



FORMACIÓN PARA
LA **ASESORÍA**
PEDAGÓGICA,
LA **GESTIÓN**, Y LA
EVALUACIÓN DE
LA PRÁCTICA EN EDUCACIÓN
INICIAL

SUPERVISOR DE MÓDULO



Directorio

José Ángel Córdova Villalobos

Secretario de Educación Pública

Arturo Sáenz Ferral

Director General del Consejo Nacional
de Fomento Educativo

María Teresa Escobar Zúñiga

Directora de Administración y Finanzas

Lucero Nava Bolaños

Directora de Educación Comunitaria

Miguel Ángel López Reyes

Director de Planeación

Juan José Gómez Escribá

Director de Medios y Publicaciones

Dolores Ramírez Vargas

Titular de la Unidad de Programas Compensatorios

Rafael López López

Titular de la Unidad Jurídica

Fernando Sánchez de Ita

Titular del Órgano Interno de Control

El Consejo Nacional de Fomento Educativo agradece el apoyo de Lorena Larrauri Mendoza, José Torrecillas Lerma, Vicente González Garnica y Roberto Gutiérrez Arteaga, a las Supervisoras de Módulo y Coordinadoras de Zona de los estados de Puebla y Edo. de México, quienes con sus comentarios y recomendaciones enriquecieron el contenido de este material.

El Conafe agradece también el apoyo de Beatriz Cabrera Hernández y Rocío Mariscal Mendoza.



FORMACIÓN PARA
LA **ASESORÍA**
PEDAGÓGICA,
LA **GESTIÓN**, Y LA
EVALUACIÓN DE
LA PRÁCTICA EN EDUCACIÓN
INICIAL
SUPERVISOR DE MÓDULO



CUADERNO

APRENDER PARA ASESORAR





**Formación para la asesoría pedagógica, la gestión y la evaluación de la práctica en educación inicial.
Supervisor de módulo**

Edición

Consejo Nacional de Fomento Educativo

Texto

Francisco Javier de Santos Velasco
Déborah Sarky Steinberg

Ilustración

Araceli Suárez
Rossana Bohórquez
Lourdes Guzmán Muñoz
Rafael Barajas
Fabricio Vanden Broeck
Felipe Ugalde
Tania Flores Alcántara

Fotografías

Jorge Morales
Guadalupe Ramírez Vidal
Norma de los Ángeles Hernández Santillán

Fotografía de portada

Maria Teresa Colín

Diseño

Rocío Mireles

Coordinación general

Valerie von Wobeser

Coordinación editorial

Rosa María Mac Kinney Bautista

Colaboración

Norma Hernández Santillán
Guadalupe del Consuelo Ramírez Vidal

Primera edición: 2012

D.R. © Consejo Nacional de Fomento Educativo
Insurgentes Sur 421, edificio B, Conjunto Aristos,
col. Hipódromo, CP 06100, México, D.F.
www.conafe.gob.mx

ISBN 978-607-419-195-0

IMPRESO EN MÉXICO

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio sin permiso previo del editor.



Presentación

El Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe) tiene como misión proporcionar una educación inicial y básica de calidad y en condiciones de equidad, por lo cual desarrolla estrategias orientadas a asegurar el derecho a la educación de los niños que habitan en zonas con altos y muy altos índices de marginación y rezago social.

Desde 1993, el Programa de Educación Inicial del Conafe ha brindado atención temprana a los niños de 0 a 4 años de edad, así como asesoría a los padres de familia y personas encargadas del cuidado de los infantes. El propósito esencial de este programa es generar condiciones que posibiliten el máximo desarrollo y expresión de todas las potencialidades de los niños bajo la modalidad de un servicio no escolarizado, cuya labor educativa se caracteriza por la inclusión de la familia y la comunidad, y la adaptación a los diversos escenarios donde se lleva a cabo.

El Programa de Educación Inicial del Conafe desarrolla tareas de formación y apoyo pedagógico, así como de fortalecimiento a la gestión y la evaluación de la práctica educativa. Dichas funciones son esencialmente llevadas a cabo por los supervisores de módulo, coordinadores de zona y, en un nivel distinto de participación, también por los equipos técnicos de las distintas entidades federativas.

La asesoría es una de las principales tareas de los supervisores y coordinadores; constituye un proceso sostenido de ayuda y acompañamiento a promotores educativos, mediante actividades orientadas a la mejora de las prácticas de crianza de los padres de familia y cuidadores de infantes en cada comunidad. Dichas actividades, además de motivación, implican también negociación, información, reflexión y toma de decisiones compartidas. Por eso los responsables de conducirlas requieren estar equipados con un bagaje conceptual, metodológico y técnico que precise los aspectos fundamentales para realizarlas con calidad.

El presente material forma parte de la serie Cuadernos: Aprender para Asesorar, y tiene como finalidad auxiliar a los supervisores de módulo de educación inicial en su proceso de formación, adquisición y desarrollo de conocimientos básicos y competencias que les permitan llevar a cabo su práctica, dirigida a promover la mejora de la intervención pedagógica de los promotores educativos.

Los promotores de educación inicial, los supervisores de módulo y los coordinadores de zona desarrollan un trabajo encomiable. Su labor contribuye a configurar el futuro de miles de niños que viven en las comunidades rurales aisladas del país. La obligación y responsabilidad que el Conafe tiene con ellos es ineludible. Tengo la certeza de que este nuevo material ayudará a hacer realidad nuestro compromiso de garantizar que todos los niños aprendan cada día más y mejor, para formar así mejores ciudadanos y mejores seres humanos.

Dr. Arturo Sáenz Ferral
Director General



Índice

Introducción	7
Orientaciones y recomendaciones para trabajar con el cuaderno	8
Propósitos del cuaderno	11
Mi ruta de aprendizaje	12
FICHA DE TRABAJO 1 El supervisor de módulo como persona	15
FICHA DE TRABAJO 2 Los promotores educativos como personas	22
FICHA DE TRABAJO 3 La labor del supervisor de módulo	30
FICHA DE TRABAJO 4 El supervisor de módulo como líder y coordinador de equipos	38
FICHA DE TRABAJO 5 La reflexión sobre la práctica	48
FICHA DE TRABAJO 6 La formación de los promotores de educación inicial I	59
FICHA DE TRABAJO 7 La formación de los promotores de educación inicial II	69
FICHA DE TRABAJO 8 La asesoría al promotor educativo I	83
FICHA DE TRABAJO 9 La asesoría al promotor educativo II	98
FICHA DE TRABAJO 10 La evaluación y la autoevaluación de la práctica	111
FICHA DE TRABAJO 11 La gestión y la vinculación con la comunidad	125
Mi ruta de aprendizaje	132



Introducción

Estimados supervisora y supervisor de módulo:

El presente cuaderno forma parte de los materiales diseñados especialmente para fortalecer tu formación en el desempeño de las funciones, que, como supervisor de módulo de educación inicial realizas en Conafe.

El cuaderno pretende poner a tu disposición elementos teóricos y prácticos, que te permitan fortalecer las funciones que desarrollas como supervisor de módulo, con particular énfasis en las responsabilidades derivadas de tener un equipo de promotores a tu cargo, a quienes deberás coordinar, formar y asesorar de manera continua a lo largo del ciclo operativo.

Los temas que se presentan en el cuaderno parten de la premisa de que para supervisar y ser líder de personas, primero debemos ser buenos conocedores y líderes de nosotros mismos, por lo que el diseño tiene como punto de partida las competencias personales y sociales del supervisor de módulo y promotor educativo, a fin de que la labor del supervisor de módulo en sus diferentes roles sea la más adecuada.

Asimismo, es importante identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de las figuras educativas, lo que te permitirá tener más herramientas para atender las necesidades específicas de los mismos y así poder ofrecer una formación y asesoría adecuada.

Como parte importante del refuerzo a la gestión del supervisor de módulo como líder de personas, es clave también fortalecer la gestión de la información que requieres cotidianamente en tu labor dentro de Conafe. Para afianzar este aspecto, se utilizará como método transversal a través del diseño de las actividades, la espiral reflexiva, la cual te permitirá reflexionar sobre tu labor, en este caso educativa, a partir de dar cuenta de cómo estás haciendo tus funciones y responsabilidades y así saber si es necesario modificar tu práctica con el fin de mejorarla. Asimismo, la reflexión sobre la práctica te permitirá desarrollar o fortalecer las siguientes competencias: comprensión lectora, reflexión y análisis de acciones cotidianas, así como la síntesis y sistematización de información.

La espiral reflexiva te permitirá también recuperar y socializar “mejores prácticas”, entendiendo por ello, aquellas iniciativas o acciones, sean cotidianas o periódicas que realizas en tu labor como supervisor de módulo y que te han dado buenos resultados, de acuerdo al marco normativo del Conafe y como respuesta a las necesidades e intereses de los promotores educativos y beneficiarios del programa.

Es importante que visualices el uso de este material como una herramienta en el proceso formativo permanente, que coadyuve en el fortalecimiento de las competencias que un supervisor de módulo requiere y, no necesariamente, como parte de una acción formativa específica. Esperamos que las actividades que plantea el cuaderno te resulten interesantes y útiles, y que el conocimiento y aprendizaje que este te propicie, sean en beneficio de tus funciones como supervisor de módulo, del refuerzo de tus competencias, así como para apoyar la labor del promotor educativo y demás beneficiarios de la Educación Inicial del Conafe.



Orientaciones y recomendaciones para trabajar con el cuaderno

- El cuaderno está organizado por fichas de trabajo. Cada una de estas se define¹ “como un instrumento que permite desencadenar procesos de reflexión y aprendizaje en la formación de las figuras educativas. Se concibe como un material elaborado ex profeso, que promueve, orienta y motiva la realización de diferentes acciones, individuales o grupales, para conseguir propósitos formativos que se consideran convenientes. Constituye una herramienta que permite agrupar y ordenar un conjunto de actividades para el aprendizaje de contenidos, bajo un número relativamente corto de pautas organizativas.
- Las fichas de trabajo sin ser una camisa de fuerza, posibilitan la definición de los límites y alcances temporales, cognoscitivos y de dinámica grupal en las actividades a realizar, establecen, pues, una ruta didáctica explícita para el aprendizaje entre adultos”. La principal ventaja de una ficha de trabajo es que se reconoce: “como un instrumento para diversos contextos y lugares, el cual debido a sus elasticidad para incorporar una gran cantidad de recursos y técnicas de trabajo, se ha revelado como un material muy útil para la realización de actividades formativas con un alto número de participantes y en donde se requiere un nivel de homogeneidad relativa en el tratamiento de la información que se requiere transmitir y reflexionar”.
- Cada ficha de trabajo está construida de acuerdo al planteamiento de formación de las figuras de Educación Inicial, como lo es la espiral reflexiva², a partir de sus cuatro momentos: Describir, Resignificar, Comparar y Reconstruir³.
- En el primer momento, “Describir”, se plantean cuestionamientos a través de actividades en su mayoría individuales que te permitan reflexionar sobre tus actividades cotidianas como supervisor de módulo, a fin de traer a un nivel más claro y consciente ¿qué es lo que hago?, ¿cuáles son mis prácticas?, ¿qué percepción tengo de lo que hago?, ¿considero que lo hago bien o aún no lo hago según lo esperado?, ¿cuáles son mis tendencias en mi forma de actuar?., reforzando de esta manera procesos importantes de evaluación y autoevaluación sobre mi práctica o la intervención pedagógica que realizo.

En el segundo paso, “Resignificar”, se favorece el proceso de contextualización y refuerzo de la práctica actual mediante la lectura y análisis de insumos teóricos relacionados con los contenidos de la práctica, a fin de responder a cuestionamientos como ¿Qué significado tienen mis prácticas?, ¿por qué hago lo que hago? o ¿por qué es importante hacer lo que ahora no estoy haciendo?

¹ Adaptado del anexo 1 “Algunas reflexiones para orientar la realización de fichas de trabajo”. Conafe. Seminario Taller El cambio educativo, la práctica y la reflexión sobre la práctica.

² Se sugiere que si no estás familiarizado con el modelo de la espiral reflexiva, revises la ficha de trabajo no. 5 de este cuaderno de manera prioritaria.

³ Adaptado de CONAFE (2011). Mis documentos de apoyo 1. Capacitador Tutor. Segunda edición. Páginas 37 - 46



En el tercer momento, "Comparar", se promueve a través de la comparación con otros, el rescate de las mejores prácticas, según se definió en la introducción del cuaderno, y la colaboración horizontal en equipo de trabajo al compartir con otras figuras tus propios descubrimientos y reflexiones y así responder a preguntas como ¿Cómo ven mis colegas lo que yo hago? y ¿cómo veo yo lo que ellos hacen?, ¿qué puntos de comparación pueden establecerse entre las prácticas de ambos?

En el cuarto paso, "Reconstruir", se busca un proceso permanente de mejora continua a través de la elaboración de planes de mejora personales o colectivos de la práctica, de manera que se obtenga respuesta a cuestiones como ¿Qué podría o podríamos hacer de forma diferente?, ¿cómo podría o podríamos cambiar?, ¿qué conexiones hay entre lo personal y lo social, es decir, cómo lo que yo hago impacta en los demás y mi entorno de influencia?

- Las fichas de trabajo tendrán una numeración básica que irá del número 1 al numero 4, coincidiendo con la secuencia de las 4 fases o momentos de la espiral reflexiva, antes descrita.
- En las fichas se propone la realización de actividades tanto individuales como en equipo o en grupo. Con ellas se busca estimular la reflexión, el diálogo, el debate, el intercambio de opiniones y experiencias, y la generación de ideas y estrategias para actuar en el espacio de influencia que le compete a un supervisor de módulo.

De acuerdo al tipo de actividad, se determinaron tres símbolos gráficos:



Para las actividades individuales



Para las actividades en equipos o pequeños grupos



Para las actividades grupales en sesión plenaria

Aunque se parte por lo general del reconocimiento individual de las ideas previas y experiencia de los participantes, se complementa con el trabajo colaborativo y la construcción de conclusiones entre los diferentes miembros del grupo. Será importante aprovechar los espacios grupales que ya existan en la zona como "reuniones periódicas", o bien, en caso de no existir en tu módulo, buscar la manera de generar "espacios de reunión" donde se favorezca este intercambio.

- En las fichas se ofrecen algunos fragmentos de textos para apoyar la reflexión sobre el contenido a tratar. De manera adicional a los textos incluidos en este cuaderno, y como una forma de complementar la información de las fichas de trabajo, en el documento denominado Mis documentos de apoyo I "Reflexionar para asesorar", encontrarás aspectos teóricos más amplios. Es importante que consultes este documento, ya que te ayudará a contar con mayor





información sobre el contenido de las fichas, lo cual te permitirá apoyar y reforzar tu práctica como supervisor de módulo.

