redirigir el trabajo a su favor, utiliza las evaluaciones o más bien las calificaciones como medio de gestión de los administradores y maestros y no como un proceso de mejora.

La evolución de la educación ha tomado una convicción que guían estas líneas para promover la capacidad de decisiones en las escuelas, es por ello que las escuelas exigen un cambio radical en las funciones de los directores y supervisores, el cual se entiende que estos cargos directivos deben ser ocupados por profesionales que cubran un determinado perfil y que cumplan con un desempeño profesional congruente con una postura funcional (Pozner,1995) para el logro de aprendizajes por parte de los alumnos, se requiere de supervisores capaces de organizar y transmitir a los demás la necesidad de organizar el trabajo escolar como una responsabilidad compartida en todas las dimensiones básicas que dan sentido a las escuelas como organización.

La supervisión escolar actualmente en las escuelas se ha diseñado diversos modelos para la modernización de la educación, los cuales se han establecidos lineamientos normativos, con el fin de establecer el cumplimiento de realizar sus funciones y actividades correspondiente para llegar al objetivo que se espera de un supervisor.

El propósito de la supervisión escolar, mencionado a Salcedo (2002) dice “consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible. Esto se comprende que la función de la supervisión es aplicar ciertas normas, herramientas, procesos y

procedimientos a todos los niveles del sistema educativo, para monitorear, asegurar y evaluar la gestión educativa, además los supervisores deben ser responsables de brindar sugerencias constructivas y apoyo para orientar el trabajo administrativo en las escuelas, establecer unidades de esfuerzo para ayudar a los docentes a superar las debilidades y ejercer el liderazgo de manera democrática y participativa.

Epistemológicamente, la supervisión escolar se fundamenta en el enfoque humanista el cual define al hombre como una entidad superior, que establece el desarrollo y la actividad científica libre de directrices, el humanismo contribuye conjuntamente con la supervisión, a transformar el hecho supervisorio y aplicar los procesos de asesoramiento pedagógico con el fin de mejorar los contornos del sistema educativo.

La idea a esto la concepción humanismo incluye el método de autorrealización que juega un papel importante en lo que refiere a la autosatisfacción que es la necesidad básica y fundamental de los líderes escolares para comprometerse y participar en cualquier proceso.

Las acciones del supervisor contribuyen a la optimización del funcionamiento de la institución, los procedimientos administrativos y las acciones para mejorar la calidad de la educación, teniendo en cuenta las áreas en las que se realiza la supervisión. En este sentido, los tutores son asesores educativos y apoyan su labor con planificar, organizar personas, coordinar actividades simultaneas, interactuar y moverse bajo control para aprovechar las oportunidades

Este proceso de transformación va acompañado de elementos y componentes que de alguna manera se manifiestan como funciones normativas en países como Argentina, México, Costa Rica, Colombia, España, etc. Por parte de México la situación se plantea que la gestión supervisora presenta diferencias en las responsabilidades y obligaciones las cuales dependen del supervisor, estas son clasificadas como: orientación del aprendizaje y perfeccionamiento hacia la meta general de la educación, jugando un papel significativo sobre el proceso de

enseñanza-aprendizaje, verificación, comportamiento humano, y la dirección del trabajo hacia los alumnos.

Con esto sugiere que la supervisión se organiza de la siguiente manera: zonas educativas y supervisores, cuyos son encargados de liderar actividades en la comunidad que produzcan resultados positivos y supervisores sectoriales que iniciaran el cambio, impulsaran y buscaran soluciones a los problemas.

La supervisión escolar se focaliza, así como un acto social que adquiere significado a partir de la intencionalidad que les asignan los sujetos a sus interacciones con los otros. (Schutz, 1993) La supervisión escolar focalizada como una práctica educativa desde la perspectiva de los actores que la realizan, implica superar su intencionalidad de control, vigilancia y fiscalización de los procesos administrativos que se generan en los planteles de preescolar

Si bien es cierto que el trabajo del supervisor debe incluir la evaluación del desempeño de la escuela y la calidad de los servicios educativos proporcionados por la escuela, dicha evaluación no debe entenderse como un intento de medir el desempeño de los administradores y maestros, sino como un proceso a considerar diversos factores confluyen en el fenómeno de la educación.

Por lo tanto, las escuelas ahora deben satisfacer las necesidades educativas de los niños de primaria de todas las formas posible y por lo tanto las organizaciones escolares deben diseñarse y remodelarse para permitir que las personas amplíen sus capacidades para lograr los resultados deseados, desarrollarse y actuar aquí se pueden desarrollar esfuerzos individuales y colectivos donde aprender a aprender de manera integral y continua

3.3 Marco normativo de la supervisión escolar

Para lograr el pleno desarrollo de las habilidades para la vida, se deben ejercer los derechos, la educación es el derecho humano más importante porque permite la

plena realización de estos derechos a todos los demás, sin embargo el marco normativo de la educación es fundamental ya que respalda los derechos de los alumnos, donde todo niño y niña tiene derecho a recibir una educación desde nivel básico hasta nivel superior, realizando avances en el marco de la normatividad con fines de mejorar el sistema educativo.

a. Constitución Política, Art. 3

Artículo 3 °. - Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado- Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior, y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; ésta y la media superior será obligatoria, la educación superior lo será en términos de la fracción X del presente artículo. La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del estado concientizar sobre su importancia. Así mismo la educación corresponde al estado con una rectoría en donde la educación, sea impartida, además de ser obligatoria será universal, inclusiva, publica, gratuita y laica.

Los niños, adolescentes y jóvenes, el estado tiene una prioridad de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, en donde se refleje la participación social en los sistemas educativos, es por eso que las maestras y maestros son pieza clave para este proceso educativo, así mismo se integran a un sistema integral de formación, capacitación y de actualización retroalimentado por evaluaciones diagnosticas, para cumplir los objetivos y propósitos del Sistema Educativo Nacional.

Además, la ley establecerá las disposiciones del sistema para la carrera de las maestras y los maestros en sus funciones docente, directiva o de supervisión, a través de la admisión, promoción y el reconocimiento del personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión, esto con la finalidad que el sistema educativo mexicano desarrolle conocimientos, experiencia e aptitudes necesarios

para implementar un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje que beneficie y cumpla los objetivos y propósitos que favorezcan a los niños, adolescentes y jóvenes mantener y mejoren cada día su proceso de enseñanza-aprendizaje.

b. Ley general de educación

Una de las funciones de la supervisión escolar consiste en orientar, organizar, promover toda la participación de la comunidad educativa, de acuerdo a los objetivos del Sistema Educativo Nacional, considerando los lineamientos de la normatividad que rige la educación.

A continuación, se mencionan algunos artículos que están relacionados con la supervisión y la educación básica ante La Ley General de Educación:

Artículo 37. La educación básica esta compuesta por el nivel inicial, preescolar, primaria y secundaria

Los servicios que comprenden este tipo de educación, entre otros, son:

- I. Inicial escolarizada y no escolarizada
- II. Preescolar general, indígena y comunitario
- III. Primaria general, indígena y comunitaria
- IV. Secundaria, entre las que se encuentran la general, técnica, comunitaria, o las modalidades regionales autorizadas por la secretaria
- V. Secundaria para trabajadores y
- VI. Telesecundarias

De manera adicional, se considera aquellos para impartir educación especial, incluidos los centros de atención múltiple.

Artículo 39. En el sistema educativo nacional queda comprendida la educación inicial, la educación especial y la educación para adultos. De acuerdo con las necesidades educativas específicas de la población, también podrá impartirse

educación con programas o contenidos particulares para atender dichas necesidades.

Artículo 42. La edad mínima para ingresar a la educación básica en el nivel preescolar es de tres años, y para nivel primaria seis años, cumplidos al 31 de diciembre del año del ciclo escolar.

Artículo 94. En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán prioridad, respecto a los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente. Asimismo, se fortalecerá la capacidad de gestión de las autoridades escolares y la participación de madres y padres de familia o tutores.

Artículo 107. Las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, emitirán una guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de Educación Básica y Media Superior, el cual será un documento de carácter operativo y normativo que tendrá la finalidad de apoyar la planeación, organización y ejecución de las actividades docentes, pedagógicas, directivas, administrativas y de supervisión de cada plantel educativo enfocadas a la mejora escolar, atendiendo al contexto regional de la prestación de los servicios educativos.

Por lo tanto, podemos decir que, estos artículos mencionados de la Ley General de Educación destacan y señalan lo importante que refiere a la supervisión en apoyo a sus funciones que desempeñan los docentes, con la finalidad de fortalecer la mejora escolar, a través de los lineamientos que se plantean de acuerdo a la ley general de educación para impulsar enriquecer la transformación de los educando, para ofrecer una gran construcción de conocimientos y aprendizajes contribuyendo a su desarrollo integral.

Las autoridades educativas establecen condiciones que permitan establecer políticas con el fin de impulsar y apoyar a mejorar el sistema educativo mexicano, propiciando programas que coadyuven a la mejora de la educación para alcanzar una excelencia.

Es por ello que la supervisión escolar es una atribución misma que hace mención en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal describe y encomienda lo siguiente:

I.- Organizar, vigilar, y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas.

a. La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural.

V.- Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural.

VI.- Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme a lo prescrito por el artículo 3° constitucional.

Gracias a las políticas educativas y a la reforma de la constitución política se ha visto reflejado el cambio a través de la democracia, con el propósito de seguir sumando beneficios y mejoras para que el sistema educativo siga generando proyectos a futuros con los educandos que ingresan a cualquier nivel de escolaridad.

3.4 El contexto de la supervisión escolar de preescolar en Hidalgo

Las instituciones educativas han sido una construcción fundamental para la educación, es por ello que las reformas educativas (normatividad) han ido cambiando con forme los años, actualmente la educación se ha globalizado con el propósito y objetivo de priorizar de mejorar la calidad educativa, así como de igual manera la enseñanza-aprendizaje de los alumnos esto abarcando en cualquier nivel escolar. La transformación de la educación se ha ido generando a través de los años, esto con la intención de hacer cambios en la organización del sistema educativo, en gestión institucional, los sistemas de evaluación, la capacitación del docente y la estructura curricular, para que esto se lleve a cabo, es necesarios que

los actores involucrados estén presentes para construir nuevas ideas, estrategias, competencias profesionales que pueda facilitar los procesos con el compromiso y así mismo procrear una innovación de mejora para las instituciones educativas.

A) Marco general

Tanto en México como en otros países, los directores superiores del ramo de educación se han visto obligados, por razones de buena administración, a agrupar a las escuelas del campo en sistemas más o menos grandes y homogéneos que han llamado zonas y al frente de ellas han puesto para conducir el trabajo de los sistemas así formados a ciertos funcionarios que suelen llamarse supervisores.

Además, la supervisión de un sistema escolar es algo más que su simple inspección. Inspeccionarlo es cuidar y velar no ya que avance, sino que conserve la eficiencia actual, cualquiera que ella pueda ser supervisar es no solo cuidar que conserve su eficiencia sino, además trabajar por aumentarla, mejorando y perfeccionando constantemente las normas conforme a las cuales ha sido edificada y aquellas con este siendo conducido dicho sistema. Inspeccionar es ejercer un papel fiscalizador estático y pasivo, en tanto que supervisar es ejercer un papel dinámico y constructor (Ramírez 1938).

Por lo tanto, el objetivo es construir a la mejora de la calidad de la educación mediante el reconocimiento del papel de la supervisión escolar y de los instructores en el proceso académico administrativo, es por ello que la supervisión desempeña un papel primordial con un funcionamiento que oriente a conseguir acciones que perfilen un proceso de enseñanza-aprendizaje tanto en docentes, alumnos, personal administrativo e incluso a los padres de familia.

Además, como bien sabemos los supervisores deben ser competentes en dar un liderazgo real a otros actores en el proceso, ser capaz de construir una comunicación entre áreas, además de poder crear equipos de trabajo que

desarrollen la eficiencia y comunicar claramente su visión, metas y así representar los objetivos de la organización escolar.

La supervisión escolar tiene una naturaleza política normativa e institucional, como instancia de control estatal de la educación pública. Se considera, por tanto, a las funciones, la organización y las tareas de la supervisión escolar como variables dependientes de los fines y de la organización del sistema educativo, matizados por las características del régimen político vigente en el país.

El sistema educativo de manera simultánea la administración federal promovió que la administración educativa local tuviera referentes y herramientas necesarias para asumir retos que estuvieran implicados con la intervención de la supervisión escolar. Es por eso que se promovió un programa de formación de funcionarios por la Facultad en donde se desarrollaron propuestas de innovación sobre el campo de la supervisión escolar, que por otra parte el CONAFE realizó un fortalecimiento institucional al programa PAREIB donde se han desarrollado esquemas de formación, a través de equipos técnicos estatales en el desarrollo de estrategias para trabajar procesos de cambio y alineamientos de la supervisión escolar.

Al mismo tiempo, algunas entidades recibieron un conjunto de programas donde involucre la colaboración de la supervisión escolar con algunas estrategias de seguimiento y apoyo escolar en la escuela, con una lógica y un propósito diferente, de acuerdo al Conafe elaboró manuales del supervisor para proveer acompañamiento y apoyo a las escuelas en la realización de sus proyectos escolares (de base curricular en escuelas multigrado); el Programa Nacional de Lectura ofreció el manual de acompañamiento a las escuelas; el Programa de Integración Educativa ofrece sus orientaciones; el Programa de Escuelas de Calidad les asigna responsabilidades y delineó algunas estrategias de trabajo.

Entonces podemos argumentar que, a estos programas, el sistema educativo se ha ido fortaleciendo de manera satisfactoria a través del desarrollo de las propuestas en colaboración de los actores que conforman la parte de la comunidad escolar, con el fin de realizar procesos de cambio para tener una mejor calidad de educación.

En Hidalgo y entre otras entidades se desarrollaron programas institucionales dirigidos para intervenir en las funciones o tareas de la supervisión escolar, las capacidades técnicas del personal de supervisión, procesos o estrategias de trabajo infraestructura y servicios para la operación de nuevas estrategias y métodos de trabajo, además de esto se hicieron revisiones con la normatividad general respecto a la supervisión escolar.

La normatividad va reformándose conforme los años pasan, esto con la lucha de políticas y la transformación para tener un control estatal en la educación que permita al estado dirigir, organizar y controlar al sistema educativo como en las escuelas. Además, la centralización del sistema educativo ha sucedido a través de la legislación para adaptar normas en las entidades con el propósito de dar un lugar al carácter nacional unificando a la enseñanza. Conforme se desarrolló la estructura organizativa y administrativa responsable de la instrucción pública, donde se fortaleció la función de control que está encargada a la inspección escolar, donde ese modo las oficinas estatales de educación crearon sistemas de inspección

La supervisión es ejercida por supervisores de control y apoyo administrativo y supervisores de apoyo técnico pedagógico, cuya sus funciones abarcan los sectores públicos y privados así como el ámbito escolar y extraescolar de todos los niveles y programas, de esta forma permite asumir el compromiso de impulsar y efectivizar la concreción del cambio educativo en el aula para elevar los indicadores de logros y obtener una educación de calidad con equidad y eficiencia, que requieren el acompañamiento, asesoramiento y supervisión efectiva que asuma la responsabilidad y rinda cuentas a la sociedad por los resultados educativos.

Entonces, en la educación, la supervisión proporciona recursos para que los actores involucrados trabajen de manera eficiente con ayuda a mantener la profesionalidad y fortalecer la identidad profesional, con el propósito de mejorar la calidad del sistema educativo teniendo una efectiva en las políticas educativas.

Para contextualizar los cargos de una supervisión se llevan a cabo mediante una perspectiva con la intención de generar grandes desafíos con el acompañamiento

de promotores y promotoras que puedan facilitar y así mismo conducir a una mejora de calidad en las instancias educativas, es por ellos que la autoridad o los actores involucrados realizan una serie de funciones, tareas que los comprometen a interactuar con el cumplimiento bajo la normatividad.

La supervisión escolar es un elemento central de nuestro sistema educativo, siempre ha ocupado una posición adecuada que le da crédito a instituciones y representantes políticos y educativos. Además, es una zona escolar donde el supervisor aparece como un factor que influye en el trabajo de los directores, docentes, teniendo en cuenta que su función es trabajar con las instituciones de educación superior y quienes conforman el personal de la zona a su cargo para construir relaciones continuas que componen el personal en su ámbito laboral, sindical, social y educativo.

Sin dejar atrás, la mejora de la calidad requiere desarrollo en la capacidad de reconocer las fortalezas y debilidades en las escuelas, por eso no es suficiente donde hay que contribuir con la ayuda de apoyo personal académico en el equipo de gestión para encontrar soluciones problemas y necesidades identificados y así promover y fortalecer la capacidad de los directores y docentes para avanzar hacia la mejora continúa enseñando y aprendiendo.

Entre las funciones que realiza la supervisión escolar se encuentran las administrativas, laborales y técnico pedagógicas; de información, comunicación y enlace; de supervisión, control, seguimiento y evaluación, así como de apoyo, asistencia y acompañamiento a las escuelas. Es evidente que la acción de la supervisión es amplia y que sus tareas requieren de una atención total

El objetivo profesional de una escuela de apoyo profesional se basa en la creencia de que la función que se realiza es importante para avanzar en una mejor dirección en calidad de la enseñanza.

3.5 La Nueva Escuela Mexicana

Como bien sabemos, la supervisión se considera un vínculo entre la gestión de la institución y las escuelas, ayudando a garantizar una educación de calidad, ahora bien, la efectividad de la enseñanza de los docentes y el aprendizaje de los educandos, así como la efectividad del desempeño escolar, esta relacionada con el grado de intervención de la supervisión, que alude con un objetivo en radicar un buen funcionamiento en los centros escolares para impulsar y poder orientar acciones que transformen y perfeccionasen al sistema educativo.

La Nueva Escuela Mexicana establece una mayor participación de los docentes en los procesos de inclusión y equidad educativa, orientados a alcanzar la excelencia en los aprendizajes mediante el manejo de tecnologías de la información que favorezcan el acceso de los individuos a la sociedad del conocimiento propone aumentar la calidad de la educación al mismo tiempo que disminuyen las desigualdades en el aprendizaje mediante la introducción de cambios en la práctica docente y en el funcionamiento de la escuela.

La supervisión escolar tiene como principal responsabilidad acompañar a los colectivos docentes en la mejora de sus prácticas, movilizarlos en la búsqueda de soluciones a los problemas educativos, en un marco de trabajo colaborativo y orientar la generación de ambientes propicios para el aprendizaje

Para ello, la educación ha tenido una reciente reforma en la constitución añadiendo a la Nueva Escuela Mexicana (NEM), con el fin de seguir transformando la educación para los niños, adolescentes y jóvenes, esta concepción de la educación que promueve la transformación de la sociedad derivó en la propuesta de construir a la Nueva Escuela Mexicana a lo largo del trayecto de los 0 a los 23 años, con una claridad de idea que la educación deberá ser entendida o ejercida para toda la vida, con el concepto de aprender a aprender, adaptación a los cambios y aprendizaje permanente. Entonces la NEM es una institución del Estado Mexicano responsable de la realización del derecho a la educación, con cuyo objetivo es aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo.

De acuerdo con Martínez Olivé (2011), las tareas capitales de la supervisión son tres:

- 1.- Mejorar día tras día las escuelas a su cuidado, elevando la calidad de su trabajo docente y de la labor social que realiza.
- 2.- Mejorar de manera constante la preparación cultural y profesional de los maestros que presten sus servicios en las escuelas de la zona.
- 3.- Promover y conducir el bienestar y progreso de todas las comunidades de la comarca que supervisa

Con la implementación de la Nueva Escuela Mexicana, se asume en el ejercicio de la función supervisora, que reconozca el valor de la educación como derecho de todas las niñas, niños, jóvenes en pleno desarrollo y bienestar como un punto medio de transformación nacional, por lo tanto, los orientadores profesionales y los consejeros escolares de todas las escuelas deben promover relaciones humanas que estén centradas en la dignidad en el respeto de los derechos humanos.

Desde una perspectiva institucional, la supervisión se caracteriza por el liderazgo educativo, ya que el supervisor tiene la experiencia de tener una comprensión clara de los objetivos educativos en el plan de estudios y los medios para lograr estos objetivos en su contexto y condiciones específicas. Se destacan no solo por sus conocimientos y experiencia, sino también por su actitud, ejemplo y cálida humana.