- No obstante que el cuaderno “Aprender para asesorar” y Mis documentos de apoyo I “Reflexionar para asesorar” podrían considerarse como materiales independientes, es altamente recomendable tener ambos materiales al mismo tiempo cuando se trabaje con el cuaderno, ya que son complementarios.
- No obstante que el cuaderno tiene un índice con cierta secuencia teórico-metodológica en las fichas, puede decirse que cada ficha de trabajo es independiente en su contenido y que puedes abordarla en el orden que tú gustes, de acuerdo con las necesidades formativas derivadas del nivel de desarrollo de competencias que consideres que tienes, o bien, de los intereses que te surjan en un momento o situación particular.
- En los diferentes momentos de la espiral reflexiva, se propone elaborar determinados productos por escrito, en particular para el cierre de cada ficha. Es importante que realices estos registros y los conserves, pues son un recurso para tu trabajo, una especie de bitácora con orientaciones, a la cual podrás acudir cuando lo consideres necesario a lo largo del ciclo operativo. Incluso, como este cuaderno es un material que tendrás contigo de manera permanente, se sugiere lo llenes con lápiz, de manera que puedas ir modificando algunos de tus registros, en caso de ser necesario.

Si los espacios disponibles en este cuaderno para el registro no te son suficientes, puedes apoyarte en una carpeta o diario de campo, que te permita no perder información importante derivada de tu reflexión y que te ayude a sistematizar la información recabada en campo.

- Es importante concluir cada ficha de tal manera que se pueda visualizar el proceso completo al que hace referencia al planteamiento de formación, señalado anteriormente. Llegar al producto final, que se plantea construir de manera grupal, permitirá concretar las ideas que se trabajaron, llevarse propuestas concretas e identificar otros posibles escenarios para mejorar la práctica.
- Al final de algunas fichas se solicita la elaboración de un plan personal de mejora. Recuerda que un plan de mejora son ideas u orientaciones que tú mismo defines y que te pueden servir para mantenerte en un proceso de mejora continua. El tener dichas ideas por escrito ayuda a que este proceso no se queden solo en buenas intenciones.

En caso de que en alguna ficha no se te solicite elaborar el plan de mejora, es recomendable realizarlo por tu cuenta con base en lo aprendido en las actividades de la ficha de trabajo. Para ello puedes guiarte por las 5 acciones que se sugiere integren un plan de mejora, a saber: ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo lo voy a hacer?, ¿Qué necesito?, ¿En cuánto tiempo lo voy a hacer?, ¿Cómo le voy a dar seguimiento al plan?.



Propósitos del cuaderno

- Proporcionar un material de formación permanente que apoye el fortalecimiento o desarrollo de las competencias de los supervisores de módulo, lo cual les permita desempeñar sus funciones con mayor congruencia y eficiencia.
- Reconocer la reflexión sobre la práctica como uno de los procesos fundamentales para la mejora de la práctica de los supervisores de módulo.
- Revalorar la importancia de la función asesora del supervisor de módulo como un apoyo, guía, gestor y formador de los promotores educativos.
- Identificar aspectos relacionados con la mejora de la calidad en la práctica asesora que desarrolla el supervisor de módulo.
- Analizar algunos planteamientos sobre la asesoría pedagógica, como recurso para apoyar el trabajo que desarrollan los supervisores de módulo.
- Enriquecer la práctica de los supervisores de módulo, a través del análisis y descripción de los elementos clave en su actuar cotidiano, así como del contraste de prácticas con otros supervisores de módulo, que les permita recuperar las mejores prácticas y diseñar estrategias de mejora continua en el desempeño de su función y la del grupo de promotores educativos que forman parte de su módulo.





Mi ruta de aprendizaje

Esta ruta tiene el propósito de llevar un registro y dar seguimiento a tu proceso de aprendizaje. Tus anotaciones te permitirán tener una visión panorámica sobre los aspectos que debes considerar en tu práctica como supervisor de módulo, así como lo que es necesario que continúes trabajando para mejorar tu desempeño.



Al terminar las actividades de cada ficha, te sugerimos tomes un tiempo para reflexionar sobre cuáles son los aspectos más significativos del trabajo que realizaste, registrarlos en la siguiente tabla.

No. de ficha	Aprendizajes adquiridos	Aspectos a seguir trabajando	Observaciones o comentarios
Ficha de trabajo 1			
Ficha de trabajo 2			
Ficha de trabajo 3			
Ficha de trabajo 4			





No. de ficha	Aprendizajes adquiridos	Aspectos a seguir trabajando	Observaciones o comentarios
Ficha de trabajo 5			
Ficha de trabajo 6			
Ficha de trabajo 7			
Ficha de trabajo 8			
Ficha de trabajo 9			
Ficha de trabajo 10			
Ficha de trabajo 11			





El supervisor de módulo como persona

Propósito

Fortalecer las competencias socioemocionales en el supervisor de módulo, con énfasis en el ámbito personal: automotivación, autorregulación y autoconocimiento.

Actividades

1. El tener claridad sobre lo que hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos es un elemento fundamental para mantener bien enfocadas las actividades de nuestra vida. Saber de qué somos capaces, qué nos estimula y cuáles son los obstáculos que tenemos que enfrentar, es lo que permite al ser humano un desarrollo pleno.

A continuación encontrarás algunas preguntas que tienen el propósito de apoyarte a sistematizar tu observación e identificar áreas de mejora, tanto en el plano personal como en el laboral. En la medida que te detengas a reflexionar sobre los eventos que ocurren en tu día a día, podrás estar preparado para abordarlos de la mejor forma.



Responde individualmente las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que más te gusta de ser supervisor de módulo? (Menciona tres preferencias)

¿Qué características de tu personalidad consideras que favorecen tu labor como supervisor de módulo? (señala por lo menos tres)

¿En qué momentos de tu trabajo te sientes más cómodo y en control de la situación? (menciona tres momentos)



¿Con qué tipo de personas estableces con mayor facilidad la comunicación y con cuáles es un poco más difícil? (escribe tres características de cada grupo de personas)

En la medida que observas y registras diferentes aspectos de tu comportamiento y motivaciones, irás encontrando mejores caminos para enfrentarte a las situaciones que se te presenten, para mejorar tu desempeño como líder y trabajar exitosamente.



En reunión con otros compañeros comparten sus respuestas a las preguntas anteriores e identifiquen los temas en los cuáles es necesario trabajar. A continuación registra los temas que surgen con más frecuencia.



2. De manera individual, lee las primeras cuatro páginas del documento "Competencias socioemocionales: Competencias personales y competencias sociales" (Inciso A) que se encuentran en el material Mis documentos de apoyo I en el primer apartado llamado "El supervisor de módulo y los promotores como personas".

Para el caso de que no tengas a la mano el material señalado, a continuación se presenta una pequeña síntesis de la primera parte del documento, la segunda parte se sintetizará en la siguiente ficha:

"Competencias socio emocionales: competencias personales y competencias sociales"⁴

Las competencias socio emocionales incluyen cinco grandes capacidades, de las cuales tres se consideran competencias personales y dos son las competencias sociales.

Las competencias personales son:

- **La capacidad de percibir las propias emociones (autoconocimiento).** El primer paso es la capacidad para identificar y reconocer las propias emociones, es decir, darnos cuenta de que las estamos sintiendo.

El segundo paso es aprender a identificar y distinguir unas emociones de otras, por ejemplo, si nos sentimos tristes, saber qué fue lo que motivó esa tristeza y si está asociada a un evento en particular (algún conflicto con otra persona) o se debe a que nos encontramos deprimidos.



⁴ Adaptado de De Santos, Francisco Javier (2006). Taller de inteligencia emocional y equipos de trabajo.



El tercer paso es aprender a evaluar la intensidad de las emociones, por supuesto, es más sencillo trabajar con emociones de poca intensidad que con aquellas que sentimos muy intensamente.

- **La capacidad de controlar las propias emociones (autorregulación).** Una vez que tenemos identificadas las emociones que estamos sintiendo, es mucho más fácil regular la intensidad de las mismas. Una de las emociones más difíciles de regular y que nos puede ocasionar problemas serios con los demás, es el enojo o ira. Tenemos derecho a sentirnos enojados pero no tenemos derecho a manifestar este enojo a los demás de forma grosera, hiriente o altanera. Una persona que sabe regular sus emociones, las manifiesta sin afectar a terceros.

Reflexionar sobre nuestras emociones requiere dar tres pasos, determinar la causa, determinar las alternativas y, por último, actuar.

- **La capacidad para motivarse uno mismo (automotivación).** Nos motivamos a nosotros mismos cuando sabemos lo que queremos conseguir y cómo conseguirlo. Por tanto, para desarrollar la capacidad de motivarnos a nosotros mismos primero tenemos que aprender a fijar los objetivos que queremos conseguir.

Aprender a establecer objetivos es importante pero no suficiente, esos objetivos tienen, además, que ser viables y nosotros necesitamos saber qué pasos tenemos que dar para poder alcanzarlos. Esto incluye conocer nuestros puntos fuertes y débiles y estar dispuestos a trabajar firmemente en aquellos aspectos que todavía no tenemos desarrollados para lograr nuestros objetivos.



Una vez concluida la lectura anterior, continúa con el siguiente texto.

¿Qué es Automotivación?

La automotivación es darse a uno mismo las razones, impulso, entusiasmo e interés para llevar a cabo una acción específica o un determinado comportamiento. La motivación está presente en todas las funciones de la vida: actos simples, como el comer que está motivado por el hambre, el estudio que está motivado por el deseo de conocimiento.

Una actividad muy importante para la que debe existir la automotivación es nuestro trabajo. La motivación juega un papel clave en tu disposición para realizar las tareas con éxito y en la administración que haces de tu tiempo. Una persona incapaz de comprender la importancia de estarse motivando constantemente, no se podrá autogestionar adecuadamente. Es fundamental que cualquier persona que busque mejorar, dirigir, gobernar y gestionar su vida, se automotive e identifique las consecuencias positivas que ello trae a su vida, como lo son el autoconocimiento, una mejor cimentada autoestima, mayor alegría y disfrute de las actividades que realiza, mejor interacción con los demás y otras.

Para que practiques la automotivación y te sientas más satisfecho con tu día a día, te sugerimos una serie de sencillos pasos:

Paso 1. Comienza bien el día, tratando de organizar convenientemente las tareas más importantes de la jornada para que las realices en primer lugar y destines toda tu energía en



ellas. Si sientes que estás en control de las tareas que son más importantes para ti, incrementará tu grado de motivación para realizarlas.

Paso 2. Cultiva el buen humor y mantén un diálogo positivo contigo mismo, huyendo de los pensamientos derrotistas y negativos que, como en una espiral descendente, nos hunden hacia la frustración y el desencanto. Esto definitivamente destroza tu automotivación.

Paso 3. Mantén una actitud positiva y trata de transmitirla a los demás; busca la energía positiva de aquellos que la cultivan. Influye para que las personas se automotiven para lograr sus metas.

Paso 4. Apóyate más en tu reafirmación interna que en la externa. No esperes que los demás te animen o reconozcan tu trabajo. Reconócelo tú y hazlo mejor cada día.

Adaptado de: Automotivación: Octubre 25 de 2010.

<http://automotivacion.wordpress.com/2010/10/25/%C2%BFque-es-automotivacion/>

 A continuación lee el texto llamado "Cómo evitamos perder el autocontrol emocional" que se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el primer apartado llamado "El supervisor de módulo y los promotores como personas".

 Organizados en equipos, comenten los textos anteriores y anoten sus conclusiones, de acuerdo a las siguientes preguntas:

Cuando estamos con los promotores, padres de familia y cuidadores, ¿Llegamos a perder el control de nuestras emociones? ¿En qué momentos o situaciones?

¿De qué recursos disponemos para recuperar el control de nuestras emociones? ¿Cómo usamos estos recursos?

¿Qué factores o elementos te mantienen comprometido con el programa?





En plenaria, cada equipo presentará sus conclusiones al grupo de acuerdo a los siguientes formatos:

- Equipo 1. Como una película
- Equipo 2. Como un noticiero de TV
- Equipo 3. Como una reseña de sociales
- Equipo 4. Como un programa de radio



3. Ahora, en los mismos equipos, comparten y registren en el siguiente espacio las reflexiones que han realizado alrededor de la autorregulación de las emociones para enfrentarse a situaciones y personas difíciles, la automotivación y el autoconocimiento.



En un segundo momento y después de haber compartido experiencias alrededor de los temas tratados en esta ficha, señalen:

Las mejores formas de identificar y regular las emociones ante situaciones y personas difíciles son:

Es importante que los supervisores identifiquen y regulen sus emociones porque:





Las mejores estrategias para que los supervisores de módulo se mantengan automotivados alrededor de su trabajo son:

Es importante que los supervisores de módulo tengan una actitud de motivación hacia su tarea educativa porque:

4.  De manera individual, selecciona las mejores ideas que han compartido tus compañeros y que consideras te pudieran servir para mejorar tu autoconocimiento, autorregulación y automotivación. Regístralas en el siguiente cuadro:

Autoconocimiento	Autorregulación	Automotivación

Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.





Los promotores educativos como personas

Propósito

Fortalecer las competencias socioemocionales en el supervisor de módulo, con énfasis en el ámbito social (empatía⁵), a fin de reforzar la capacidad de entender y asesorar al grupo de promotores educativos.

Actividades

1.  De manera individual reflexiona alrededor de las características de los promotores de tu módulo. Recuerda a cada uno y anota sus nombres en la primera columna del cuadro que aparece a continuación.
Posteriormente, registra en la segunda columna los factores que los mantienen (o no) motivados para realizar su trabajo. En el primer renglón aparece un ejemplo:

Nombre:	Factores que lo motivan y mantienen enfocado en su trabajo
Juanita	La comunidad la toma muy en cuenta y le consultan temas sobre cómo educar mejor a los niños pequeños

⁵ La empatía es la identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra. También se conoce como inteligencia interpersonal, al ser la capacidad cognitiva de sentir, en un contexto común, lo que un individuo diferente puede percibir.



¿Qué comportamientos cotidianos de los promotores educativos te cuesta más trabajo entender o aceptar?



2. Ahora, en equipos, distribúyanse la lectura de la segunda parte del texto "Competencias socioemocionales: competencias personales y competencias sociales" (Inciso B), así como el texto "Modelos Mentales", que se encuentran en el material Mis documentos de apoyo I en el primer apartado llamado "El supervisor de módulo y los promotores como personas". En el caso de que no tengas disponible este material, a continuación te ofrecemos un pequeño resumen del inciso B, relativo a competencias sociales. Igualmente, incluimos aquí un texto titulado "Los paradigmas y la cultura" que complementa y en su caso sustituye al titulado "Modelos Mentales":

Competencias sociales⁶

Las competencias sociales son aquellas que nos permiten desenvolvernos en tiempo y forma en el ámbito social y entender a nuestros semejantes, estas son:

- **Empatía.** Es el conjunto de capacidades que nos permiten reconocer y entender las emociones de los demás, sus motivaciones y las razones que explican su comportamiento.

La empatía supone que entramos en el mundo del otro y vemos las cosas desde su punto de vista, sentimos sus sentimientos y oímos lo que el otro oye. La capacidad de ponerte en el lugar del otro no quiere decir que compartamos sus opiniones, ni que estemos de acuerdo con su manera de interpretar la realidad.

Para poder entender al otro, para poder entrar en su mundo tenemos que aprender a ponernos en su lugar, aprender a pensar como él. Por lo tanto, la empatía si presupone una suspensión temporal de mi propio mundo, de mi propia manera de ver las cosas.

Una de las habilidades básicas para entender al otro es la de saber escuchar. La mayoría de nosotros, cuando hablamos con otros le prestamos más atención a nuestras propias reacciones que a lo que nos dicen. Escuchamos pensando en lo que vamos a decir nosotros a continuación, o pensando en qué tipo de experiencias propias podemos aportar.

- **Habilidades sociales.** Cuando entendemos al otro, su manera de pensar, sus motivaciones y sus sentimientos podemos elegir la manera más adecuada de presentarle nuestro mensaje. La misma información se puede ofrecer de muchas maneras. Saber elegir la manera adecuada y el momento justo es la marca del gran comunicador.

La capacidad de comunicarnos es la que nos permite organizar grupos, negociar y establecer conexiones personales.



⁶ Adaptado de De Santos, Francisco Javier (2006). Taller de inteligencia emocional y equipos de trabajo.



LOS PARADIGMAS Y LA CULTURA⁷

Un paradigma es un conjunto de reglas (escritas o no) que hacen dos cosas: establecen o definen límites y nos indican cómo debemos comportarnos dentro de ellos para tener éxito.

Podríamos definir también a los paradigmas como un conjunto de supuestos implícitos, de ideas que damos por ciertas, que no se someten al cuestionamiento y que de hecho son esencialmente inconscientes.

Para efectos prácticos utilizo como sinónimos de "paradigmas", los prejuicios, los modelos mentales, las cosmovisiones, los mitos, las etiquetas, las representaciones internas, los códigos culturales, los dogmas, los estigmas, las leyes, las creencias, los clichés, los moldes, los marcos internos de referencia, los constructos, los arquetipos, las teorías, las reglas, los estereotipos, los supuestos, los esquemas, los juicios de valor, los valores, las convicciones, las supersticiones, los rituales, las doctrinas, los estándares, los protocolos, los axiomas, las categorías, etc.

Hay quienes clasifican a todos estos conceptos como subgrupos de los paradigmas. Todos estos conceptos son considerados como verdaderos por una persona o un grupo y actúan como filtros perceptuales y, de un modo u otro, como "condicionantes" de la mente consciente.

Un paradigma nunca se cuestiona. No sólo porque no pensamos en él, sino porque queda inmune ante la crítica. Tiene que ver con conceptos, ideas y creencias que están encapsuladas y blindadas contra cualquier duda o sospecha, lo que interrumpe el proceso natural del conocimiento.

¿Por qué son tan poderosos los paradigmas?

"La razón por la cual los modelos mentales son tan poderosos y peligrosos es su operación automática e invisible (actúan a escondidas). Uno presta atención a la figura en primer plano, el contenido de su experiencia, e ignora el trasfondo, el contexto en el que uno experimenta lo que experimenta. **Este contexto es fundamental, ya que dota de sentido al contenido**". (Dr. Fred Kofman)

Los modelos mentales son también el archivo que contiene nuestros comportamientos rutinarios. Todas nuestras percepciones pasan por ese marco y dentro de ese sistema están todas las cosas que damos por sentadas. Construimos internamente nuestra interpretación de la realidad en vez de percibir lo que está "allí afuera".

⁷ Fragmento tomado de Muñoz Gutiérrez, Ramón (2009). Las dos mentes del ser humano. Lentes nuevos para una vida nueva. Editorial Grijalbo. México, D.F. pp. 92-116 y 139-140.



Cuando descubrimos que los modelos mentales son fundamentales, inconscientes y diferentes en cada persona, podemos entender por qué hay tantas interpretaciones equívocas y conflictos entre los seres humanos. **Cada persona cree que su modelo mental es el válido.** Tan necesarios como peligrosos, son una espada de doble filo. Los paradigmas son como el aire: indispensables para vivir e invisibles (tanto que desaparecen de la conciencia). Pero a diferencia del aire, que es común para todos, los modelos mentales son individuales, resultado de la naturaleza, lenguaje, cultura e historia personal de cada uno de nosotros.

Todo lo vemos a través de esos lentes. El paradigma es como un sistema de creencias inconscientes de una cultura. Vivimos y respiramos estas creencias, pensamos y actuamos de acuerdo con ellas, interpretamos y miramos (como si fuesen lentes) a través de ellas.

Los paradigmas actúan como condicionantes también en el proceso de la comunicación humana. Es falso aquello de que "lo que yo digo es lo que el otro escucha" y "lo que escuchó es lo que el otro dice". Por desgracia las cosas no son tan simples. Lo que cada uno escucha está condicionado por sus modelos mentales. La clave no está en lo que "yo digo" sino en lo que el otro "entiende" de lo que yo digo.

Cuando uno cae en la trampa de la certeza, presume que la realidad tiene que ser de la manera en que uno la ve y por lo tanto, que todo el mundo debería verla de la misma forma. Si alguien no está de acuerdo con nuestras percepciones, opiniones, sentimientos y acciones, forzosamente debe estar equivocado, ser un ignorante o un tonto. La certeza, definida en este sentido, no deja espacio para los modelos mentales alternativos, e impide reconocer que la experiencia personal no es la realidad incondicional. La certeza es uno de los mecanismos de defensa del modelo mental. Quienes así piensan no tienen en cuenta que **sus percepciones, sus ideas y sus palabras son "su" verdad, no "la" verdad.**

Sobre la historia personal

Cada persona opera desde su modelo mental (su paradigma) y vive naturalmente en "su" realidad. Pero ésta no puede ser la misma que perciben otros, cuya naturaleza, cultura e historias personales son diferentes. Todos los seres humanos vivimos la misma realidad, pero la experimentamos subjetivamente en forma diversa. Por eso es que no todos los seres humanos viven en la misma realidad, lo cual tiene serias consecuencias.

Todo lo que hemos vivido forma parte de nuestra historia personal. Todas estas experiencias que hemos vivido informan al paradigma que usamos para navegar por el mundo y se alojan en nuestra mente inconsciente, creando con ello predisposiciones automáticas para interpretar y actuar.

Creemos que nuestra historia personal pertenece al pasado, pero nuestros paradigmas proyectan ese pasado hacia el presente y hacia el futuro. Al igual que una computadora, el cerebro tiene acceso permanente a las experiencias de la vida acumuladas en la memoria y puede lanzarlas hacia el presente y el futuro, como guía para la interpretación, el pensamiento y la acción. Nuestra historia personal constituye, junto con la cultura, la principal fuente de paradigmas.





Sobre la cultura

La cultura es sin duda otra fuente de paradigmas o modelos mentales. Podríamos considerarla como un modelo mental colectivo. Cada cultura tiene su propia manera de pensar, que nos enseña lo que somos.

En general hoy se piensa a la cultura como el conjunto total de los actos humanos en una comunidad dada, ya sean prácticas económicas, artísticas, políticas, jurídicas, religiosas, científicas o cualesquiera otras. Toda práctica humana que supere la naturaleza biológica es una práctica cultural. También incluye los significados, códigos y valores que los hombres de una sociedad atribuyen a sus prácticas.

Toda sociedad tiene cultura y toda cultura es puesta en práctica por las personas que se inter-relacionan.

El lenguaje forma parte de la cultura y actúa como fuente y filtro de los modelos mentales. El lenguaje es el medio en el que se estructura la conciencia del ser humano. Dicho de otro modo, uno no habla de lo que ve, uno ve sólo aquello de lo que puede hablar.

Ojalá aprendamos a cuestionar y revisualizar nuestras propias interpretaciones. La costumbre popular de señalar “ponerse en los zapatos del otro” bien podría ser reemplazada por “ponerse los lentes del otro”.



Una vez que hayas concluido las lecturas, revisa la pequeña historieta que aparece a continuación y realiza lo que se te solicita a continuación.

Buenos deseos



Ilustración: Tania Alcántara Flores

Con el contexto de las lecturas, ¿qué modelos mentales identificas en cada una de las situaciones planteadas en la historieta?



¿Consideras que tus modelos mentales han influido en tus posibilidades de ser empático con los promotores, padres de familia y cuidadores? ¿De qué manera?



Anota tres situaciones en las cuales no has podido ser empático con alguno de los promotores de tu módulo. Trata de identificar la razón por la que no hubo empatía y regístralas en la columna de la derecha:

Situaciones en las que no has podido ser empático	Razón por la que no hubo empatía





3.  En grupos de trabajo comparten las ideas principales de las lecturas e identifiquen la relación con sus propios modelos mentales o paradigmas.

¿Qué modelos mentales o paradigmas alcanzan a identificar que pueden apoyar positivamente la ejecución del programa y el desempeño de los grupos de trabajo?

¿Qué modelos mentales o paradigmas alcanzan a identificar que pueden ser un obstáculo y afectar negativamente la ejecución del programa y el desempeño de los grupos de trabajo?



Comenten sobre la lista que hicieron relacionada con las motivaciones de cada promotor. Consideren como guía las siguientes preguntas:

¿Fue sencillo identificar las motivaciones de cada promotor? ¿Conocen a fondo a los promotores de su módulo? ¿Qué estuvo bien? ¿Qué hizo falta? Después del comentario grupal, anota en este espacio tus conclusiones:





4. En plenaria enlisten las 5 acciones más importantes que todo supervisor de módulo puede llevar a cabo para fortalecer sus competencias socioemocionales (conocer mejor, ser más empático y relacionarse favorablemente con los promotores, padres de familia y cuidadores):

Acciones para fortalecer las competencias socioemocionales

1.

2.

3.

4.

5.

Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.





La labor del supervisor de módulo

Propósito

Reflexionar sobre la importancia del rol del supervisor de módulo, a fin de definir claramente su marco de acción, con base en los fundamentos pedagógicos y operativos de la Educación Inicial del Conafe.

Actividades



1. De manera individual, completa las siguientes frases y responde las siguientes preguntas:

Supervisión es _____

Supervisión no es _____

¿Cuáles son las tres palabras clave que describen la labor de un supervisor de módulo?

Lo que me resulta más fácil en mi labor como supervisor de módulo:

Lo que más se me dificulta de ser supervisor de módulo:

- De manera individual de la siguiente lista de tareas o actividades selecciona las 6 que consideres son las más importantes que desarrolla un supervisor de módulo:

1. Elabora informes como evidencia de su trabajo	()
2. Asesora de manera permanente con carácter pedagógico	()
3. Revisa y retroalimenta planeaciones de las sesiones	()
4. Aclara dudas administrativas de los promotores	()



5. Registra sus observaciones y las utiliza como insumo para planear	()
6. Sanciona cuando solicita un documento y no se le proporciona	()
7. Verifica que los promotores utilicen los formatos	()
8. Evalúa la práctica del promotor	()
9. Visita a los promotores principalmente para motivarlos	()
10. Desarrolla visitas sociales cuando va a una comunidad	()
11. Coordina acciones de formación del módulo y a nivel regional	()
12. Conoce y distribuye los materiales de Educación Inicial	()

 En equipos de trabajo comparten sus respuestas argumentando la selección de las funciones o actividades. Asimismo, revisen sus respuestas a las preguntas iniciales planteadas en esta ficha.

 Ahora de manera individual anota en el siguiente cuadro, cuáles son las tres principales fortalezas que tú mismo percibes en tu desempeño, así como las tres principales áreas de oportunidad que identificas.

Fortalezas identificadas		Áreas de oportunidad identificadas	
Pedagógicas	Administrativas	Pedagógicas	Administrativas

2.  En equipos de trabajo, lean el siguiente texto "La flor roja" y respondan a las preguntas que se hacen al final del mismo.

La flor roja⁸ Por: Helen Buclein

"Una vez un pequeño niño fue a la escuela. El era en verdad un pequeño niño y aquella sí era una gran escuela. Cuando el pequeño niño descubrió que podía llegar a su salón caminando desde la puerta de entrada, se sentía feliz y la escuela ya no se veía tan grande. Una mañana su maestra le dijo: "Hoy vamos a dibujar". Qué bien, pensó el pequeño. A él le encantaba dibujar. Podría pintar muchas cosas: leones, tigres, pollos, vacas, trenes y barcos. Así fue que sacó su cajita de crayolas y empezó a dibujar.



⁸ Tomado de Arizaldo Carvajal Burbano (2011). "Desarrollo local. Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores". Primera edición digital: eumed.net –Málaga, España, Mayo de 2011



Pero la maestra le dijo: "Vamos a dibujar flores". Qué bien, pensó el pequeño. A él le encantaban las flores, y comenzó a dibujar algunas con sus crayolas rosada, naranja y azul. Pero la maestra dijo: "Espera, hasta que yo te muestre cómo". "Aquí está", dijo la maestra. "Ahora puedes comenzar". Y mostró una flor roja con un tallo verde. El pequeño miró la flor de la maestra, luego miró la suya. A él le gustaba su flor más que la de la maestra, pero él no dijo nada. Tan solo volteó su hoja e hizo su flor similar a la de la maestra.

Era roja con un tallo verde. Otro día, cuando el pequeño abría la puerta por sí solo, desde afuera, la maestra dijo: "Hoy vamos a trabajar con greda⁹". Qué bien, pensó el niño. "Me encanta la greda".

El podría hacer muchas cosas con greda: culebras y hombres de nieve, elefantes y caminos. Comenzó a hablar y a pellizcar su bola de greda. Pero la maestra dijo: "Espera, aún no es la hora de comenzar", y ella esperó a que todos los demás estuvieran listos.

Entonces, sucedió que su familia se mudó a otra casa en otra ciudad y el pequeño tuvo que ir a otra escuela. Esta escuela aún era más grande que la otra y no había puerta de afuera a su clase. Tenía que subir algunas escaleras grandes y pasar por un corredor largo para llegar a su salón.

El primer día que el pequeño estaba en la escuela, la maestra dijo: "Hoy vamos a dibujar". Qué bien, pensó el niño, y esperó hasta que la maestra le dijera qué hacer, pero ella no dijo nada. Tan solo caminaba por el salón.