La Secretaría de Educación Pública, desarrolla esta Nueva Escuela Mexicana en un plan de 23 años que de base sustantiva para reforzar la educación en todos los grupos de edad para los que la educación es obligatoria, con el propósito que la Nueva Escuela Mexicana es el compromiso por brindar calidad en la enseñanza, con la responsabilidad que implica para favorecer los conocimientos, habilidades y la enseñanza-aprendizaje.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis y sistematización de datos

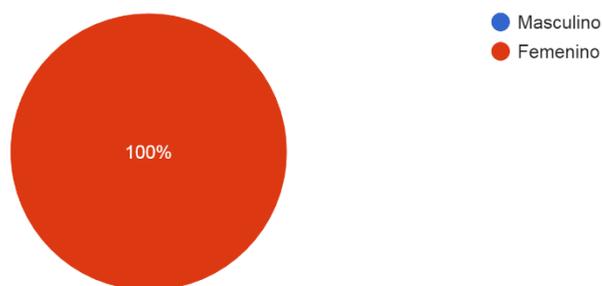
En este apartado encontramos los instrumentos de evaluación de percepción de los integrantes de la comunidad escolar para entender la concepción que cada uno y por ende en conjunto tienen referente a la supervisión escolar para generar el conocimiento adecuado que nos permita cuantificar y realizar el análisis pertinente de dichas zonas involucradas.

a) Resultados zona 073 y zona 052

Resultados de la encuesta aplicada a la zona 073 en Pachuca de Soto, Hgo.

Sabemos de antemano que en las instituciones de educación preescolar se trabaja mayoritariamente con personal del sexo femenino dado que se relaciona a la figura materna en el proceso de desarrollo de los niños.

2.- Sexo
44 respuestas



En el caso de la zona escolar 052, encontramos una pequeña diferencia en el sentido de que aquí si se cuenta con la presencia de un docente del sexo masculino,

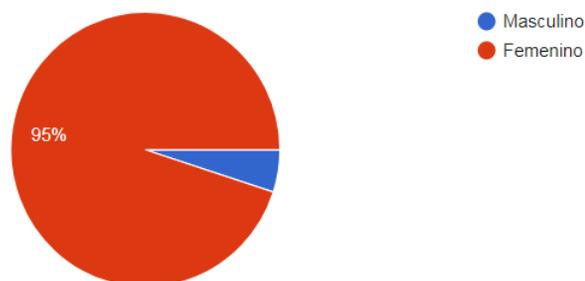
imparte la materia de computación que es ofertada una vez por semana a los alumnos de preescolar prioritariamente del 3er grado.

De acuerdo a Palencia Villa Mercedes, Cuando los hombres ingresan en este espacio femenino, justifican su presencia mediante la construcción de la representación social de paternidad y establecen diferentes estrategias para marcar las diferencias con sus colegas educadoras.

Esto se refiere a que la educación preescolar es vista como una matriz familiar ante los pequeños debido a que es su primer acercamiento a la realidad, por ello es importante hacerlos sentir en confianza y como en casa para su óptimo desarrollo, las educadoras transmiten el amor, el cariño y apapacho de mamá mientras que a los educadores varones les corresponde jugar con el rol de papá que es visto como un sinónimo de protección y seguridad, cabe resaltar que es de forma simbólica.

2.- Sexo

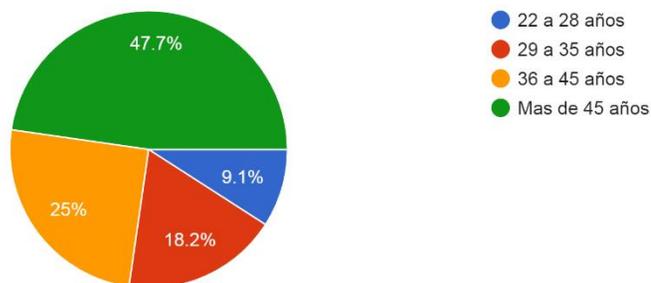
40 respuestas



Gráfica correspondiente a la zona 052

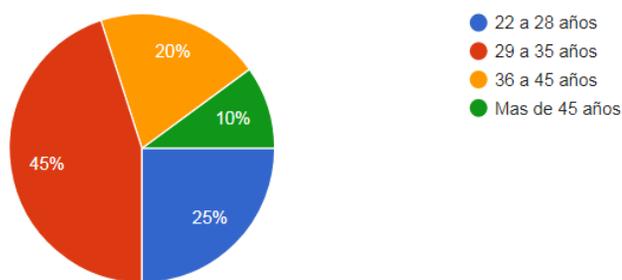
En cuanto a la edad de las personas inmersas en la supervisión escolar zona 073, la encuesta nos reflejó que la población tiene más de 45 años de edad y si lo vemos más detalladamente, la población minoritaria oscila entre los 22 y 28 años de edad. De acuerdo a las observaciones en el escenario, podemos identificar que la población minoritaria se encuentra laborando bajo contrato temporal o cubriendo alguna licencia del personal que lo requiere.

3.- Edad
44 respuestas



A lo que respecta a la zona escolar 052, podemos percatarnos de que la población en su mayoría corresponde a la edad de 29 a 35 años, no se tiene una certeza referente al motivo por el cual la población es más joven sin embargo mediante la observación podemos deducir que se debe a que en el jardín de niños solo 3 educadoras cuenta con una base en la institución mientras que el resto se encuentra bajo interinato lo cual quiere decir que están cubriendo el espacio mientras se define a la nueva maestra de base. Otra razón significativa es por la asignación de nuevos centros de trabajo solicitados por las mismas educadoras interesadas; por lo tanto, este tipo de solicitudes hacen que existan más lugares vacantes en el centro educativo y la rotación sea de egresadas jóvenes.

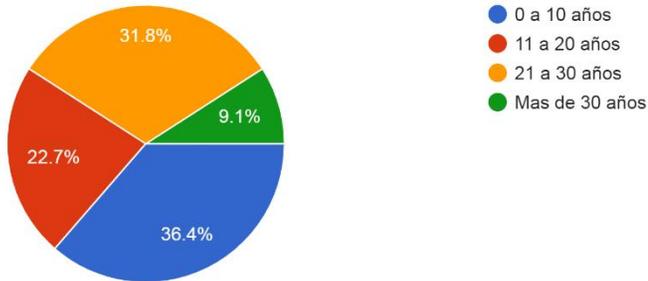
3.- Edad
40 respuestas



Por lo que, respecto a la antigüedad en el servicio, en la zona 073 la mayoría representa entre 0 y 10 años de labores, y esto es como consecuencia de los múltiples movimientos que se han venido haciendo dentro de la zona; aquí contemplamos jubilaciones, traslados, entrega de base a quien lo no tenía, ascensos dentro del servicio, etc.

La población más joven hablando de antigüedad en el servicio, normalmente son recién egresados que están buscando posicionarse dentro del ámbito y no necesariamente significa que ya cuentan con la plaza fija.

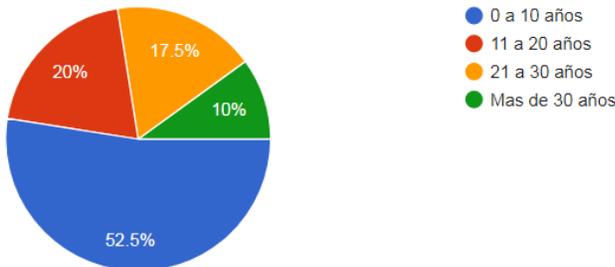
4.- Antigüedad en el servicio
44 respuestas



En este caso los resultados son muy parecidos pues si coinciden con la pregunta anterior, la población más joven representa una antigüedad en el servicio de entre cero y diez años, el 52.5% representa a la mayor antigüedad, cabe mencionar que aquí no se hace referencia a si tienen o no alguna base, se considera en el servicio desde sus interinatos previos a su actual puesto o situación administrativa.

La población menor representa a una antigüedad equivalente a más de 30 años y podemos asegurar que esto hace referencia a la supervisora escolar junto con las compañeras docentes que tienen cargos directivos y/o asesores técnico pedagógicos.

4.- Antigüedad en el servicio
40 respuestas

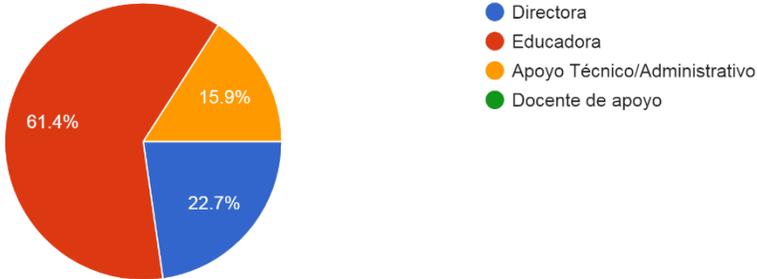


Gráfica correspondiente zona escolar 052

La población con mayor número de integrantes fue la función docente debido a que en cada escuela oficial que está bajo la supervisión escolar 073, cuentan con 6 grupos que se distribuyen en tres grupos de segundo grado y 3 grupos de tercer grado.,

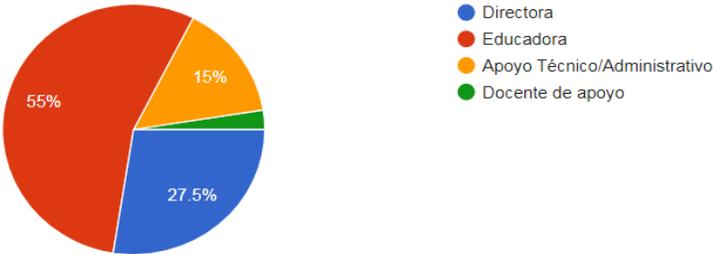
En esta grafica también se puede apreciar que es bajo el número de personal de apoyo y administrativo puesto que los dos ámbitos apenas alcanzan un 15.9% en lo que respecta.

5.- Función
44 respuestas



En el caso de la zona escolar 052, los resultados son similares al arrojar que la mayoría de personal está a cargo de un grupo de la institución y el mínimo porcentaje son docentes de apoyo; cabe destacar en este punto que los únicos participes de este ámbito es el maestro encargado de las clases de computación y la maestra de inglés debido a que no cumplen jornadas completas en la escuela.

5.- Función
40 respuestas



Gráfica correspondiente zona escolar 052

En cuanto al resto de las preguntas que se realizaron, el objetivo principal fue recabar información referente al conocimiento que los integrantes de la Zona escolar tienen y cómo es que trabajan en conjunto de la supervisión para dar las respuestas a las necesidades que surgen, además de ello también se cuestionó su forma de comunicar estos aspectos.

Para dar inicio a estos cuestionamientos, a primera pregunta que se hizo fue para saber cuál es la concepción que el colectivo (sin contemplar a la supervisión escolar) tiene sobre la función de su superior y el cuestionario nos arrojó que la mayoría piensa que consiste en la verificación del buen funcionamiento de la escuela, sin embargo, esta tarea es aún más compleja y dinámica pues abarca cuatro ámbitos que son fundamentales; la escuela, el aula, el colectivo docente y a la comunidad.

6.- ¿Cuál considera que es la función principal de la supervisión escolar
44 respuestas



Caso de la zona escolar ubicada en Tulancingo nos demuestra que el 50% de población considera que la supervisión escolar es la encargada de dar acompañamiento pedagógico a los docentes, cosa que no es del todo incorrecta pues recordemos que es una de las muchas tareas que se deben llevar a cabo en este ejercicio y es un tipo de fortalecimiento y una oportunidad de aprehender para todos en conjunto porque allí se dan diversos puntos de vista y diversas formas de hacer las actividades programadas además de aportar ideas de mejora para la aplicación más adecuada y oportuna

En el ámbito de la principal función supervisora, el colectivo que colabora en la supervisión escolar sabe que la función principal es el acompañamiento pedagógico a los docentes para así poder construir estrategias y tomar técnicas en conjunto para el logro correcto de las metas y objetivos plasmados durante el periodo educativo. En relación con la pregunta anterior podemos decir que se piensa una cuestión en particular y sin embargo, la realidad es que las funciones de la supervisión escolar va más allá de una verificación al centro escolar. de acuerdo al texto “Supervisión escolar XXI. Orientaciones para su actuación, (12).

El supervisor promueve decididamente la innovación. Confía en la capacidad, experiencia y convicción de maestros y directores. Les allega información, asesoría, gestiona oportunidades para que aprendan mejores formas de atender su quehacer, y supervisa que todo ello se convierta en mejores aprendizajes.”

6.- ¿ Cual considera que es la función principal de la supervisión escolar?

 Copiar

40 respuestas

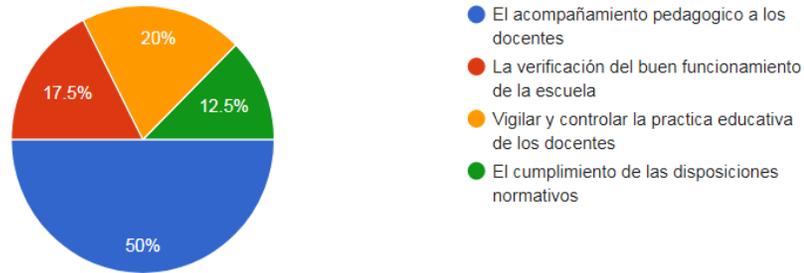


En cambio, en el caso de Tulancingo, los participantes de la comunidad educativa contemplan que también el acompañamiento pedagógico es la principal función del supervisor mientras que la realidad es que simplemente es un guía que ayuda a seguir el camino de acuerdo a la normatividad impartida por mandos más altos como lo son la SEP y la Coordinación de educación

7.- ¿ Cual es la principal función que desarrolla la supervisora escolar en su zona?

 Copiar

40 respuestas



Las visitas por la parte supervisora consisten en revisar cómo se están implementando las actividades pedagógicas dentro del aula, así mismo se verifica la parte directora y las acciones que se están tomando, así como también el conocer a los integrantes de su comunidad escolar. de acuerdo al texto Supervisión XXI. Orientaciones para su actuación en su página quince, indica que:

“La visita debe permitir al supervisor comprender los estilos, las formas, los valores, el tipo de interacción que rige los intercambios personales en la escuela y en el aula. Esta comprensión es la que dará lugar a proponer los cambios o, por el contrario, a fortalecer las acciones que sean necesarias para lograr que en cada aula y escuela los aprendizajes ocurran según lo previsto”.

7.- ¿Cual es la principal función que desarrolla la supervisora escolar en su zona?

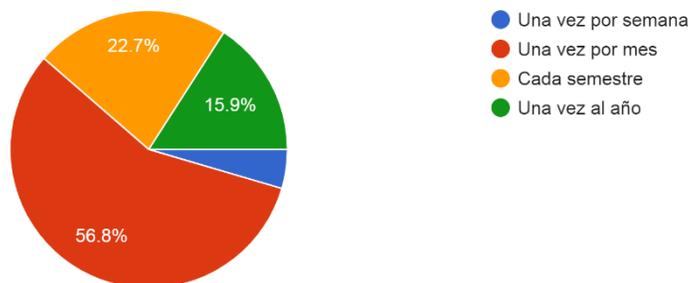
44 respuestas



Por lo tanto, las visitas son indispensables y deben hacerse de forma regular, es recomendable hacerse una vez por mes para tener un control más exacto y mayor claridad con lo que respecta al comportamiento de la comunidad y además apoyar de esta forma a la mejora continua.

8.- ¿Con que frecuencia se realizan visitas de la supervision escolar en las escuelas que se encuentran bajo su cargo?

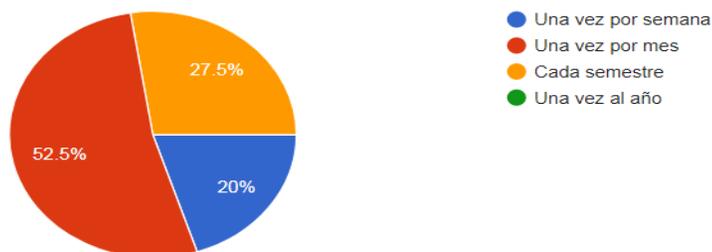
44 respuestas



La siguiente grafica reflejan que efectivamente según las respuestas de los participantes en Tulancingo, confirman que las visitas si se hacen una vez por mes y se sigue la recomendación normativa para tener mayores resultados en los centros escolares.

8.- ¿ Con que frecuencia se realizan visitas de la supervisión escolar en las escuelas bajo su cargo?

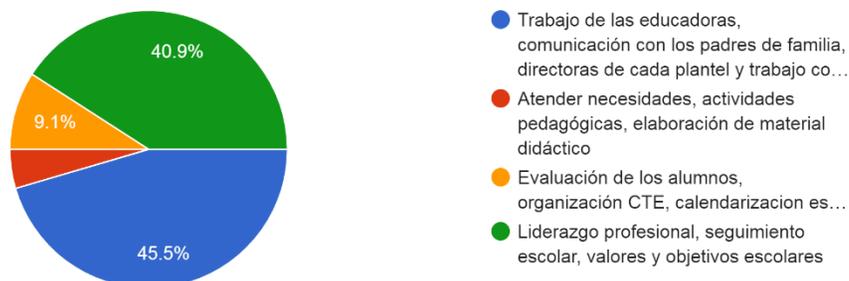
40 respuestas



Como consiguiente se les cuestionó a los participantes respecto a su percepcion en los aspectos internos y externos de los cuales trabaja la supervision escolar, a lo que mayoritariamente piensan que se prioriza el liderazgo profesional, el seguimiento ecolar, los valores y los objetivos escolares, queremos dar cuenta con esta cuestion de que el colectivo docente adquirio esta vision por la experiencia personal y lo que se observa en la supervisió docente.

9.- ¿Que aspectos internos y externos considera que se prioriza por parte de la supervisión escolar?

44 respuestas



Aquí encontramos mucha coincidencia en los resultados arrojados sin embargo en la zona Tulancingo vemos un 15% de personal que piensa se priorizan más los aspectos de atención a actividades pedagógicas correspondientes a las educadoras de aula de forma directa mientras que el 9,1% tiene la creencia de que esto se enfoca en la evaluación de los alumnos y la organización del CTE. Con estos resultamos pensamos que es necesario reforzar los saberes y conocimientos referentes al quehacer de cada área y miembro escolar para que toda la comunidad tenga la sinergia necesaria que hará que sucedan las cosas y las metas sean logradas de forma más eficaz y eficiente para todos.

9.- ¿ Que aspectos internos y externos considera que se prioriza por parte de la supervisión escolar?

Copiar

40 respuestas



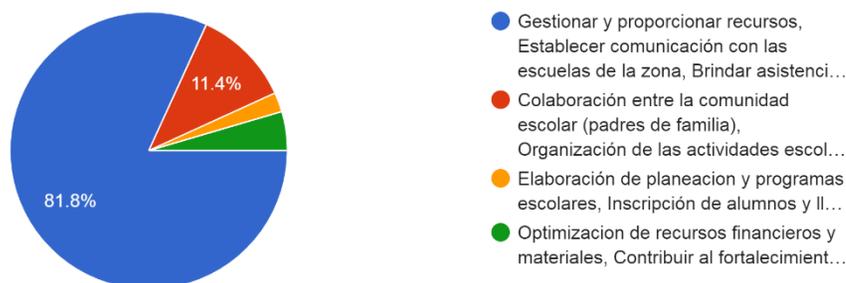
Posteriormente, de forma empírica se pidió responder a las funciones de la supervisión escolar a la en su mayoría seleccionaron que la principal función es

gestionar y proporcionar recursos, establecer comunicación con las escuelas de la zona y proporcionar asistencia a quienes lo requieran para lograr los objetivos plasmados, de acuerdo a Parada, (1997):

La asesoría "ayuda" a los directivos y docentes a comprender o tomar conciencia de "algo" que por sí solos no conseguirían fácilmente. Posteriormente, debe ayudarlos a resignificar ese "algo" y moverse a la acción. Aunque para estimar la efectividad de una asesoría es necesario que esta acción genere transformaciones institucionales en el establecimiento, es condición previa que se haya logrado extraer y elaborar el sentido de las prácticas".

Por lo tanto, damos por hecho que como parte del trabajo supervisor está la asesoría y es de allí de donde surge el trabajo conjunto de la supervisión, la dirección y el colectivo docente para dar resolución a las diferentes problemáticas y dificultades que se han detectado con anterioridad dentro de los planteles pertenecientes a la zona.

10.- Con base a sus conocimientos seleccione la opción que considere mas relevante en las funciones de la supervision
44 respuestas



Paradójicamente la mayoría de involucrados en el caso saben que una de las cosas más relevantes en los quehaceres de la supervisión tiene que ver con la gestión de recursos y el establecimiento de relación entre las escuelas a su cargo, así como también la asistencia, esto es muy cercano a la realidad y que gestionar es fundamental para cubrir y atender las necesidades de las diferentes escuelas y

comunidades. Mientras que la minoría piensa que la elaboración de programas escolares es relevante, pero en realidad no lo es del todo ya que eso se diseña en conjunto generalmente en el CTE.