Luego ella se acercó al pequeño y dijo: "¿No quieres dibujar?". "Claro que sí", dijo el niño. "¿Qué vamos a hacer?". "No sé hasta que lo dibujes", dijo la maestra. "¿Cómo lo haré?", preguntó el niño. "Como gustes", respondió la maestra. "Si todos dibujan lo mismo y usan los mismos colores, ¿cómo sabré quién hizo qué y cuál es cuál?". "No sé", dijo el niño. Y comenzó a dibujar una flor roja con un tallo verde".

¿Qué semejanza o analogía encuentran entre la historia de la flor roja y la labor de un supervisor de módulo?



¿Qué puede suceder con los promotores cuando un supervisor de módulo actúa como la primera maestra de esta historia?



⁹ La greda es una arcilla utilizada principalmente para alfarería, se origina de rocas arcillosas que son las rocas sedimentarias más abundantes sobre la Tierra. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Greda>)



¿Qué características tiene la práctica docente de la segunda maestra de la historia que podríamos recuperar como supervisores de módulo?

¿Qué aprendizaje del texto compartirían con los promotores educativos para fortalecer su intervención pedagógica?

3. En sesión grupal, realicen las siguientes actividades:

Contrasten fortalezas y áreas de oportunidad que hayan detectado individualmente en la actividad no. 1. Registren las tres fortalezas y las tres áreas de oportunidad que obtienen mayor frecuencia en el grupo.

Fortalezas		Áreas de oportunidad	
Pedagógicas	Administrativas	Pedagógicas	Administrativas





Ahora, tomando como insumo las fortalezas y áreas de oportunidad que han detectado, elaboren una descripción como grupo.

Con base en las fortalezas	"Los supervisores de módulo somos un grupo de personas que destacamos por..." <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Con base en las áreas de oportunidad	"Los supervisores de módulo somos un grupo de personas que necesitamos reforzar..." <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



En equipos de trabajo, comenten y acuerden ¿Cuál(es) son las tareas o actividades más importantes para un supervisor de módulo en cada una de las etapas del ciclo operativo?:

Al inicio del ciclo operativo
Durante el ciclo operativo
Al concluir el ciclo operativo
De manera cotidiana





De manera grupal, lean el texto que se ubica en el “Manual de apoyo para el coordinador de zona y el supervisor de módulo” en la sección denominada ¿Quién es y qué hace el supervisor de módulo?, y como síntesis del texto sobre las funciones del supervisor de módulo, respondan a las siguientes preguntas:

¿Por qué es importante que existan los supervisores en educación inicial del Conafe?

¿Cuál es la principal aportación de un supervisor de módulo? ¿Cuál es el valor agregado que su trabajo otorga al Programa de Educación Inicial?

¿Cuál es la principal función del supervisor de módulo para contribuir al desarrollo integral de los niños de 0 a 4 años?



4. También de manera grupal, cada participante compartirá con los demás las que considera sus “mejores prácticas” que le han permitido tener las fortalezas que tiene al día de hoy. Es importante que cada persona comente al menos sus tres mejores prácticas.





 Cada supervisor de módulo seleccionará aquellas “mejores prácticas” que le han compartido sus compañeros y que determine le pudieran servir para mejorar su propio desempeño y las registrará en el siguiente cuadro.

Mejores prácticas de mis compañeros que me pueden servir para mejorar mi propio trabajo	
1	
2	
3	
4	
5	

 Con base en la lectura realizada y a partir de la discusión grupal sostenida a lo largo de esta ficha, identifiquen tres funciones o aspectos que se comprometan a reforzar como grupo de supervisores de módulo.

Funciones o aspectos que necesitamos reforzar	
Pedagógicas	
Administrativas	



Finalmente, de manera individual elabora un plan de mejora¹⁰ que refuerce las fortalezas percibidas y reduzca las debilidades. Para elaborar este plan, se sugiere seleccionar al menos dos o tres funciones prioritarias sobre las que quieras seguir trabajando. Te puedes apoyar en el siguiente cuadro.

¿Qué voy a hacer?	¿Cómo lo voy a hacer?	¿Qué necesito?	¿En cuánto tiempo lo voy a hacer?	¿Cómo le voy a dar seguimiento al plan?

Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.



¹⁰ Recuerda que un plan de mejora son ideas u orientaciones que tú mismo defines y que te pueden servir para mantenerte en un proceso de mejora continua y el tener dichas ideas por escrito ayuda a que el plan no se queden sólo en buenas intenciones.





El supervisor de módulo como líder y coordinador de equipos

Propósito

Reconocer las competencias de liderazgo participativo y promover el desarrollo de habilidades que le permitan coordinar el trabajo del equipo de promotores de educación inicial.

Actividades



- De forma individual, responde las siguientes preguntas:

Personas que desempeñan función de líder	¿Qué ideas o mensajes promueven?	¿Qué formas y estrategias de liderazgo utilizan?	¿Qué condiciones necesitan para poder realizar su actividad?	¿Cuáles son las diferencias de esta actividad (en los contenidos, estrategias y condiciones) con las que realizan los supervisores de módulo?
El Presidente de México				
El sacerdote de la comunidad				
El maestro de la escuela				
Un entrenador deportivo				
El coordinador de zona				



Organizados en equipos, comparten sus respuestas y traten de unificar sus cuadros.



Del mismo modo, para comprender mejor las características del liderazgo, comenten y respondan las siguientes cuestiones:

¿Por qué las personas que se señalan anteriormente pueden considerarse unos líderes?

¿Cuál es la diferencia entre los contenidos que promueven estas personas con los que manejan los supervisores de módulo?

¿Qué caracteriza a las estrategias que utilizan los líderes señalados, en comparación con los supervisores de módulo como líderes?

¿Cuáles son las condiciones que requieren los supervisores de módulo para llevar a cabo su función de líder a diferencia de las que requieren los líderes anteriores?



Anoten cinco similitudes y cinco diferencias de las características de los líderes señalados con la función de líder que asumen los supervisores de módulo:

Similitudes	Diferencias
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.





2.  Lee de forma individual el siguiente texto:

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tienen las personas para influir en un grupo hacia el logro de ciertos objetivos.

El grado de influencia se vincula con la capacidad de una persona para hacerse lugar en otras y lograr la realización de sus inquietudes. Este lugar depende de uno, del otro y de las circunstancias del contexto.

La capacidad de influencia se debe a varios motivos, las más comunes son:

- *Por la posición que ocupa la persona dentro de una escala jerárquica (es la autoridad).*
- *Por las habilidades y conocimientos con los que cuenta la persona y que el grupo o la comunidad reconocen su condición de experto en el tema.*
- *Por sus competencias comunicativas para transmitir con eficacia las propias ideas y escuchar respetuosamente a los demás.*
- *Por su inteligencia emocional para identificar los estados de ánimo fértiles para captar la atención y escucha de las personas involucradas.*
- *Por sus redes de contactos que le permiten conseguir el apoyo de otras personas.*
- *Porque es quien controla los recursos.*

La forma de ejercer el liderazgo ha ido evolucionando en el curso de los años. El concepto de liderazgo como control, en donde el jefe daba órdenes y el trabajador obedecía, ya no es operante en nuestros tiempos, aunque se siga utilizando. "La jerarquía entendida como control desalentó el desarrollo del compromiso, la responsabilidad, y obstaculizó la comprensión, el trabajo creativo de casi todos, al tiempo que nunca concibió el trabajo en equipo". (Pozner, Pilar)

Cuando el líder se hace cargo de la solución de todos los problemas porque "yo sé cómo hacerlo", "no hace falta preguntar nada porque yo tengo todas las respuestas", está actuando, quizás sin pretenderlo y con la mejor de las intenciones, como un líder controlador.

Actualmente se considera al líder como aquél que tiene una visión muy clara de lo que pretende lograr junto con su equipo de trabajo. Para alcanzar esta visión, impulsa y desarrolla a las personas de su equipo, armonizando talento y recursos materiales.

El concepto de liderazgo actual, establece una relación horizontal con las otras personas, evitando jerarquías o conductas autoritarias.

"Quien en estos tiempos se involucra como profesional de la educación, necesita hospedar el deseo de cambiar, así como el saber para llevarlo a cabo, y necesita de la paciencia casi infinita y activa para lograrlo. Es asomarse a la incertidumbre, y no ocultarla. Es descubrir en lo cotidiano la pasión por lo que se hace, es decisión, realización, reflexión, enhebrado, sedimentación, evaluación y balance. Gestión y liderazgo articulan las acciones constantes y urgentes, con las prioridades y elecciones de largo plazo cuando de dirección



y supervisión (...) se trata. Esto implica trabajar en el presente, reconociendo un pasado, pero apuntando a un futuro de mejora sustentable. (Pozner, Pilar)

Vemos que desarrollar la competencia de liderazgo no es algo sencillo, pero día a día se va desarrollando cuando las personas se observan a sí mismas, reflexionan y modifican sus formas de comportamiento en el sentido que sea más conveniente a cada situación.

Fuentes: Adaptado de los siguientes documentos:

Pozner, Pilar. El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación.

Blejmar, B. (2005) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. México. Ed. Novedades Educativas. pp. 59-60; 85-86



Responde las siguientes preguntas:

¿De qué forma ejerces el liderazgo con un grupo de promotores? Descríbelo a continuación:

¿Qué ventajas tiene tu estilo de liderazgo?

¿Qué desventajas tiene tu estilo de liderazgo?

¿Qué aspectos de tu comportamiento como líder consideras que debes mejorar?

¿Qué tipo de actividades llevas a cabo para motivar y mantener la motivación de los promotores de tu módulo?





De manera individual, lee el siguiente texto:

La importancia de la motivación en el desempeño

Los estudios que han investigado el desempeño de las personas en muy diversas instituciones han encontrado que hay tres variables que inciden en dicho desempeño, a saber, la habilidad, la motivación y la oportunidad.

La habilidad se refiere a si la persona "puede" desempeñar la tarea, es decir, si cuenta con los conocimientos y las habilidades para desempeñar las funciones asignadas.

La motivación tiene que ver con si la persona "quiere" realizar las funciones asignadas, si tiene el motor interno que le impulse a moverse por sí mismo(a) hacia los objetivos que corresponden a su función.

La oportunidad se relaciona con el entorno del trabajo, con el contexto de la función a desarrollar. Si la persona cuenta con un ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus tareas y tiene los recursos que le permitan "poder" efectuar su función de manera eficiente y efectiva. (ver figura)

Lo Que Determina el Desempeño



Habilidad (Puede)

¿La persona tiene la habilidad para realizar la tarea?

Motivación (Quiere)

¿Tiene la persona el deseo de realizar la tarea?

Oportunidad (Puede)

¿Tienen la persona oportunidad de desempeñar la tarea?

Como conclusión de las variables que acabamos de revisar, podemos señalar que la motivación es la variable más importante para el desempeño de las personas.

En el ámbito de la educación como en cualquier otro ámbito de trabajo, la fuerza activa es la "gente". Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si las personas no están motivadas para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo...no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo.



Las personas necesitamos saber lo que se espera de nosotros, contar con reconocimiento a la labor bien realizada, sentirnos escuchados, que nuestros líderes y asesores nos den retroalimentación e impulsen nuestro desarrollo profesional y personal, que contemos con un ambiente laboral propicio y estimulante para trabajar, donde las relaciones de trabajo y personales sean de calidad.

Cuando las organizaciones comprendan que las personas no son sólo una herramienta para alcanzar sus metas y objetivos, sino un ser humano a quien se debe motivar y proporcionar los recursos necesarios para que siga en formación permanente y, de esta manera, eleve sus habilidades, valores, actitudes y conocimientos; entonces, también las organizaciones aprenderán y, por ende, se desarrollarán mejor, llegando a cumplir las metas y objetivos que se hayan trazado.

Fuentes: Adaptado de los siguientes libros:

Senge, P. (1998) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México. Ediciones Granica México, S.A. de C.V.

Cárdenas, B. (2008) *El desarrollo de la facilitación del aprendizaje*. En Zapata, L. (Coord.) *Aprendizaje Organizacional*. México, D.F. McGrawHill.



Responde las siguientes preguntas derivadas de la lectura del texto anterior.

¿Cuál es la importancia de la motivación en el desempeño cotidiano de los promotores educativos?

¿Qué puedo hacer yo, como supervisor en mi función de apoyo y asesor, para mejorar la motivación del equipo de promotores de mi módulo?



De manera individual lee el documento "Liderazgo Situacional" que se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I, en el segundo apartado llamado "El supervisor de módulo como líder y supervisor de equipos". Posteriormente, en grupos de trabajo, respondan las siguientes preguntas:





¿A qué se llama "liderazgo situacional"?

¿Cómo piensan que serían los promotores a su cargo si asumieran el estilo 1. "dar instrucciones"?



Araceli Suárez.

¿Cómo piensan que serían los promotores a su cargo si asumieran el estilo 2. "entrenar"?



Rossana Bohórquez.

¿Cómo piensas que serían los promotores a tu cargo si asumieras el estilo 3. "hacer, participar, apoyar"?



Lourdes Guzmán Muñoz

¿Cómo piensas que serían los promotores a tu cargo si asumieras el estilo 4. "Delegar"?



Rafael Barajás.





3. En equipos elaboren por lo menos tres estrategias para liderar a los equipos de promotores (de acuerdo a lo que plantean los autores del modelo de liderazgo situacional).

- _____
- _____
- _____



De forma conjunta, lean el texto “¿Cómo formar equipos de alto desempeño?” que se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el segundo apartado llamado “El supervisor de módulo como líder y coordinador de equipos” y traten de identificar las tres fortalezas que como supervisores de módulo tienen como líderes de equipos, así como sus tres áreas de oportunidad. Anoten sus respuestas en los siguientes cuadros:

Las tres fortalezas del grupo de supervisores de módulo, como líderes e integradores de equipos





Las tres áreas de oportunidad del grupo de supervisores de módulo, como líderes e integradores de equipos



4. De acuerdo a lo que has venido analizando, reflexionando y compartiendo con tus compañeros supervisores determina lo que requieres desarrollar o fortalecer para mejorar tus competencias como líder e integrador de equipos:

Para mejorar mis competencias como líder e integrador de equipos necesito:

SABER

SABER HACER

SER

Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.



La reflexión sobre la práctica

Propósito

Reconocer e incorporar la reflexión sobre la práctica en la actividad cotidiana del supervisor de módulo, como recurso fundamental para fortalecer el proceso de mejora continua de las figuras educativas en educación inicial.

Actividades

1. De manera individual, lee la historia que aparece a continuación:

Mi nombre es Martha, estudié para ser maestra de primaria hace ya varios años; sin embargo, desde que terminé los estudios me casé y me dediqué durante más de quince años al cuidado de mis hijos.

Antes de iniciar este ciclo operativo, una conocida que trabaja en el Programa de Educación Inicial en mi estado, me invitó a colaborar con el programa como supervisora de módulo. Desde el primer momento me atrajo mucho esta posibilidad, por lo que accedí inmediatamente. Me di cuenta de que, después de tantos años de encierro en mi casa, por fin lograría trabajar en algo que me permitiera salir del círculo familiar y contribuir al desarrollo de otras personas.

La coordinadora de zona me ha apoyado todo el tiempo y me ha orientado sobre las tareas que debo realizar. Aun cuando soy madre y creo saber bastante sobre la crianza de niños, busqué libros y me puse a estudiar los temas que son prioritarios para el programa; esto me ha permitido aproximarme muy bien a las mamás y cuidadores, creo que he logrado ganarme la confianza en las comunidades de mi módulo.

La que no me ha resultado tan sencilla es mi relación con todas las promotoras. Hay dos que me son particularmente difíciles, por lo que creo que quizás fue un error invitarlas a participar: Rosa María y Tere. La primera es muy pesimista, quizás porque la vida no le ha sido fácil, no lo sé, pero el caso es que siempre que tenemos reuniones de asesoría, nunca está de acuerdo con mis recomendaciones y me lleva la contra; yo he optado por no dirigirme a ella y hacer como si no estuviera en la reunión; sin embargo, siempre participa y tengo que hacer un gran esfuerzo para quedarme callada y evitar así tener conflictos con ella. Lo malo es que la coordinadora de zona tiene un muy buen concepto de ella, no sé por qué, creo que se conocen desde que la coordinadora era supervisora de módulo, fue esta última quien me sugirió que la invitara a participar en este ciclo, porque según me dijo, tiene mucha experiencia como promotora.



En el caso de Tere, me desespero porque a pesar de que ya tiene varios años en el programa, para todo pide mi opinión. Yo creo que le falta experiencia, si todo lo pregunta es porque no sabe. Cuando la acompañó a las sesiones con padres de familia, me volteó a ver todo el tiempo, como esperando mi aprobación, yo simplemente me quedo callada y no hago ningún gesto; ya al final de la sesión le indico qué cosas hizo mal y noto que se pone muy nerviosa. La verdad es que es bastante buena al coordinar las sesiones y presentar los temas correspondientes, pero nunca se lo he dicho. No soy una persona orientada a hablar de lo que está bien, incluso con mis hijos, creo que es mejor marcarles los errores para que los superen.

He pensado que en cuanto concluya este ciclo operativo hablaré con mi coordinadora de zona para decirle que no volveré a invitar a Rosa María y Tere para el siguiente ciclo.



Reflexiona y comenta brevemente con algún compañero lo siguiente:

¿Te identificas con Martha como supervisor de módulo?
¿Te has enfrentado a una situación similar?



También de manera individual, lee el siguiente texto:

Reflexión sobre la práctica en el desarrollo profesional de las figuras educativas

Reflexionar implica reconstruir mentalmente las acciones experimentadas para comprender sus por qué, sus cómo y sus cuándo. Ese proceso reflexivo puede ser simultáneo al curso de la acción (reflexión en la acción) o posterior a la misma (reflexión sobre la acción).

Repensar la práctica educativa, reflexionar sobre ella, indagar sobre lo que se hace, encontrar los motivos que llevan a un supervisor de módulo a asesorar de tal o cual modo, es una actividad que debería realizarse cotidianamente. Ello no significa que el supervisor de módulo no reflexione, es evidente que esta es una actividad común a todas las personas. Si el supervisor de módulo no reflexionara, difícilmente podría resolver las inusitadas demandas que se le presentan a diario en los intercambios con los promotores, madres, padres de familia, cuidadores y niños, así como personas de las comunidades, pero de lo que se trata es de desarrollar procesos reflexivos sistemáticos, colectivos y críticos.

Reflexionar críticamente significa plantearse preguntas sobre lo que se hace o lo que siempre se ha hecho, y modificar los saberes o conocimientos con los que se actúa todos los días y que, de algún modo, se aplican mecánicamente sin cuestionar.



La reflexión es un proceso de pensamiento, búsqueda de razones y explicaciones, meditación de causas y efectos de los actos sociales y personales. Los supervisores de módulo pueden reflexionar sobre sus prácticas y las dudas o seguridades que éstas les ocasionan, de tal manera que desarrollos una forma de crítica que les permita analizar y cuestionar las estructuras institucionales en que se desenvuelven.

La reflexión sistematizada sobre la propia práctica asesora o pedagógica es la mejor herramienta que poseen los supervisores de módulo para avanzar y superarse profesionalmente. Sin reflexión y análisis permanentes, la práctica se mecaniza, rutiniza y empobrece. Librada a su propia inercia, la práctica puede enseñar poco, puede enseñar mal, puede enseñar a repetir los mismos errores, anquilosarse en conocimientos desactualizados y en una vieja pedagogía impermeable a la experimentación y al cambio.

El supervisor de módulo reflexivo es aquél que tiene la posibilidad de analizar su propia práctica y el contexto en el que tiene lugar, es el que es capaz de volver sobre su propia práctica para evaluarla y responsabilizarse de su acción futura.

Fuente: Adaptación de "El desarrollo Profesional de las figuras educativas del Conafe. Marco conceptual y metodológico". Diciembre 2010.



A continuación responde las siguientes preguntas:

¿Sobre qué aspectos consideras que Martha requiere reflexionar sobre su práctica para mejorarla?

¿De qué le serviría a Martha reflexionar sobre lo que hace?

¿Qué beneficios tendrían las promotoras Rosa María y Tere, si Martha reflexiona sobre su práctica?





¿Qué podría pasar si Martha no reflexiona sobre su práctica como supervisora de módulo?

¿Qué le recomendarías a Martha para mejorar la relación con Rosa María y Tere?



En equipos de trabajo comparten sus respuestas a las preguntas anteriores y definan brevemente qué es para ustedes reflexionar sobre la práctica.

Reflexionar sobre la práctica es:



De manera individual elabora una autobiografía sobre la trayectoria que has tenido como supervisor de módulo¹¹. Puedes utilizar el siguiente espacio:

¹¹ Para ayudarte a tu memoria a que recupere los elementos clave para elaborar la autobiografía puedes apoyarte en las siguientes preguntas: ¿Cómo te enteraste de la existencia del Programa de Educación Inicial del Conafe; ¿Cómo te incorporaste al programa?; ¿Ingresaste como promotor o directamente como supervisor de módulo?; ¿Cuál ha sido tu trayectoria dentro del programa?; ¿Cuáles han sido tus mejores experiencias?; ¿Qué obstáculos o dificultades has tenido en esa trayectoria?; ¿Cómo los has resuelto?; ¿Has cambiado como supervisor de módulo con el paso del tiempo?; ¿Qué cosas han cambiado en ti?



Autobiografía de



- De manera grupal lean el texto que aparece enseguida.

Algunas técnicas que propician la reflexión sobre la práctica

Las cuatro formas de acción reflexiva: describir, resignificar, comparar y reconstruir la práctica, se pueden desarrollar a través de distintas técnicas, como pueden ser:

- *La investigación – acción*
- *La narrativa de la propia experiencia, que puede tomar forma a través de anécdotas, historias de vida, crónica, diarios, cartas o autobiografías, entre otras.*
- *Técnicas grupales de reflexión y análisis de experiencias*
- *El uso de la caricatura*
- *El video*
- *El sociodrama*
- *El psicodrama*





Sin embargo, la estrategia fundamental de trabajo que subyace a las fases reflexivas o a las técnicas que puedan emplearse, es la de la narrativa, conceptualizada en un sentido que la dota de una extensa pertinencia para la reflexión y formación docente.

Narrar la práctica no es más que la construcción y reconstrucción de eventos en un orden que los coloca de manera tal que implican cierta orientación o cierta dirección hacia un objetivo. Al contar historias acerca de la educación, hacemos algo más que registrar el surgimiento de las prácticas: potencialmente las alteramos. Al reconstruir la práctica a través del lenguaje, estamos contribuyendo a su evolución.

Una de las consecuencias del poder de las historias para modificar nuestra manera de hacer las cosas, es que debemos reconocer que esas historias contribuyen a producir el cambio educativo. Si el propósito del pensamiento práctico no es sólo obtener una mejor interpretación de nuestras prácticas docentes sino, de algún modo, mejorarlas, entonces tiene sentido utilizar historias que exploren el ámbito de lo real y de lo posible, es decir, al describir nuestra práctica por medio de un relato nos damos cuenta que puede haber otras formas inexploradas de prácticas diferentes, nos percatamos de otros caminos que pudimos haber transitado o de otras puertas que quizás debimos abrir en el momento, en síntesis: nos comprometemos con lo que puede llegar a ser la práctica y no sólo con lo que es.

Contamos historias acerca de nuestra práctica, con la esperanza de que al decir algo nuevo aprenderemos a enseñar mejor, no tratamos de descubrir lo que es la docencia de una vez y para siempre, sino de encontrar nuevas, mejores y más interesantes maneras de desarrollarla.

Las historias sobre prácticas nos ayudan a definir nuestros propósitos, localizar nuestros valores y fijar nuestra orientación afectiva a las personas. Así, podemos construir conocimiento con un experimento, con una lectura, con un debate, con una observación, pero también con una narración.

Finalmente, a manera de síntesis, podemos apuntar que la narrativa:

- Tiene el propósito de comunicar quiénes somos, qué hacemos, cómo nos sentimos y por qué debemos seguir cierto curso de acción y no otro; hace inteligibles nuestras acciones para nosotros mismos y para los otros.
- Contribuye a fortalecer nuestra capacidad de debatir acerca de cuestiones y problemas educativos.
- Es una organizadora de la experiencia pedagógica frente al ritmo implacable, de las interacciones humanas, las dimensiones normativas, los objetivos contradictorios y la actividad imparable que se produce en el espacio educativo.
- Nos permite comprender el mundo de nuevas maneras y nos ayuda a comunicar nuevas ideas a los demás.
- Nos ayuda a crear puentes entre mundos diversos; a enfrentar mundos diferentes del nuestro; a vernos y a ver nuestros motivos íntimos en las historias de los otros; a combatir injusticias e iniciar un proceso de cambio en nosotros mismos.



- Nos ayuda a transformar el saber en decir al implicar siempre interpretación y reinterpretación, a reestructurar la experiencia a través del acto de contarle algo a alguien.
- Constituye una estrategia más para reflexionar sobre la práctica, fomentar el trabajo colaborativo y mejorar las dificultades para la educación.

Fuente: Adaptación de El desarrollo Profesional de las figuras educativas del Conafe. Marco conceptual y metodológico. Diciembre 2010.



Retomen la autobiografía que elaboraron y compártanla con sus compañeros supervisores, leyéndola en voz alta. Procuren que sea rotativa la lectura, de tal manera que la mayoría la lean.

El coordinador de grupo, mientras tanto registrará en una hoja de rotafolio las principales similitudes y diferencias que identifica entre las historias.

Similitudes identificadas	Diferencias identificadas





Al término de las lecturas, nuevamente integren equipos y recuperen los siguientes aspectos en las autobiografías:

¿Qué logros podemos destacar en las historias?

¿Qué estrategias se usaron para resolver los problemas u obstáculos?

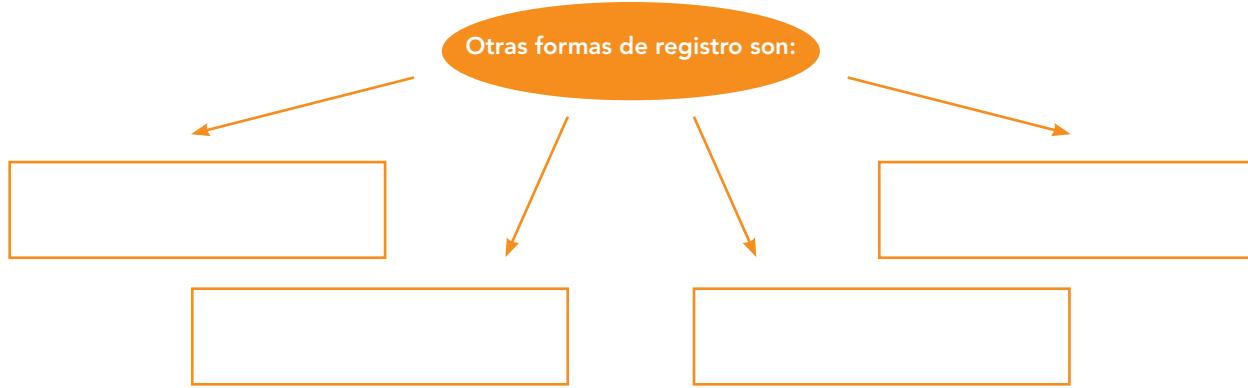
¿Qué pudimos haber hecho de manera diferente para obtener mejores resultados?

¿Por qué la descripción del caso y la autobiografía son ejemplos de narrativas a través de las cuales las figuras educativas pueden reflexionar sobre su práctica?





¿Qué otras formas de registro basadas en la narrativa elaboran los supervisores de módulo o los promotores educativos a lo largo del ciclo operativo y que pueden ser insumos útiles para reflexionar sobre su práctica?



3. En equipos de trabajo, realicen la lectura del texto denominado “La espiral reflexiva como propuesta para el desarrollo de la reflexión sobre la práctica”, el cual se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el primer apartado llamado “El supervisor de módulo y los promotores como personas”.

Ahora, respondan las siguientes preguntas y realicen las actividades que se solicitan:

¿Qué representa una espiral y qué relación tiene con la reflexión?

¿Qué se entiende por reflexión sobre la práctica?

¿Qué es lo caracteriza a la práctica de las figuras educativas que es precisamente sobre lo que se reflexiona?





 Elaboren un esquema que muestre los 4 momentos o fases de la espiral reflexiva (así como su interrelación). Consideren sus respuestas a las preguntas anteriores y en plenaria presenten los esquemas.



De manera individual define una lista de los 5 aspectos, momentos o espacios que consideres son los más importantes de la labor de un supervisor de módulo o de los promotores, sobre las cuales se puede reflexionar sobre la práctica, así como los beneficios potenciales que se obtendrían con su uso.

Situaciones, aspectos, momentos o espacios para reflexionar sobre la práctica	Beneficios potenciales
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	





Nuevamente reúnanse en equipos y con base en el cuadro anterior respondan a las siguientes preguntas:

¿Qué utilidad le encuentran al proceso de reflexión sobre la práctica en su rol de supervisores de módulo?

¿Qué pueden hacer ustedes para impulsar la reflexión sobre la práctica de los promotores educativos a fin de que fortalezcan su intervención pedagógica?