10.- Con base a sus conocimientos seleccione la opción que considere mas relevante en las funciones de la supervisión

 Copiar

40 respuestas

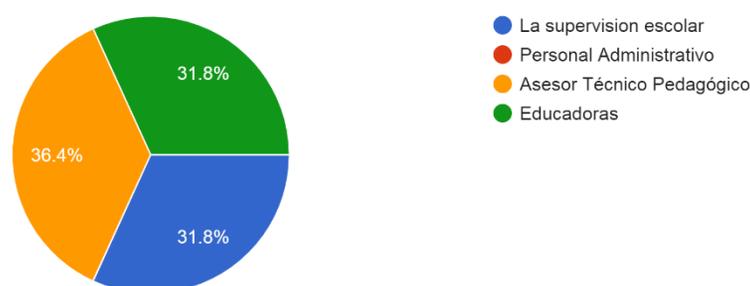


En la siguiente pregunta se cuestiona respecto a la elaboración del material pedagógico y realmente es poca la diferencia de porcentajes recibidos en cuanto a la supervisión escolar, la directora y las educadoras que laboran dentro de las diferentes escuelas, y esto no es alejado de la realidad puesto que el material pedagógico es efectuado por cada una de ellas, por lo que es visto como un trabajo en conjunto para el logro de los aprendizajes esperados y las metas planteadas por cada educadora. Algunas partes de dicho material son proporcionadas por el ATP apoyado de la supervisora hacia las educadoras, algunas otras actividades son sugeridas por las directoras al momento de revisar cada una de las planeaciones de sus maestras, así como también algunas ideas surgen de las visitas mensuales que se hacen, la mayor parte del material pedagógico es efectuado por las propias educadoras frente a grupo debido a que conocen mejor que nadie las dificultades de sus pequeños, las fortalezas y las estrategias que se pueden implementar para reforzar las habilidades en los cinco campos formativos que se trabajan para el desarrollo del pequeño. Las actividades pueden ser: explicar cuentos o narraciones, cantar canciones, aprender a través de la música y diferentes instrumentos, un aprendizaje de arte y lenguaje plástico, entre otros métodos, además de

conocimientos relevantes para su desarrollo cognitivo y psicomotor de acuerdo a su nivel escolar, ya sea de segundo o tercer grado. En resumen, Los maestros de educación preescolar ayudan a los niños a aprender mediante metodologías dinámicas, lo que puede hacerse en interior o en el aire libre. Organizan actividades para que los niños puedan expresarse de manera creativa y al mismo tiempo que aprenden cosas cotidianas y aprendizajes correspondientes a su etapa

11.- ¿Quién se encarga de las actividades pedagógicas en su zona escolar?

44 respuestas



Referente al trabajo que se desarrolla en el nivel preescolar, podemos encontrar en la página oficial del Gobierno de México lo siguiente:

“En el Jardín de Niños los pequeños deben tener oportunidades que los hagan usar las capacidades que ya poseen y continuar desplegándolas, por ello, la acción de la educadora es un factor clave porque establece el ambiente, plantea las situaciones didácticas y busca motivos diversos para despertar el interés de los alumnos e involucrarlos en actividades que les permitan avanzar en el desarrollo de sus competencias”.

Por lo tanto, gracias a esto podemos decir que toda la población escolar a la que se cuestionó está en sintonía, sabe que el trabajo sistemático es importante para el desarrollo de las competencias y valores en los alumnos, todo el barco, por así decirlo, sabe qué dirección tomar y tiene claridad en lo que a su trabajo respecta.

Como sabemos, la educación está regida por la SEP y se hace el mayor esfuerzo por tener una educación homogénea en todo el país en los mismos niveles

educativos, sin embargo, esto resulta una tarea sumamente difícil debido a que cada estudiante, cada región, y cada espacio escolar tienen diferente ambiente, formas de enseñanza y recursos, por ello es pertinente adecuar la educación al espacio para poder lograr los aprendizajes esperados y cumplir con el programa implantado con mayor precisión, el trabajo docente no es una dictadura.

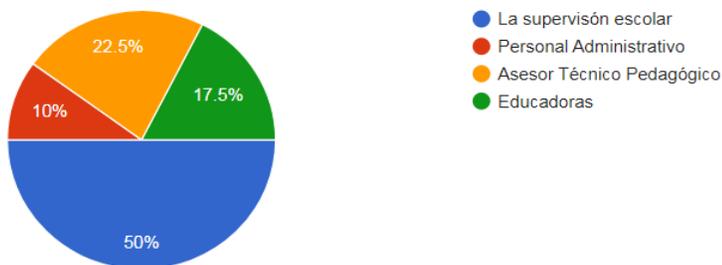
En la misma plataforma del Gobierno de México, se encuentra un párrafo en el que se hace mención del programa educativo abierto; *“el programa tiene un carácter abierto, lo que significa que la educadora es responsable de establecer el orden en que se abordarán las competencias propuestas para este nivel educativo, y seleccionar o diseñar las situaciones didácticas que considere convenientes para promover las competencias y el logro de los aprendizajes esperados. Asimismo, tiene libertad para seleccionar los temas o problemas que interesen a los alumnos y propiciar su aprendizaje.... en relación con las competencias a favorecer y pertinentes en los diversos contextos socioculturales y lingüísticos.* <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/educacion-preescolar>

Todos los integrantes de la comunidad escolar consideran que el verdadero trabajo que los docentes hacen para con los alumnos es desarrollarlas competencias y valores articulados a la educación básica tales como el simple hecho de ser capaces de lanzar un buen argumento en una mesa de debate o simplemente para tener un criterio propio basado en información real y verídica obtenida de diversas fuentes de conocimiento o la capacidad de resolver problemas de todo tipo que van más allá de una ecuación matemática como lo es la vida real y social.

11.- ¿ Quien se encarga de las actividades pedagógicas en su zona escolar?

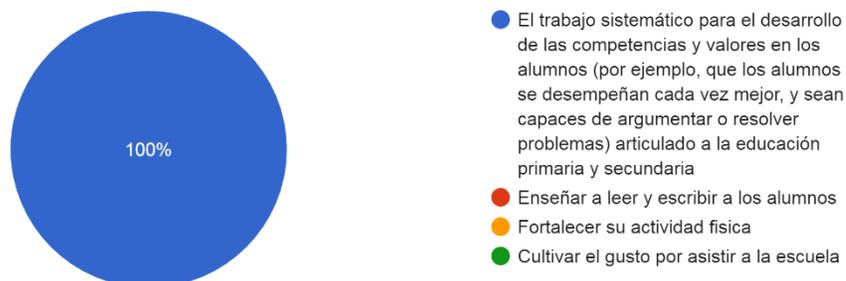
 Copiar

40 respuestas



12.- De acuerdo a su rol dentro de la institución educativa, seleccione la opción que mas se asemeje a la percepción propia respecto al trabajo que se desarrolla en la educación preescolar

44 respuestas

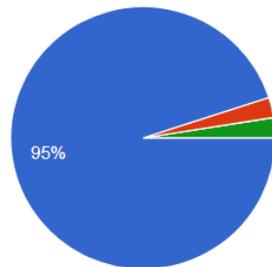


Podemos observar que esto se hace desde siempre se forma informal debido a que siempre se han inculcado valores a los alumnos de acuerdo a la época en la que cada generación se desarrolla, aquí podemos agregar el ejemplo de las pequeñas normas sociales que se inculcan a partir de la educación preescolar como lo es el aprender a esperar nuestro turno para hablar o preguntar algo y así mismo escuchar y prestar atención a quien está hablando o saludar con amabilidad y cortesía cuando llegamos a un lugar cualquiera e incluso ser empático y ayudar a los otros si lo requieren, aunque pareciera que esto ya debemos saberlo desde casa, desafortunadamente en muchos casos no es así y es labor de los docentes ser intermediarios para que estas hazañas se logren con éxito y se puedan crear ciudadanos más conscientes y funcionales.

12.- De acuerdo a su rol dentro de la institución educativa, seleccione la opción que mas se asemeje a la percepción propia respecto al trabajo que se desarrolla en la educación preescolar

 Copiar

40 respuestas

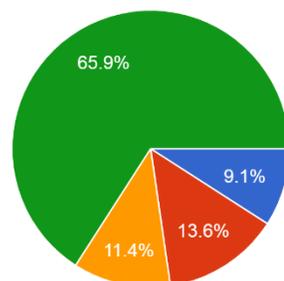


- El trabajo sistemático para el desarrollo de las competencias y valores en los alumnos (por ejemplo, que los alumnos se desempeñan cada vez mejor y sean capaces de argumentar o resolver problemas) articulado a la educación primaria y secundaria
- Enseñar a leer y escribir a los alumnos
- Fortalecer su actividad física
- Cultivar el gusto por asistir a la escuela

La gran mayoría de pertenecientes a la comunidad escolar piensa que quien aporta más al apoyo escolar de los alumnos y docentes es el supervisor escolar, sin embargo esto no es totalmente cierto puesto que al ser una comunidad todos colaboran entre sí por los intereses propios y colectivos; veamos a los participantes de la institución educativa como un equipo el cual está conformado por varios participantes y cada uno tiene una función especial y si uno de ellos no cumple con su rol simplemente el equipo no se mantiene estable de tal forma que los resultados no serán los esperados. El caso educativo es importante que exista una cabecilla que es el supervisor escolar

13.- Según su experiencia laboral, ¿Quien apoya a las educadoras, padres de familia, y alumnos en el proceso educativo?

44 respuestas



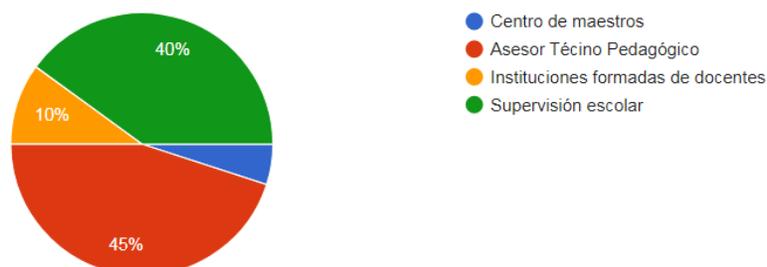
- Centro de Maestros
- Asesor Técnico Pedagógico
- Instituciones formadas de docentes
- Supervision escolar

En cuanto a la zona de Tulancingo se observa que la creencia predominante es que el ATP se encarga de brindar más apoyo a la educación lo cual suena lógico desde el punto en el que una de sus funciones es desarrollar estrategias educativas que funcionen en la zona y analizar los resultados de cada visita, de igual forma elaborar estrategias de mejora pedagógica, así como también en casos especiales se dedica a trabajar de forma personal con los estudiantes que lo requieren.

13.- Según su experiencia laboral. ¿ Quien apoya a las educadoras, padres de familia y alumnos en proceso educativo?

 Copiar

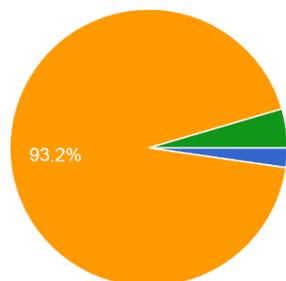
40 respuestas



Por su parte, le mejora escolar para la gran mayoría de participantes en la zona tiene que ver con la implementación de acciones que encaminen a una mejora escolar y que a su vez incluya a toda la comunidad escolar sin dejar fuera a nadie. Esto quiere decir que la gran mayoría está de acuerdo en la búsqueda constante de materiales de apoyo y actualizaciones entro del sistema para poder adecuar los cambios al contexto educativo siempre teniendo como principal objetivo lograr los aprendizajes esperados durante el periodo educativa.

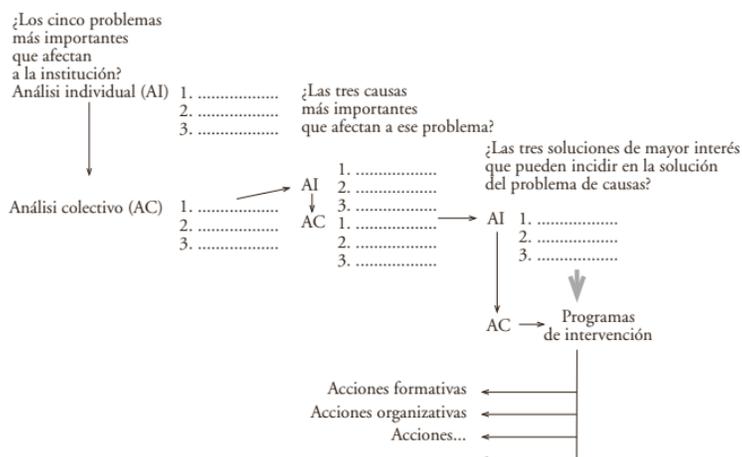
Como podemos ver, en Pachuca de Soto; la mayoría adopta la idea de que el esto tiene que ver con el conjunto de acciones que se realizan para mejorar el proceso educativo.

14.- Para usted, ¿Que es la mejora institucional?
44 respuestas



- Mejorar espacios educativos en cuanto a infraestructura
- Cambios de docentes
- Conjunto de acciones sistemáticas que la comunidad de un plantel acuerda realizar para mejorar el proceso educativo en cada uno de los ámbitos de la acción escolar y en los que influ...
- Fortalecer la calidad educativa para la mejora de los servicios educativos

Recordemos que, de acuerdo a Joaquín Rodríguez, el cambio se plantea como una necesidad generalizada y como resultado de que la sociedad y las organizaciones cambian, y las personas, sus relaciones y sus acciones y resultados necesitan cambiar; lo cual quiere decir que los cambios deben ser planeados y no repentinos para conseguir resultados reales y poder moldear de forma adecuada los siguientes cambios o adoptar estrategias que si sean funcionales.

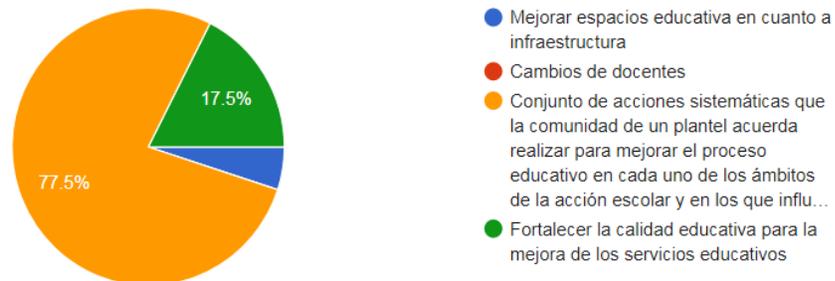


De acuerdo a Gloria María Sierra primero se tiene que tener claridad referente a lo que es el sentido de la gestión educativa para evitar confundir los términos y no poder definir una dirección en específico. Mientras que los resultados de Tulancingo son semejantes

14.- Para usted. ¿ Que es la mejora institucional?

 Copiar

40 respuestas



La gestión educativa es un proceso que va dirigido a fortalecer los proyectos educativos y a su vez fortalece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas, también promueve el emprendimiento sostenible para promover y persuadir el cambio.

La gestión estratégica conlleva el conocimiento educativo, las políticas y reformas, sin embargo, la gestión de los procesos requiere liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva frente a todas las posibilidades que el hecho educativo implica.

Un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en sus programas de formación que oferta.

Las organizaciones educativas son ejemplo de cultura porque se expresa en su filosofía y en la formación integral, tiene que ver con costumbres y creencias, explícitas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Schein (1988), manifiesta que

la cultura organizacional hace referencia a los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y aplicadas por la comunidad. En este caso, la organización educativa que representa su cultura institucional que se proyecta desde su fundación.

La mayoría de integrantes en la zona escolar piensan que un indicador clave para lograr la calidad educativa es un buen liderazgo y un buen ambiente generado por dicho liderazgo dentro del aula ya que sin ello es difícil crear espacios de conocimiento debido a la tensión y descontrol que surge dentro del aula escolar.

15.- Señale que indicadores promueven la calidad educativa de acuerdo a su percepción



40 respuestas



De acuerdo a los resultados obtenidos de las personas encuestadas tanto en Pachuca como en Tulancingo (grafica de abajo) podemos afirmar que una escuela de excelencia se dedica promover el progreso de los estudiantes, logros que van desde la parte intelectual, social, moral y emocional.

15.- Señale que indicadores promueven la calidad educativa de acuerdo a su percepción

44 respuestas

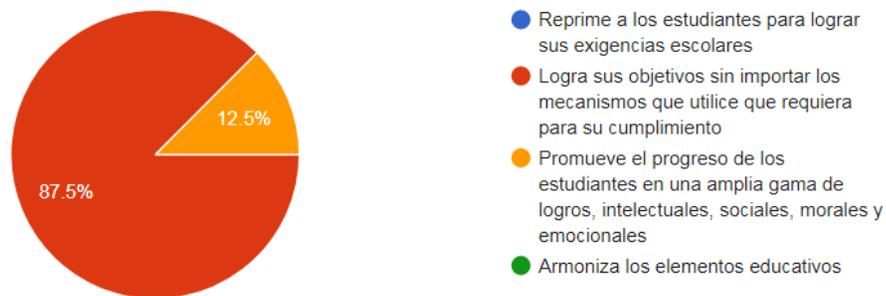


Es importante mencionar que en los últimos años se ha visto muy tocado el tema de una educación emocional o gestión de emociones debido que existe una serie de estudios a nivel mundial que demuestran la importancia de saber gestionar las emociones para poder estar de la mejor forma posible en cada área del ser humano.

16.- ¿Qué es una escuela de excelencia de acuerdo a su conocimiento?

 Copiar

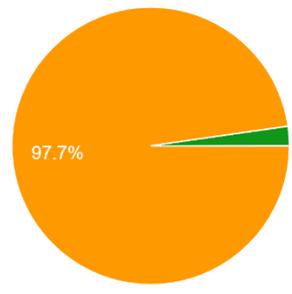
40 respuestas



En esta parte si hay una diferencia de pensamiento muy notoria puesto que la gran mayoría refiere que una escuela de excelencia es aquella que logra los objetivos sin importar los mecanismos, es decir que el fin justifica los medios y no se considera de mayor importancia como se logre. Cabe destacar que este tipo de pensamiento se usaba en la educación antigua cuando de pronto el método de enseñanza involucraba violencia hacia los menores como llamadas de atención mediante insultos, golpes en las extremidades con reglas o incluso aventar objetos como borradores de pizarrón a los pequeños. En lo que respecta a todos los seres humanos merecemos una enseñanza de calidad y con valores

16.- ¿Que es una escuela de excelencia de acuerdo a su conocimiento?

44 respuestas



- Reprime a los estudiantes para lograr sus exigencias escolares
- Logra sus objetivos sin importar los mecanismos que utilice que requiera para su cumplimiento
- Promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales
- Armoniza los elementos educativos

5.1 Las estrategias de comunicación supervisión escolar

Es importante mencionar que la comunicación es un factor de mayor importancia, para que los centros educativos tengan un desempeño que implique la participación de los actores involucrados, cuya finalidad se establezca procesos de enseñanza-aprendizaje a través de mecanismos de estrategia con acciones específicas en función a la participación del personal educativo.

B) Reuniones de CTE

El consejo técnico escolar (CTE), son reuniones de educación básicas que se realizan previo al inicio del ciclo escolar, así como el último viernes de cada mes, estas las conforman el director del centro educativo y la totalidad del personal docente del mismo, con el objetivo de plantear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a abordar problemáticas, logros académicos y necesidades pedagógicas de las y los alumnos (SEP).

El CTE busca reflexionar sobre la situación de cada escuela para analizar, compartir perspectivas, estrategias, materiales y lecturas que informaran la toma de decisiones para desarrollar de manera consistente políticas escolares comunes en beneficio de los niñas, niños y jóvenes.

En las supervisiones escolares los CTE de la zona 73 y zona 52 se realizan 2 cada mes reuniones de manera extraordinarios alternando al de las sesiones ordinarias del CTE marcadas por el calendario escolar, haciendo énfasis que el CTZ es prioridad considerando que programan visitas de supervisión y asesoría a las escuelas y reuniones de organización escolar que básicamente son para la operación del servicio por lo que se refieren a cuestiones de carácter admirativos, pedagógico y/o normativo, para ello ponen en marcha acciones para identificar problemáticas y/o necesidades y que no afecte en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En la mayoría de los CTE se centra en lo técnico pedagógico, señalando que hay más actividades o temas que se llevan a cabo, pero que en estas actividades no se señalan en el plan de la supervisión, estas no tienen el seguimiento de manera

obligatoria, sino que son implementadas con la operación de los consejos escolares de participación social, asociación de padres de familia, programas federales, estadística, materiales educativos etc.

Es importante mencionar que los CTE tiene un propósito general y que cada ciclo escolar va recreando un nuevo propósito con la finalidad de mejorar las competencias en el desempeño de las funciones realizadas. Un ejemplo claro es el siguiente “Fortalecer la intervención pedagógica de educadoras cuya institución educativa carece de una figura directiva, a través de este colegiado que analice de manera reflexiva su trabajo diario centrado en el aprendizaje de niños y niñas, orientado y asesorando los procesos de planeación, intervención y evaluación acorde a las problemáticas que enfrente”.

La finalidad de los propósitos generales que realiza la supervisión, que genera cada ciclo escolar, trata de promover la mejora del logro educativo a través de la CTE y abordar aspectos o problemas relacionados, como el cierre de brechas educativas, lectura, escritura, etc., estas actividades requieren la toma de decisiones y la participación de toda la estructura escolar, para que se haga correctamente y consiga resultados efectivos.