Compartan sus respuestas, elaboren una conclusión y preséntenla a todo el grupo.





4. Finalmente de manera individual considerando el análisis realizado en esta ficha, elabora una carta dirigida a un compañero supervisor o a un promotor de tu módulo para invitarlo a convertirse en una figura educativa reflexiva, considera lo siguiente:

- Utiliza la estructura de una carta: fecha, destinatario, introducción, desarrollo, cierre y despedida
- Puedes escribirla para los supervisores o promotores en general o dirigirla a alguno de ellos en especial
- En el desarrollo de la carta incluye: el qué, cómo, cuándo, para qué y dónde realizar la reflexión. No olvides señalar los beneficios que representará para la mejora de su trabajo educativo.



En reunión general, lean algunas de las cartas elaboradas y entréguelas a los destinatarios si están en el grupo. De manera colectiva, con base en lo que trabajaron durante la ficha, elaboren tres recomendaciones para convertirse en un supervisor de módulo reflexivo:

1	2	3
---	---	---

Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.





La formación de los promotores educativos de educación inicial I

Propósito

Fortalecer las competencias del supervisor de módulo relacionadas con su labor como formador de promotores educativos, con particular énfasis en el proceso de detección de necesidades de formación.

Actividades

1.  De manera individual lee las siguientes expresiones que un grupo de figuras educativas compartieron durante un evento en la comunidad de "Los Maizales", marca con una **F** las que identificas son necesidades que tienen que ver con la formación y con una **O** las necesidades que son diferentes.



"No asisten todas las mamás y yo las invito"

"No tengo papelería para trabajar "

"Me faltan más actividades para los bebés"

"No sé a quién entregar mi Plan de Mejora"

"Me cuesta trabajo planear mi sesión"

"No llegan a tiempo todos los materiales"

"Necesito un carro para trasladarme "

"El supervisor no revisa mi autoevaluación"

"Necesito un lugar propio para dar mi sesión"

"Está muy difícil eso de la transición"



Organizados en equipos comparten y comparan sus respuestas e identifiquen coincidencias y diferencias, lleguen a un consenso y hagan un solo listado de las necesidades formativas, así como las necesidades de otro tipo.

Necesidades formativas	Necesidades de otro tipo

Completen las siguientes frases:

Una necesidad formativa se diferencia de otro tipo de necesidades porque:

Los supervisores de módulo para identificar una necesidad formativa lo que hacen es:



2. De manera individual, lee el siguiente texto:

Tipos de necesidades formativas

El concepto necesidad se utiliza en dos formas principales para:

- indicar la discrepancia entre un estado deseado y el estado actual percibido o
- identificar una serie de problemas que tienen quienes brindan un servicio, o bien, quienes lo reciben.

Necesidad desde esta perspectiva se refiere a encontrar la discrepancia entre el estado actual de un individuo o grupo vs. el estado que es creíblemente deseable. Contiene la



creencia de que el estado actual podría ser cambiado y de a través de la formación podría alcanzarse dicho cambio.

Los tres términos más utilizados y conocidos para la clasificación de las necesidades formativas son: Necesidades normativas, necesidades sentidas o percibidas y necesidades expresadas. Necesidades normativas (las que plantea el Programa de Educación Inicial, a través de sus documentos normativos); necesidades sentidas o percibidas (las que plantea el grupo de promotores) y necesidades expresadas (las que comunican abiertamente los beneficiarios del programa (madres, padres, cuidadores, niños de 0 a 4 años y la comunidad), o bien, que podemos obtener a través de la observación.

Otra forma de clasificar a las necesidades formativas es la que propone Mendoza (2003), quien las divide en manifiestas y encubiertas.

Las necesidades manifiestas (o evidentes) son aquellas que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer los objetivos o las metas del Programa de Educación Inicial y mantener al día los procesos de formación, que ayuden a conseguir dichos objetivos.

Cuando hay promotores nuevos que se integran al programa, los cambios de métodos de trabajo, herramientas y procedimientos, así como el establecimiento de nuevas funciones o metas, representan necesidades manifiestas. La formación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, porque se prevee que las acciones formativas deberán efectuarse antes de que las personas de nuevo ingreso empiecen a realizar su función o de que se establezcan los cambios.

Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los promotores presentaran problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, las acciones de formación se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente cierta resistencia tanto por parte de los promotores como de los supervisores y su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Fuentes consultadas: Adaptado de los siguientes libros o artículos:

Blasco, B. y Fernández-Raigoso, M. (1994). Los análisis de necesidades de formación. Modelos, métodos e

instrumentos para estudiar la oferta y la demanda formativa. Oviedo: Ediciones KRK

Mendoza, A. (2003). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México. Editorial Trillas

Packwood, T. & Whitaker, T. (1988). Needs assessment in post-16 education. The Falmer Press.



Ahora responde a los siguientes cuestionamientos:

¿Cuáles son las cinco necesidades formativas sentidas o percibidas que presentan con mayor frecuencia los diferentes promotores que integran el módulo del que eres responsable?

Una vez identificadas, regístralas en la primera columna del siguiente cuadro y continúa con las siguientes actividades:



- Clasifícalas de acuerdo a los 4 elementos de competencia que maneja el Programa de Educación Inicial¹².
- Organízalas con base en los 7 sub-ámbitos de competencia de los promotores, y
- Finalmente anota el número de promotores que sienten o perciben dicha necesidad¹³.

Necesidad formativa sentida	Elemento de competencia	Sub-ámbito de competencia	No. de promotores que la presentan

Describe brevemente qué estrategia usaste para identificar las necesidades formativas enlistadas.

3.  En equipos de trabajo, realicen una lectura comentada del texto llamado “Modelo colaborativo de la Detección de Necesidades Formativas¹⁴”, el cual se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el tercer apartado llamado “El supervisor de módulo como formador de promotores”.

¹² De acuerdo con el Enfoque por Competencias del Programa de Educación Inicial se define como competencias al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se ponen en práctica de manera vinculada, dentro de un contexto social y cultural determinado, que permiten a las personas responder a las necesidades particulares de acción e interacción con el entorno que les rodea.

¹³ Con este mismo enfoque los sub-ámbitos de competencia para los promotores son los siguientes: Personal y emocional; Comunitario; Comunicativo; Teórico – normativo; Diagnóstico y planeación; Intervención didáctica; Evaluación y seguimiento.

¹⁴ En la ficha se utilizarán las siglas DNF para nombrar a la Detección de Necesidades Formativas.



¿Qué beneficios puede tener el modelo colaborativo de detección de necesidades formativas planteado en el texto para nuestra labor como supervisores de módulo?

 Desarrollen el siguiente ejercicio que permitirá poner en práctica el proceso planteado en el modelo colaborativo y de esta manera ejercitarse para poderlo aplicar posteriormente con el equipo de promotores¹⁵:

- a) Nombrar una persona quien fungirá como secretario/a y moderador del grupo. El grupo no deberá tener más de 6 personas. En caso de que haya más de seis personas en el grupo completo, dividir en equipos de trabajo de 3-4 personas y, en este caso, nombrar también a un moderador para la sesión plenaria. Si sólo se forma un grupo, la misma persona que sea el moderador del grupo, lo será de la plenaria.
- b) Cada integrante del grupo reflexiona individualmente sobre sus propias necesidades en su rol de supervisor de módulo y elabora una lista por escrito de las mismas.
- c) La persona que actúa de secretario/a lee su lista de necesidades y, al mismo tiempo, cada uno de los miembros del grupo elimina de la suya las que consideren plenamente coincidentes con las que se van leyendo. En caso de duda, se solicitan entre sí las aclaraciones pertinentes.
- d) A continuación, cada persona, y mediante un orden preestablecido, lee su lista depurada, es decir, sus necesidades excepto las tachadas por efecto de la lectura anterior. Al mismo tiempo, los demás tachan de su lista las plenamente coincidentes con las suyas.
- e) El proceso se va repitiendo hasta que todos han leído su lista y se obtiene una sola lista de grupo sin repeticiones.
- f) Por último, se realiza una plenaria de las listas de cada pequeño grupo en caso de que hubiera más de un grupo trabajando, hasta conseguir una primera identificación de las necesidades de todo el grupo. Para ello se sugiere seguir el mismo proceso del pequeño grupo. En este caso, los portavoces de los pequeños grupos leen las listas generadas en su grupo y el secretario/a de la plenaria tacha las coincidentes con los otros grupos. Los demás miembros del pequeño grupo aseguran que las necesidades que su secretario/a va tachando coinciden plenamente con las suyas.
- g) Una vez que se tiene el listado completo de necesidades sentidas del grupo, se procede a **categorizar** dichas necesidades, es decir, a *reunir dichas necesidades nombradas en un rubro o categoría que las agrupe*, hasta un máximo de 9 categorías. Se sugiere agruparlas de ser posible de acuerdo con las funciones que aparecen en el “Manual de apoyo para el coordinador de zona y el supervisor de módulo” en la sección denominada ¿Quién es y qué hace el supervisor de módulo?



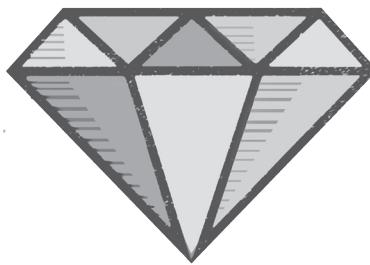
¹⁵ Cuando se quiera realizar la identificación de necesidades formativas de los promotores educativos, se puede replicar este mismo proceso realizado con el grupo de supervisores de módulo.



No.	Función	Necesidades sentidas identificadas
1	Diagnóstico	
2	Planeación	
3	Formación, asesoría y seguimiento	
4	Comunicación y difusión	
5	Gestión y participación comunitaria	
6	Administrativas	
7	Evaluación	
8	Otras	

Antes de pasar al siguiente inciso del ejercicio respondan las siguientes preguntas:
¿Recuerdan lo que es un diamante?, ¿viene a su mente la forma que tiene?

A continuación aparece una imagen que puede ayudarles, para trabajar en la figura que aparece más abajo.



h) Ahora procederán al **proceso de priorización** de necesidades llamado “diamante”, el cual nos permitirá priorizar hasta máximo 9 categorías. Los miembros del grupo proponen una punta del diamante **en base a los criterios de importancia y posibilidad de llevarlo a cabo**¹⁶.

Nos encontramos entonces con varias propuestas de puntas del diamante (Ver figura). A partir de aquí se genera una discusión-debate sobre cuál ha de ser la punta del grupo, llegándose a escoger una, después de escuchar los argumentos que tengan los integrantes del grupo, tratando llegar al consenso.

En el vértice superior se colocará el número o el nombre de la categoría priorizada en primer lugar. En la línea siguiente, las dos categorías priorizadas en segundo y tercer lugar y así sucesivamente hasta colocar las nueve categorías. Si existen más categorías se listan posteriormente, pero ya no formarán parte del diamante.

¹⁶ En el proceso de priorización, ya que no se trata de anotar todas las necesidades, sino analizar, seleccionar y clasificar con base en 3 criterios mencionados, antes de registrar en el diamante.

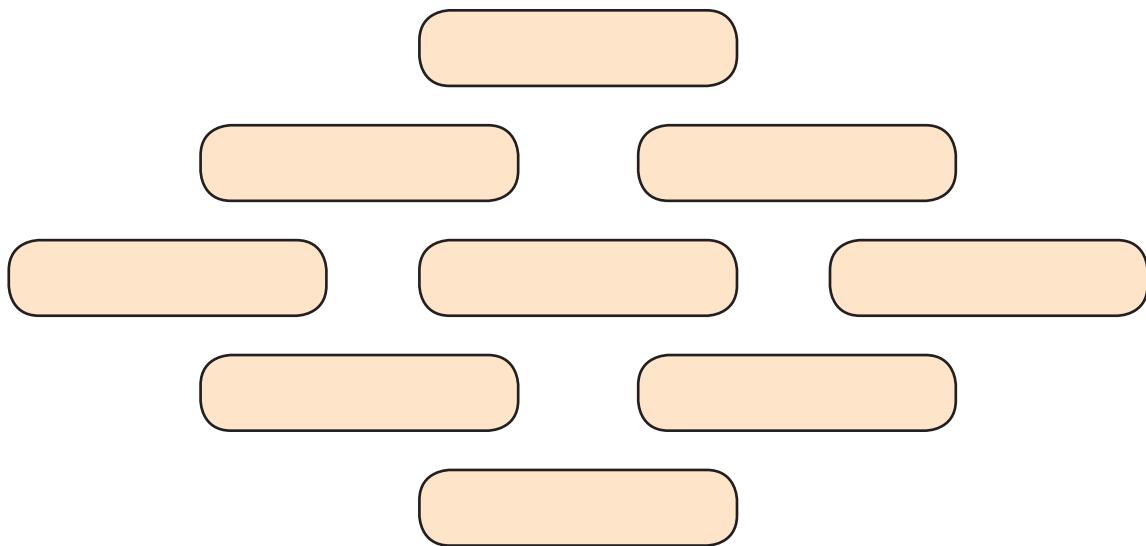


Figura "El diamante"



Enseguida, lean en equipos el siguiente texto denominado “*¿Es un problema de formación?*” y después realicen el ejercicio que aparece más adelante.

¿Es un problema de formación?

Una función clásica de una identificación de necesidades es detectar problemas que se pueden resolver con formación y aquellos que requieren otro tipo de solución.

¿Has encontrado quejas de los usuarios acerca de los servicios que ofrece el programa? ¿No se están cumpliendo los estándares o metas del programa? ¿Hay descontento con algunas prácticas administrativas? Bien. Ahora averiguemos el porqué.

¿Provienen los problemas de falta de habilidades o conocimiento de los promotores? ¿Provienen de malos procedimientos, falta de retroalimentación adecuada en la supervisión o algún otro factor que consideres que la formación por si sola no resolverá? Una vez que ya has hecho esa determinación, no recomiendes formación para problemas que no se resolverán con ésta; ni escondas bajo el tapete las necesidades reales de formación.

No siempre los problemas de calidad de la ejecución se solucionan mediante la formación. Hay que averiguar si se deben a otro tipo de causa, como podría ser:

* *Diseño incorrecto de los condicionantes del entorno de la labor educativa: si se cuenta o no con un lugar apropiado para las sesiones o acciones de formación (espacio, mobiliario, ventilación e iluminación), los resultados y la calidad pueden verse afectadas.*

* *Herramientas didácticas defectuosas o insuficientes: si los promotores tienen los materiales de apoyo didáctico necesarios y suficientes (rotafolios, cartulinas, colores, etc.; materia-*





les que provee el Conafe) o si tienen que esperar mucho tiempo para poder obtenerlos, los resultados esperados y la calidad pueden verse también afectadas.