C) Visitas a los Jardín Niños

La supervisión tiene un papel de líder porque se necesita un agente profesional externo que asesore a los docentes y directores en áreas profesionales (académicas) ya sea en temas pedagógicos o en otros relacionados con la dinámica de enseñanza y aprendizaje, así mismo la supervisión funge como un medio de comunicación para conectar con institución a los participantes dentro del sistema educativo. Entonces, los supervisores de cada zona, se encargan de muchas cosas al tener visitas en los jardines de niños, una de las principales situaciones que atienden son las necesidades y problemáticas que podría presentar en una escuela de su cargo.

Como bien sabemos, son responsables de gestionar para tener una mejora calidad educativa, así como analizar las prácticas y el desempeño de las maestras y directores que favorezcan el aprendizaje de los alumnos dentro de las aulas. El objetivo de las visitas a los Jardines Niños es con la finalidad de fortalecer el proceso de gestión ante algunas debilidades que son entrometidas para el cumplimiento de la enseñanza.

El trabajo debe de realizarse de manera conjunta, comunicando y tomando en cuenta las variables que se tienen que mejorar, para posteriormente realizar ciertas acciones que permitan coordinar, promover y transformar la misión para conseguir el éxito de alcanzar una calidad educativa.

Dentro de las visitas a los JN el supervisor debe identificar de igual manera las necesidades de toda la comunidad escolar, independientemente a las necesidades que el directivo, maestras y personal administrativo reporto, sin embargo, buscan favorecer los propósitos dentro de la institución.

D) Comunicación personal

Dentro de la supervisión, así como en los centros educativos, la comunicación es muy importante, ya que es un proceso de transmitir y permite tener un dialogo para crear un modo positivo y productivo y así lograr un gran desempeño en la enseñanza-aprendizaje reflejando también el ambiente laboral.

La comunicación es una parte integral de la convivencia escolar y debe estar sujeto a una reflexión de los participantes de la educación (actores involucrados de la supervisión) con fin de crear un ambiente que favorezca para la formación general de los alumnos.

Además, en los centros educativos es de gran importancia la comunicación, ya que el trabajo en conjunto permite obtener resultados con más eficiencia, en las escuelas, para ello se han obtenido cambios en el desarrollo del proceso docente-educativo. La perspectiva sobre los actores involucrados en la supervisión, con la finalidad que ellos trabajan en fortalecer el proceso de desarrollo formativo en forma

general desempeñando sus actividades determinando un contexto social que condicionan valores para la educación.

La comunicación es de maestros-alumnos, alumnos-maestros, maestros-director, director-maestros y con supervisores de zona, esto significa que debe existir un flujo constate para estar conectados y así mismo deban tener claro que la participación de todos sea que potencialice el crecimiento dentro de la educación.

E) Comunicación basada en lo normativo (por oficios)

La comunicación basada en oficios se trata de los documentos que usualmente redactamos para hacerlos llegar con las autoridades pertinentes y así recibir una respuesta favorable en su mayoría a la petición presentada de acuerdo a las necesidades que ve presentan en la práctica diaria.

Quien se encarga de hacer estas peticiones es la persona interesada dentro del colectivo, teniendo como referencia que un colectivo es una agrupación de personas de acuerdo a la Real Academia Española; para enfatizar en este punto tenemos que tener claro que este grupo de personas debe ser si o si parte de la comunidad escolar puesto que de esta forma tiene un conocimiento más profundo y claro de las necesidades u obstáculos a comunicar.

Por ejemplo, un encargado de cooperativa escolar no puede comunicar in certeza lo que acontece dentro del aula porque no está en ese espacio durante toda la jornada, cabe mencionar que puede emitir un juicio e inclusive una opinión pero jamás podrá ser certero a menos que tenga la certeza de que así son las cosas y lo mismo pasa con todos los actores involucrados de forma indirecta; porque si algo debemos tener claro es que nadie más que los propios involucrados directos saben cómo son las situaciones y en qué momento es pertinente emitir algún comunicado y en su caso por escrito.

¿De qué forma se lleva a cabo la comunicación por oficios? Aunque actualmente se tienen nuevas formas de comunicación instantánea, es probable que no podamos

sustituir el trámite burocrático que básicamente esté ligado a la comunicación por oficios. Este trámite inicia redactando un documento en el cual se especifica lugar y fecha de solicitud/ comunicado a exponer y se procede a redactar el motivo específico del documento, este va dirigido a una o más personas en especial para que tengan el conocimiento de ciertas circunstancias o solicitudes. A continuación, se muestra un ejemplo de una comunicación por oficio dirigida a ----- **especifica de que es la solicitud y a quien la envías-----**

Anexa imagen y le pones imagen 1 o algo así

La comunicación por escrito debe ser clara y precisa para evitar confusiones o malos entendidos, podemos realizar un documento para solicitar algún espacio para fines académicos, una solicitud de bancas para los alumnos, para alguna autorización que requiera consentimiento de alguna autoridad mayor e incluso para hacer alguna actividad académica dentro de la propia institución tales como los convivios alusivos a la fecha especial como día de muertos o la noche mexicana, entre otras solo por mencionar algunos ejemplares. Dicho documento debe ir firmado por el o los responsables de su emisión y por quien autoriza las acciones mencionadas.

En el caso de llevar a cabo la comunicación por oficio para dar a conocer algún suceso puede ser un memorándum o un acta administrativa; puede ser de forma interna y externa a la institución.

Generalmente se hacen cuando son conflictos mayores y situaciones especiales que los alumnitos llegan a tener o situaciones que las maestras del preescolar presencian y son testigos como por ejemplo cuando un niño se pelea con otro o cuando alguna maestra se encuentra enferma y no puede presentarse a laborar; las licencias médicas son un claro ejemplo de una comunicación por oficio.

F) Comunicación por dispositivos digitales (WhatsApp, Facebook, Instagram)

Hoy en día la influencia de la comunicación ha tenido un positivismo, ya que las tecnologías han ido avanzando conforme el paso del tiempo, es por ello que en el sistema educativo se ha visto en vuelto estos medios que ha destacado un poco en el proceso de la educación.

Las redes sociales, han sido un medio de comunicación teniendo un alto nivel de popularidad en los centros educativos, que facilita en el desarrollo de actividades, que con el fin ayuda a adquirir conocimientos de una manera enriquecedora que permita mejorar la enseñanza del estudiante como para el docente.

Así mismo en la supervisión, se han utilizado además de las redes sociales otras herramientas que les permitan tener contacto virtual y estar de manera conjunta en comunicación, mencionando las herramientas del Zoom, Google Meet, correo electrónico, etc., Quizás para muchos de los actores involucrados no tenían mucha noción de cómo utilizar estas herramientas por el tipo de crecimiento que se ha generado. De acuerdo a esto les a facilitado en el poder interactuar de conocer el cómo usarlas, y que funciones más desempeñan, dejando claro que han generado un gran giro afectivo aprendiendo y recaudando conocimientos y habilidades.

Un ejemplo claro cuando desgraciadamente vivimos una pandemia que afecto muchos ámbitos uno de ellos el ámbito escolar, que se vio afectada por los estudiantes, maestros en fin todos los que conforman la educación, a través de eso se estuvieron que generar estrategias para que la formación de los estudiantes siguiera adelante, sin poner en riesgo a nadie. Es por eso que los medios se volvieron muy vulnerables para tener una mayor comunicación y así seguir adelante con el sistema educativo. Para todos fue muy difícil el uso de estos medios, pero conforme los días se fue respondiendo de manera positiva, aprendiendo el uso de ellas.

5.2 Análisis de las estrategias de comunicación de las dos zonas escolares

Para empezar con el análisis de las estrategias de ambas supervisiones zona 73 de Pachuca y zona 52 de Tulancingo, daremos a conocer una pequeña perspectiva, por lo tanto consideramos que las estrategias dentro de la supervisión mediante la comunicación, se dan parte de un seguimiento entre las relaciones humanas para que el trabajo educativo promueve la interacción de persona a personas en las organizaciones educativas, por lo que promueve una serie de actividades que garantizan un dialogo activo entre los actores del desarrollo.

Ahora bien, las estrategias mencionadas anteriormente, fueron identificadas a través diversos diálogos, interacción entre los actores que conforman la supervisión, hacer cuestionarios, tener una visión sobre la realización de sus diversas actividades, esto con la finalidad de llegar al objetivo que era saber las estrategias que se llevan a cabo mediante la comunicación en la supervisión, ya que la comunicación es uno de los pilares básicos en los que la sociedad interactúa.

CONCLUSIONES

Después de la investigación y el análisis realizados con anterioridad podemos decir que no existe la suficiente comunicación entre los involucrados de las zonas escolares y no hay la sinergia adecuada para asegurar que existe una homogeneidad por parte de los miembros y esto repercute en los resultados obtenidos al finalizar el curso o al evaluar las estrategias implementadas dentro de la comunidad.

Cada persona juega un rol importante y es de gran necesidad que todos se involucren y participen de forma responsable ya que si tenemos una buena comunicación y además cada uno cumple con su rol podemos asegurar hablar de una mejora educativa pues los resultados de evaluación serían distintos pero no excelentes, recordemos también que el ser humano se encuentra en proceso de transformación y cambio todos los días por lo que es un poco más complejo mantener una homogeneidad de pensamiento y actitudes, no podemos cambiar totalmente en un par de segundos u horas pero si podemos adaptarnos al proceso de forma paulatina.

La esencia de la comunicación es transmitir conocimiento, compartir ideas y generar un intercambio entre el emisor y el receptor mediante un mensaje entendible y claro, desde el inicio de los tiempos se ha llevado a la práctica y no hay razón para dejarla de lado, ha funcionado desde siempre y claramente lo seguirá haciendo

En el cuerpo del trabajo podemos notar que hay bastantes similitudes en los resultados obtenidos de todos los elementos de la investigación entre ambas zonas, sin embargo ante esas similitudes también se encuentran formas distintas de hacer las cosas; está bien que cada participante de la educación cuente con un molde o un estándar de recomendaciones para llevar a cabo las actividades, sin embargo existen muchas limitantes en cada localidad y de pronto pareciera que son carencias es casi imposible lograr con lo establecido pero es al contrario. Veámoslo como un punto de catarsis en el que es indispensable salir de allí para mejorar de modo que se deben llevar a cabo asambleas o reuniones que encaminen a lluvias de ideas

mediante la comunicación para llegar a dar solución al problema o dificultad presentada y de esta manera retomar las amenazas para cambiarlas por oportunidades. Es de esta manera la forma más idónea para progresar en el ámbito y destacar.