* *Falta de motivación:* cuando falla la motivación, la formación dirigida a mejorar los conocimientos o habilidades, por sí sola, no soluciona el problema e incluso puede ser contraproducente.

A menudo se tiende a ignorar las causas de los problemas de calidad o rendimiento en el trabajo, pero lo peor es cuando se considera a la formación la panacea y se le atribuyen poderes casi mágicos, a veces de forma interesada, para evitar tener que enfrentarse a las verdaderas causas del problema. Es lo que se ha venido a definir como las pseudonecesidades de la formación.

Otro aspecto a tener en cuenta es el de las prioridades. No todas las necesidades de formación son igual de urgentes ni de importantes. Es necesario establecer criterios, ordenar y seleccionar las diversas prioridades. Las prioridades pueden referirse a conocimientos, habilidades o actitudes, partir de los objetivos o referirse a personas concretas.

Podría decirse en síntesis, que las soluciones de tipo formativo serán muy útiles cuando los problemas de desempeño detectados se refieren a falta de adquisición de conocimientos, al desarrollo de habilidades o al refuerzo de actitudes y valores, siendo las soluciones no formativas una posible solución cuando se trata de otro tipo de problemas, no relacionados con ninguno de estos cuatro aspectos.

Por ejemplo: Si se le pregunta a un promotor que necesidades tiene, es muy probable que responda: "No tengo un espacio adecuado para llevar a cabo las sesiones", la cual es una necesidad sentida que no es posible resolver mediante una acción formativa, sino quizás mediante gestión con las autoridades locales para conseguir un espacio más idóneo a la labor educativa, o bien, a través de la gestión de recursos financieros que permitan la compra de mobiliario, material didáctico y la remodelación o mantenimiento del espacio educativo.

Fuentes consultadas: Adaptado de los siguientes libros o artículos:

Bowman, B. (1987). Evaluando la Detección de Necesidades. Training; Jan 1987; 24 1; ABI/INFORM Global
Mendoza, A. (2003). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México. Editorial Trillas.



Organizados en pequeños grupos, retomen la columna de "Necesidades sentidas identificadas" del cuadro que aparece en el inciso g) del ejercicio DNF con Modelo Colaborativo y regístrenlas en la primera columna del siguiente cuadro.

Enseguida comenten e identifiquen que acciones posibles de tipo formativo (segunda columna) o no formativo (tercera columna) pueden ayudar a resolver o dar respuesta a cada una de las necesidades identificadas. Pueden llenar ambas columnas o sólo una de ellas, según sea el caso.





65



 Compartan las respuestas del cuadro anterior en sesión plenaria

4. Con base en la experiencia del grupo y en lo obtenido a través de las actividades anteriores, elaboren un concepto de necesidad formativa consensado por todos los participantes.

Una necesidad formativa es:



A continuación definan un listado de recomendaciones que como grupo de supervisores de módulo creen pertinentes para mejorar la detección de las necesidades formativas de los promotores educativos, así como el efecto o resultado que vislumbran obtener al ponerla en práctica.

Recomendaciones para realizar de manera efectiva una detección de necesidades formativas	
Acción	Efecto / Resultado

Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.





La formación de los promotores educativos en educación inicial II¹⁷

FICHA DE TRABAJO 7

Propósitos

- Fortalecer las competencias del supervisor de módulo relacionadas con su labor como formador del equipo de promotores, con énfasis en el proceso de diseño de acciones formativas.
- Reconocer la importancia de utilizar los materiales de Educación Inicial como herramientas de apoyo para el diseño de las acciones formativas, así como para brindar la asesoría pedagógica a los promotores educativos.

Actividades

1.  De manera individual, recuerda de qué forma en el último ciclo operativo del programa llevaste a cabo el diseño de las acciones formativas para el grupo de promotores, y anota las respuestas derivadas de tu reflexión.

¿Qué proceso seguiste para elaborar el plan de formación de los promotores?



Foto: Jorge Morales.

67



¹⁷ No obstante que se considera que las fichas de trabajo son independientes, se sugiere que para tener un mejor resultado en las actividades de esta ficha, es altamente recomendable haber realizado las actividades de la ficha no. 6 "La formación de los promotores educativos en educación inicial I".



¿Qué estrategias o métodos instruccionales¹⁸ utilizaste como parte del diseño de las acciones formativas que incluiste en el plan?



Foto: Jorge Morales.

¿Qué técnicas didácticas utilizaste como parte del diseño de las acciones formativas que incluiste en el plan?



Foto: Guadalupe Ramírez Vidal.



Foto: Guadalupe Ramírez Vidal.

¿Qué materiales de Educación Inicial incluiste como parte del diseño de las acciones formativas?



Foto: Norma de los Ángeles Hernández S.

¹⁸ Si requieres obtener mayor información sobre los métodos instruccionales y técnicas didácticas para realizar esta actividad, revisar el texto denominado “¿Qué métodos instruccionales y técnicas didácticas podemos utilizar en el programa de educación inicial?”, se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el tercer apartado llamado “El supervisor de módulo como formador de promotores”.



En grupos de trabajo comparten sus respuestas y complementen las siguientes frases:

Para formar a los promotores educativos requiero:

Una estrategia o método instruccional es:

Definir estrategias didácticas permite:

Si no cuento con materiales para desarrollar las acciones formativas la alternativa es:



Dos grupos de trabajo presentan sus respuestas al resto de sus compañeros

De manera individual, anota con una X las columnas "Lo conozco" y "Lo he usado" del siguiente cuadro si coincide con los criterios que se solicitan en cada una de las columnas, lo cual permitirá que verifiques por ti mismo el conocimiento y uso que has hecho de los materiales de Educación Inicial, actualmente disponibles como apoyo para las acciones formativas.

MATERIAL	LO CONOZCO (lo he revisado y conozco su contenido)	LO HE USADO (lo he seleccionado para formar parte de una acción formativa que he diseñado)
Modelo de Educación Inicial del Conafe		
Mis Apuntes. Formación para la docencia en Educación inicial I. Promotor Educativo (documentos)		
El desarrollo y el aprendizaje en educación inicial. Promotor Educativo (cuaderno)		
La planeación, diseño y evaluación en educación inicial. Promotor Educativo (cuaderno)		





La enseñanza, la gestión y la participación comunitaria en educación inicial. Promotor Educativo (cuaderno)		
Paso a paso, guía para el desarrollo de sesiones		
Herramientas para desarrollar mis sesiones. Cuadernillo para la planeación, seguimiento y evaluación		
Manual de apoyo para el coordinador de zona y supervisor de módulo		
Antología de apoyo		
Fomentando la lectura desde Educación Inicial		
Disfrutar y construir el mundo a través de la lectura		
Apoyemos juntos la transición de educación inicial a preescolar. Manual para promotores educativos		
Póster instrumento de evaluación. Como conocer las competencias de los niños para la transición al preescolar		
Camino al preescolar aprendo a ser independiente (calendario escolar 2011-2012)		
Guía de observación para la detección de necesidades educativas especiales, con o sin discapacidad, en niños de educación inicial		
Guía de estimulación y psicomotricidad en educación inicial		
Guías didácticas para la inclusión en Educación Inicial y Básica:		
Discapacidad Intelectual		
Discapacidad Auditiva		



Discapacidad Visual		
Discapacidad Motriz		
Jugar es aprender. Compendio de actividades para el desarrollo de competencias de niños de 0 a 4 años		
Acompaño tu crecimiento.		
Actividades para las sesiones de Educación Inicial		
Acompaño tu crecimiento.		
Actividades para infantes		
Mientras espero a mi bebé. Actividades de estimulación durante el embarazo		
Aprender y disfrutar juntos fascículo tomo. 1		
Aprender y disfrutar juntos fascículo tomo. 2		
Valores y relaciones familiares. (fascículo)		
El bienestar de la madre, los niños y la comunidad (salud, alimentación y comunidad segura) (fascículo)		
Participación de los hombres en la crianza de los niños (fascículo)		
Colección Es mío:		
¿Y la noche?, ¿Qué hace?, ¿Qué es?, ¿Por qué?, Mi papá. ¿Cómo hace?		
Colección Pocas letras:		
El conejo, El diluvio, Gato pinto, La guacamaya, Muchacho azul, El patito rojo, El torito, El zapatero, Zapatito blanco, La niña del mar, La brujita telaraña.		





 Una vez marcadas las X verifica y compara ¿cuántos materiales conoces y has utilizado vs. cuántos conoces? pero no los ha usado hasta ahora. Reflexiona sobre ¿Qué es lo que te ha impedido utilizar los materiales que conoces o cuáles son las razones por las que no aún no conoces ciertos materiales que están disponibles?

2.  En grupos de trabajo, revisen los siguientes textos.

- El primero llamado "Elaboración del plan de formación", el cual se encuentra en esta misma ficha.
- El segundo, denominado "¿Qué métodos instruccionales y técnicas didácticas podemos utilizar en el Programa de Educación Inicial?", que se ubica en el material Mis documentos de apoyo I en el tercer apartado llamado "El supervisor de módulo como formador de promotores".

Elaboración del plan de formación¹⁹

El plan de formación es un documento elaborado por los responsables de la formación y surge del diagnóstico de necesidades de las personas a las que se dirige.

Así el plan de formación puede definirse como el conjunto coherente y ordenado de actividades formativas, establecido en un tiempo determinado y dirigido a dotar y perfeccionar a las personas de las competencias necesarias para conseguir los objetivos que se persiguen en la formación. La finalidad que se persigue con su elaboración es la asegurar que las acciones del proceso de formación, sean coherentes con las necesidades formativas reales de las personas que participan.

En la elaboración de un plan de formación se fortalecen aspectos como los que se mencionan a continuación:

- Mejora el desempeño de las funciones
- Permite integrar de mejor manera a las personas de nuevo ingreso
- Fomenta la comunicación e interacción entre los responsables del proceso

Lo que sí ha de quedar claro, es que el plan de formación es un medio y no un fin en sí mismo, lo que conlleva la definición de objetivos claramente estructurados para proceder al desarrollo de las actividades y estrategias para la formación.

A continuación se presenta un esquema con los elementos que se consideran importantes para elaborar un plan de formación:

¹⁹ Adaptado de Rodríguez Román, Martha. (2006). Gestión de la Formación. La importancia de la Formación en el ámbito empresarial actual. España. Ideas propias Editorial.



¿Cuál es la base para formar? (Detección de necesidades)

↓
¿Para qué formar? (Objetivo de la formación)

↓
¿En qué formar? (Contenido de la formación)

↓
¿Cómo formar? (Metodología)

↓
¿Quién y con qué formar? (Formadores y materiales didácticos)

↓
¿Quién debe ser formado? (Destinatario)

↓
¿Dónde formar? (Lugares disponibles)

↓
¿Cómo evaluar la formación? (Evaluación de los resultados)



El primer paso dentro de este esquema sería identificar las necesidades de formación, mediante una observación directa en el contexto o bien a través de instrumentos y medios documentales (informes). Con la información recuperada se elaborará un diagnóstico que será el fundamento para diseñar el plan de formación de cada una de las acciones formativas a desarrollar durante el ciclo operativo.

El definir qué es lo que pretendemos lograr mediante la formación, permitirá clarificar el punto de partida y de llegada del proceso y se expresará a través de los objetivos que de manera puntual darán respuesta al para qué formar.

Los objetivos son el marco de referencia para seleccionar y delimitar los contenidos a desarrollar durante la acción de formación, posteriormente con base en ellos será importante precisar la metodología a utilizar, así como las actividades y estrategias que son las indicadas para cubrir los contenidos y por lo tanto alcanzar los objetivos.

Los coordinadores del proceso de formación jugarán un papel determinante, en tanto que son los responsables de crear las condiciones propicias para el aprendizaje, el intercambio de experiencias y contar con los conocimientos y habilidades necesarias para el trabajo grupal y el uso de los materiales didácticos.

Las características de los participantes de un proceso de formación, también determinarán en gran medida la orientación y alcance que se le dará al plan por ejemplo su escolaridad, sus saberes previos en relación a los temas, o su experiencia en el programa. De igual manera el lugar disponible para llevar a cabo la formación delimitará la posibilidad de realizar las actividades, esto es que se asegure su ejecución, lo más cercano a las condiciones en las que fueron planteadas.





Por último será necesario un mecanismo de evaluación que permita valorar los resultados alcanzados y el logro de los aprendizajes obtenidos por los participantes teniendo como referente los objetivos propuestos, los contenidos y las actividades desarrolladas. La evaluación es un proceso importante que fortalece la formación, no sólo al final de las acciones formativas, si no durante su desarrollo.

El plan de formación tiene las siguientes características:

- Debe adaptarse a las características y necesidades de las personas a las que va dirigido
- Ha de ser claro y preciso de manera que se puedan evitar posibles ambigüedades
- Ser flexible, que pueda modificarse de acuerdo a las situaciones de las personas que participan o lo implementan

Después de la lectura de los dos textos, respondan los siguientes cuestionamientos:

¿Cuáles son los puntos clave para la elaboración de un Plan de Formación?

¿Qué aspectos hay que considerar para el diseño de las acciones formativas?

3.  En equipos de trabajo, revisen los casos que se plantean a continuación, identifiquen qué necesidades formativas pueden estar “encubiertas” en cada caso y que puedan ser resueltas a través de acciones formativas. Propongan posibles estrategias que les permita dar respuesta a las necesidades formativas identificadas.

Caso 1

Comunidad: Las Margaritas

Promotor educativo: Laura Luján. Promotora de nuevo ingreso al programa. Atiende a un grupo de 4 madres de familia, 3 mujeres embarazadas y 6 niños entre 0 y 4 años.

Situación: La promotora educativa tiene mucho interés y entusiasmo por participar en el programa. Le gustan mucho los niños. Tiene estudios terminados de primaria. Nunca ha tenido experiencia como docente o facilitadora de grupos. Expresa que se siente insegura al pararse frente al grupo y un poco perdida entre tanto documento normativo. Quiere apoyar a la comunidad, pero no sabe cómo llevar a cabo las sesiones, en particular cómo tratar a los adultos.



Necesidades formativas identificadas:

Estrategias propuestas para abordar las necesidades detectadas en el caso:

Materiales del Programa de Educación Inicial que pueden ser apoyo para elaborar la planeación de las acciones de formación:

Caso 2

Comunidad: Cañada Honda

Promotor educativo: Miriam Nieto. Promotora con 1 ciclo operativo en el programa. Tiene estudios terminados de bachillerato. Atiende a un grupo de 10 madres de familia, 3 cuidadores, 2 padres y 9 niños entre 0 y 4 años.