La tecnología a avanzado tanto que las formas más remotas de comunicación como lo era el correo por mensajería ahora se convirtieron en correo electrónico multimedia que permite anexar documentos, en su mayoría de cualquier tipo y estas herramientas ahora son fundamentales. Los tipos de comunicación asertiva van ahora más allá de una comunicación presencial y verbal, podemos llevar a cabo una perfecta comunicación escrita mediante oficios para conseguir algún beneficio o realizar alguna petición a dependencias más altas y así sucede también con los medios digitales y redes sociales; es ahora muy común ver que las escuelas de todos los niveles e incluso las supervisiones escolares cuenten con un perfil de Facebook por ejemplo para compartir y dar a conocer los logros y avances que van teniendo como equipo basados en sus principios, valores y filosofía propios de cada casa de estudios pues recordemos que cada casa de estudios tiene una identidad propia.

He aquí la importancia de tener una base y un sustento en la calidad y asertividad y comunicación para el beneficio de todos los que forman parte y están interesados además en el tema y en la evolución en un radio pequeño para enseñarle eso a nuestros futuros ciudadanos y nos ayuden cada día a ser mejores utilizando diversos métodos y adecuándolos a cada necesidad, situación y lugar.

BIBLIOGRAFÍAS

Aguerrondo, Inés (2013). "El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas". *Educación*. Año 2013, vol 49. Buenos Aires, Argentina, pp 13-27.

Ander-Egg, E. (1987). *Investigación y diagnóstico para el trabajo social*. Argentina; Humanitas. P.37

Ander-Egg, E. (2000). *Investigación y diagnóstico para el trabajo social*. Argentina; Humanitas. p.40

Andrade, H (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.

ARIAS GAGO, Ana Rosa (2015). Modelos de evaluación de la calidad en las organizaciones educativas. *EDUSK. Revista monográfica de educación* skepsis.org, n. 4 – Calidad educativa: avances, aportaciones y retos. São Paulo: editorial skepsis. Págs. 18 a la 27

Bazant, M (2006/1993) *La historia de la educación durante el porfiriato México*, D.F. el colegio de México

Bazant, M. (2006/1993). *La historia de la educación durante el porfiriato*. México, D.F.: El Colegio de México.

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Carbonell, J. (2018, 6 de junio). Aula, escuela y territorio: el triángulo necesario para transformar la educación. *El Diario de la Educación*.

<https://eldiariodelaeducacion.com/pedagogiasxxi/2018/06/06/aula-escuela-y-territorio-el-triangulo-necesario-para-transformar-la-educacion/>

Centro de estudios de finanzas públicas. (2018). *Manual presupuestario*

Chiavenato I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. México: McGraw-Hill; p.(7).

Coleman, J. y Hendry, L. (2003). *Psicología de la adolescencia* (4ª ed.). Madrid: Morata.

De las escuelas de párvulos al preescolar. Una historia por contar. (s/f). Unam.mx. Recuperado el 20 de junio de 2022, de http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_25.htm

Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Ediciones UNESCO. 15. Diario Oficial de la Federación. (2019). Diario Oficial de la Federación 15/05/2019.

Recuperado el 12 de Mayo de 2023, de

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15%2F05%2F2019&print=true<https://doi.org/10.29057/escs.v9i18.8841>

Diéguez A Nérici Imídeo G. (1975) “Introducción a la supervisión escolar”.

Barcelona, Edhasalberto J. (1987). Planificación y trabajo social. Ed. Humanista, Argentina.

Diéguez Alberto J. (1987). Planificación y trabajo social. Ed. Humanista, Argentina. Dimensiones e indicadores de la calidad institucional-(parte i) p.p 22 a la 34

Disponible en:

(http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=196&Itemid=47)

Franco G., Carlos A.(2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo estudios gerenciales, núm. 90. p. (57-77). Cali, Colombia. Universidad ICESI.

Gadea R, I (2015) Los fines del jardín infantil en el pensamiento de Friedrich Froebel. Revista humanista y cambio social. PP. 8-16.

Gadea R, I (2015) Los fines del jardín infantil en el pensamiento de Friedrich Froebel. Revista humanista y cambio social. PP. 8-16.

García, Bexabet (2015). “La supervisión educativa ¿víctima o excluida de las políticas públicas”. UPEL. Año 2016, vol 12, núm 1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay – Venezuela, pp 118 – 139.

Goldstein, E. B. (1981). «The Ecology of J. J. Gibson's Perception». Leonardo, Vol. 14, No. 3, pp. 191-195

Gómez Q, Arturo. (2009). Comunicación para ejecutivos, Las tres distancias de la comunicación en las organizaciones. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

González U, E (2007) un modelo de supervisión educativa. Universidad pedagógica experimental libertador, caracas Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111479002>

Gutiérrez Adriana.(2007). Comunicación Empresarial. Colombia: ECOE Ediciones.

Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México. Prentice Hall.

Hereida, V. & Arias, F. (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México; Trillas. p.(160-166).

<https://concepto.de/organizacion/#ixzz81StJyg6o>

Jaramillo, R.; y Belío, M. (2002). ¿Qué es un Centro de Desarrollo Infantil? México, DF: SEP.

Kandel, E. (2006) In Search of Memory. W.W. Norton

La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas.
Subsecretaría de Educación Media Superior

Lemus L. (1975). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires, Kapelusz. pp 382.

Lesmes, A. K., Barrientos, E. J., & Cordero, M. C. (2020). Comunicación asertiva

¿estrategia de competitividad empresarial? Aibi Revista de Investigación,

Administración e Ingeniería., 8(1), 147–153. [https://core.](https://core.ac.uk/download/pdf/327164011.pdf)

[ac.uk/download/pdf/327164011.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/327164011.pdf)

Lewis, H. (1940). Studies in the principles of judgments and attitudes: The influence of political attitude on the organization and stability of judgments. J. Social Psychol. 11, p. (121-146).

Liddiard Cárdenas S, Pérez Piñón F A . (2019). Historicidad de la educación inicial en México, un estudio documental. Historial editorial.

López, Reinaldo (2012). Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente. Editorial Torino. Caracas - Venezuela, p 200- 203.

Martha GM Cázares. (2019, 27 de junio). La supervisión en educación preescolar significados de la intersubjetividad de sus actores .

Montoya, M., & De la Rosa Gutiérrez, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana.. Razón y Palabra. (Online). p.(9-10). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505010>

Mota, Jhoel (2016). "Supervisión vs Calidad Educativa en Educación Primaria". Revista Cientific. INDTEC. Vol 1, No 2. San Felipe. Venezuela, pp 131-146

Nérici Imídeo G. (1975) "Introducción a la supervisión escolar". Barcelona, Edhasa

Nosnik Ostrowiak Abraham. (2003). "Comunicación productiva: Un nuevo enfoque", (online) Revista Razón y palabra, No. 34. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/anosnik.html>.

Ovejero, A. (1993). La teoría de la disonancia cognoscitiva . *Psicothema*, 5 (1), 201-206. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72705116>

Palma-Carrillo S. 2002. Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral. Lima Metropolitana. p:(1-8).

Perfil, V. T. mi. (s/f). GESTIÓN ESCOLAR EN PREESCOLAR. Blogspot.com.

Recuperado el 20 de junio de 2022, de

<https://asesoramatilderomo.blogspot.com/2012/11/la-supervision-escolar-como-un-proceso.html>

Pino Gotuzzo, Raúl. (2010) *Metodología de la Investigación*. Lima: Editorial San Marcos, pp. 78-79.

Pino Gotuzzo, Raúl. (2010) *Metodología de la Investigación*. Lima: Editorial San Marcos, pp. 78-79.

Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes*, Buenos Aires: Aique

Prieto, D. (1988). *El autodiagnóstico comunitario e institucional*. Argentina; Humanitas. P. 45

Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. XXV, No.3 Panorama de la supervisión escolar en México. <https://coggle.it/diagram/YCYU1IR6dVURhJqG/t/panorama-de-la-supervisi%C3%B3n-escolar-en-m%C3%A9xico>

Programa Sectorial de Educación 2007-2012. PROSEDU 2007-2012 Diario de la Federación (17/01/2008)

Quiroz Trejo, José Othón. Taylorismo, fordismo y administración científica en la industria automotriz. En: *Gestión y estrategia* No.38, Julio/diciembre 2010. pp, 75-87

Rebeil Corella, María Antonieta. (2008). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México. Trillas.

Reid-Cunningham A. (2008). *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis*. PhD Qualifying Examination School of Social Welfare University of California, Berkeley

Rivera F, Mendoza L, Marcelino. Retos de la educación preescolar obligatoria en México: la transformación del modelo de supervisión escolar. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, vol. 3. Núm., 1 2005, pp 503-511. Red Iberoamericana de Investigación sobre cambio y eficacia escolar Madrid, España. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130150>

- Salcedo, G. (2002). *Estilos Directivos en la Educación*, México: Editorial siglo XXI
- Salgado, J., & Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>
- Sánchez, B. (2003). *Técnicas de administración de recursos humanos*. 3ra. Ed. Limusa Noriega; México.
- Scarón De Q. (1985). *El diagnóstico social*. Ed. Humanitas, Argentina.
- Schutz, A (1993) *La construcción significativa del mundo social*. Barcelona: Paidós
- Secretaría de Educación Pública. Programa Nacional de Educación 2001-2006. Primera edición, México, D.F.
- Secretaría de Educación. *Antecedentes Históricos Preescolar*.
- Secretaría de Salud. (2018). 1961. Nace el Instituto Nacional de Protección a la Infancia (INPI), antecedente del DIF. Recuperado de: <https://www.gob.mx/salud/75aniversario/articulos/1961-nace-el-instituto-nacional-de-proteccion-a-la-infancia-inpi-antecedente-del-dif?state=published>
- Torres Bardales, C. (2007) *Orientaciones Básicas de Metodología de Investigación Científica*. Lima: novena edición, p. 95
- Torres Bardales, C. (2007) *Orientaciones Básicas de Metodología de Investigación Científica*. Lima: novena edición, p. 95
- Urdaneta, E. G. (2007). Un modelo de supervisión educativa. Disponible en <http://repositoriodigital.academica.mx/jspui/handle/987654321/402950>. Consultado (9-12-2016)
- Von Glumer B. (1963). *Apuntes y técnicas del Kindergarten* (3ª edición ed). Puebla, Mexico: Emilio Mirth.
- Koontz, H y Wehrich, H (1998). *Administración*. México. Novena Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.