Situación: El supervisor de módulo le entrega materiales de Educación Inicial y le envía documentos de apoyo didáctico, pero cuando lleva a cabo las sesiones de asesoría se da cuenta de que la promotora a pesar de que ha leído los documentos, no ha comprendido los textos y por tanto no los ha utilizado. Además, algunas madres de familia se han quejado en varias ocasiones de que es un poco agresiva cuando les da retroalimentación.

Necesidades formativas identificadas:

Estrategias propuestas para abordar las necesidades detectadas en el caso:





Materiales del Programa de Educación Inicial que pueden ser apoyo para elaborar la planeación de las acciones de formación:

Caso 3

Comunidad: *El Olivo*

Promotor educativo: *Guadalupe Rosales*. 2 ciclos operativos en el programa. Atiende a un grupo de 7 madres de familia, 3 cuidadores, 2 padres y 10 niños entre 0 y 4 años.

Situación: Es una promotora muy innovadora y entusiasta. Nunca falla en sus sesiones, pero en ocasiones parece un poco desorganizada, ya que improvisa con frecuencia. En pocas sesiones realiza planeaciones por escrito, todo lo tiene en su cabeza y va haciendo cambios sobre la marcha. Esto le dificulta el dar seguimiento a las sesiones.

Necesidades formativas identificadas:

Estrategias propuestas para abordar las necesidades detectadas en el caso:

Materiales del Programa de Educación Inicial que pueden ser apoyo para elaborar la planeación de las acciones de formación:



Caso 4

Comunidad: El Olivo

Promotor educativo: Guadalupe Rosales. 2 ciclos operativos en el programa. Atiende a un grupo de 7 madres de familia, 3 cuidadores, 2 padres y 10 niños entre 0 y 4 años.

Situación: Es una promotora muy innovadora y entusiasta. Nunca falla en sus sesiones, pero en ocasiones parece un poco desorganizada, ya que improvisa con frecuencia. En pocas sesiones realiza planeaciones por escrito, todo lo tiene en su cabeza y va haciendo cambios sobre la marcha. Esto le dificulta el dar seguimiento a las sesiones.

Necesidades formativas identificadas:

Estrategias propuestas para abordar las necesidades detectadas en el caso:

Materiales del Programa de Educación Inicial que pueden ser apoyo para elaborar la planeación de las acciones de formación:

Caso 5

Comunidad: Las Trojes

Promotor educativo: Tonantzin Pérez. 3 ciclos operativos en el programa. Atiende a un grupo de 7 madres de familia, 2 cuidadores y 12 niños entre 0 y 4 años.

Situación: Con frecuencia el supervisor de módulo observa que esta promotora tiene problemas para realizar observación y registro detallado de las sesiones. Asimismo, se da cuenta de que da un seguimiento pobre al desarrollo de las competencias de los beneficiarios del programa. Por lo regular, le explica de manera verbal lo que ha observado, pero tiene pocos registros o evidencias de lo que le dice al supervisor.





Necesidades formativas identificadas:

Estrategias propuestas para abordar las necesidades detectadas en el caso:

Materiales del Programa de Educación Inicial que pueden ser apoyo para elaborar la planeación de las acciones de formación:



De manera grupal concluyan la actividad anterior con base en las siguientes preguntas:

¿Qué elementos comunes identifican en los casos planteados?

¿Cuáles son las fortalezas en el desempeño de los supervisores de módulo?

¿Qué áreas de oportunidad les sugieren atender a los supervisores de módulo?

¿Qué sugerencias les brindarían a las promotoras educativas?



En equipos realicen una lectura grupal comentada de los siguientes textos:

- “La redacción de los objetivos para la formación”, el cual se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I, en el tercer apartado llamado “El supervisor de módulo como formador de promotores”.
- “Cuadro síntesis de materiales de educación inicial” que se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el tercer apartado llamado “El supervisor de módulo como formador de promotores”.



Ahora, retomen las necesidades formativas identificadas en al menos 3 de los casos revisados y diseñen acciones formativas, las cuales deben contener los elementos requeridos. Pueden apoyarse en un cuadro como el siguiente, el cual podrán replicar tantas veces lo necesiten.



Acción formativa	
Objetivos	
¿En qué formar?	
¿Cómo formar?	
¿Quién y con qué formar?	
¿Quién debe ser formado?	
¿Dónde formar?	
¿Cómo evaluar la formación?	



Al concluir el diseño de las acciones formativas, reúnanse con otro equipo y comparten 1 o 2 de los 3 diseños, así como las experiencias obtenidas durante la actividad, por ejemplo: ¿cuál (es) de los elemento (s) les resulta más fácil diseñar y cuál (es) se les dificulta más?, ¿por qué es importante definir todos los elementos?, ¿qué relación debe existir entre el objetivo, actividades y evaluación?

4. Finalmente en plenaria y como conclusión grupal, con base en las lecturas y actividades desarrolladas en la ficha, complementen la siguiente idea y elaboren un decálogo de estrategias que permitan eficientar el diseño de las acciones formativas, así como el uso de los materiales de educación inicial.

Es importante que los supervisores de módulo conozcan, revisen el contenido y utilicen los materiales de educación inicial porque de esa manera.....





Decálogo para el diseño de acciones formativas y uso de los materiales de educación inicial	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
10.-	

Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.





El supervisor de módulo como asesor I

Propósito

- Reflexionar sobre el paradigma²⁰ en el cual el supervisor debe ser más "asesor y formador" que "auditor"
- Fortalecer las competencias de asesoría como principal función del supervisor de módulo, centrados en la observación y el registro como herramientas de apoyo.

Actividades

1. De forma individual observa las siguientes imágenes y describe lo que crees que sucede en cada una de ellas:



Imagen 1



Imagen 2

Fotos: equipo estatal de Educación Inicial en Nayarit.

En equipos de trabajo, comenten sus descripciones y colectivamente respondan las siguientes preguntas:

¿Qué aspectos comunes y diferentes identifican en las imágenes?

²⁰ El concepto paradigma procede del griego *paradeima*, que significa "ejemplo" o "modelo". En principio, se aplicaba a la gramática (para definir su uso en un cierto contexto) y a la retórica (para referirse a una parábola o fábula). A partir de la década del '60, comenzó a utilizarse para definir a un modelo o patrón en cualquier disciplina científica o contexto.



¿Cuáles de los siguientes términos describen mejor la acción que se desarrolla en las imágenes (seleccionen en consenso tres):

Aconsejar	Ayudar	Sugerir	Aclarar	Instruir	Guiar	Informar	Dirigir	Adiestrar	Oír
-----------	--------	---------	---------	----------	-------	----------	---------	-----------	-----

¿Con los términos elegidos definan qué significa para ustedes asesorar a los promotores educativos?

¿Qué elementos toman en cuenta para realizar la asesoría?

¿A quienes asesoran los promotores educativos y de qué manera?

 Lee el siguiente texto y responde de manera individual las preguntas que se encuentran al final del mismo

¿Qué es la asesoría?²¹

La asesoría se concibe como una acción formativa basada en la interacción y el intercambio entre figuras educativas, orientada a la resolución de problemas asociados al proceso de atención educativa que realizan los promotores con madres, padres, cuidadores, mujeres y parejas embarazadas y niños, así como a su crecimiento profesional. Su objetivo principal es mejorar las formas de atención educativa, a través de la interacción del asesor y el asesorado donde el intercambio apunta a la mejora del desarrollo de las prácticas de atención educativa.

Se denomina asesoría porque presupone, por parte de quien la realiza (coordinador de zona o supervisor de módulo), una experiencia previa en la práctica, fortalecida por un bagaje conceptual y unos instrumentos, que proporcionan nueva información, maneras novedosas sobre cómo hacer y rutas de experimentación e interiorización de prácticas pertinentes y eficaces de las madres, padres, cuidadores, mujeres embarazadas y niños.

²¹ Conafe. Reuniones de asesoría. Orientaciones. Educación Inicial : Noviembre, 2010



En este sentido, asesor y asesorados unen los recursos y herramientas con los que cuentan en aras de la mejora educativa. Así, se invita al asesor a que escuche activamente al asesorado, quien ha de expresar las problemáticas, efectos, aciertos y preocupaciones que emergen de su práctica. El asesor (coordinador de zona o supervisor de módulo), con la intención de fortalecer la práctica educativa y crecimiento profesional del promotor educativo, pone a disposición sus conocimientos, experiencias y recursos para apoyarlo en su desempeño.

En este sentido, es imprescindible que en el asesoramiento prevalezca un ambiente cálido, en el que se desplieguen relaciones de confianza mutua y credibilidad, donde se mantengan altas expectativas en las posibilidades del trabajo conjunto.

Asimismo, la asesoría se consolida como espacio extraordinario para satisfacer las necesidades de reconocimiento, valoración, cuestionamiento e innovación de las prácticas, enfocando los esfuerzos de las figuras educativas a desarrollar la motivación y el compromiso necesarios para implicarse en los procesos de mejora.

La asesoría toma especial relevancia como una práctica continua de intercambio y apoyo entre promotores educativos, supervisores de módulo y coordinadores de zona, con la finalidad de fomentar la escucha crítica dirigida a la reflexión sobre los procesos de atención educativa, acciones que se producen en ambos sentidos al describir las prácticas; resignificar creencias; ubicar las fuentes de conocimientos; comparar y confrontar sus actuaciones.

En el ámbito educativo, la asesoría se concibe como un proceso en el que se da asistencia, apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los promotores en busca de mejora.

Este acompañamiento puede ser realizado por un asesor, ya sea interno (personal de la institución) o externo (persona ajena a la institución).

El proceso inicia acordando la estrategia con el promotor, indicando el papel que tendrán ambos ante la comunidad.

Es importante presentar una propuesta de trabajo a los promotores; desde la elaboración del diagnóstico, mediante la revisión de varias fuentes de información y datos de la comunidad, posteriormente al revisar y analizar la información se detecta la problemática, generan un plan de acción, lo ejecutan, le dan seguimiento a las acciones y evalúan sus logros, lo que puede llevar a un replanteamiento de acciones en caso de no haber alcanzado los resultados esperados.

Este acompañamiento fortalece el aprendizaje del promotor, transitando hacia una gestión autónoma, en la que no se dependa del asesor para la implementación de otros proyectos de mejora.





Resulta muy difícil perfilar un modelo de asesoría ideal, sin embargo José Miguel Nieto Cano, quien ha desarrollado algunos temas sobre modelos de asesoramiento en organizaciones educativas, y de gestión, nos presenta una clasificación muy adecuada bajo la conceptualización de la Asesoría como un “Proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas”, es decir se involucra a una parte que brinda la asesoría y a otra que la recibe, implicando en esta relación un amplio campo de actividades, pero guardando una relación directa con los aspectos educativos que conciernen al promotor. Es importante para el asesor ser consciente de que su rol debe basarse en “trabajar con...” en lugar de “intervenir sobre” ya que precisamente la intención de la asesoría es detonar procesos de cambio basados en la reflexión, análisis y toma de decisiones de quienes son asesorados. Estos procesos de cambio, apropiación de condiciones y compromisos internos que se acuerden son los que realmente propician la mejora de los participantes en el Programa.

Modelos de Asesoría²²

Modelo de Intervención

Define un tipo de asesoramiento educativo donde el punto de vista que predomina es el de la persona que brinda la asesoría. Es el asesor quien diagnostica, interpreta y define desde su propia conceptualización la realidad de la parte asesorada para indicarle las acciones que permitirán solucionar las situaciones problemáticas.

Modelo de Facilitación

Define un tipo de asesoramiento centrado en el punto de vista de la parte asesorada, en este modelo el sentido de las decisiones y acciones es de igual forma unilateral, pero bajo el punto de vista del asesorado. El papel del asesor no consiste en diagnosticar un problema y sugerir una solución como en el modelo anterior sino en buscar cómo ayudar a la persona que asesora para que sea él mismo quien diagnostique su problema y busque una solución al mismo.

Modelo de Colaboración

Define un tipo de asesoramiento educativo basado en la interdependencia de ambas partes (asesor y asesorado). La toma de decisiones para la resolución de las problemáticas es de manera consensual, ejercida en igualdad de estatus y responsabilidad compartida. Este Modelo defiende la interdependencia y la convergencia de los puntos de vista de ambos actores en torno a la definición de problemas, el diseño de posibles soluciones, su puesta en marcha, evaluación y de ser necesario readaptación, para un aprendizaje mutuo.

²² Fragmento adaptado del Nieto Cano, José Miguel (2001). Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas, en Domingo, J. (Coord.) Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución. Barcelona: Octaedro (editado en México por la SEP, 2004)



Responde individualmente las siguientes preguntas:

De acuerdo a lo leído, ¿qué se entiende por asesoría?

¿Cuál es la diferencia más importante entre los tres modelos de asesoría mencionados en la lectura?

¿Cuál de los tres modelos mencionados es más parecido a la forma en que tú llevas a cabo la asesoría a los promotores?

¿Consideras que tu estilo para ofrecer asesoría puede mejorar? ¿En qué aspectos?



La clave de una buena asesoría se encuentra en los diálogos que el asesor es capaz de generar con los promotores. Observa la siguiente imagen y lee individualmente el siguiente texto:





Felipe Ugalde

El diálogo en la asesoría²³

Hablar no es lo mismo que dialogar. Muchas veces no nos damos cuenta de que la buena práctica del dialogo nos ayudaría a sobrellevar mucho mejor la convivencia. Pero no lo hacemos, lo que origina que la comunicación y la resolución de conflictos se retrasen o empeoren innecesariamente.

Hablar solamente implica una expresión verbal sobre lo que uno quiere decir a la otra persona, pero en ningún caso conlleva que haya ningún entendimiento.

Los conflictos pueden ser buenos. Todos tenemos diferentes formas de ver las cosas, diferentes gustos, lo que hace que dialogar facilite alcanzar un acuerdo, fortalecer los vínculos y subsanar posibles heridas.

Lo que ocurre, con frecuencia, es que las personas implicadas no están dispuestas a ceder y se aferran a su postura al considerar que ceder supone una derrota, por lo que ni siquiera acceden a iniciar un diálogo, lo que impide solucionar el conflicto.

El dialogo se centra en un intercambio de opiniones y puntos de vista con una clara intención de establecer acuerdos mínimos.

Para que llegue a dar sus frutos son ingredientes básicos del diálogo: el respeto, la actitud de escucha y la empatía. También la sinceridad, el comunicarnos con el compromiso de ser claros y consecuentes tanto en nuestros actos como en nuestros sentimientos.

²³ Adaptado del blog: Periodista Digital. 2011/01/04



Todo lo anterior hace referencia al fondo del dialogo. Pero también es importante la forma. Cómo lo decimos.

Las cosas pueden decirse de muchas formas y en muchos momentos, lo que hay que hacer es buscar el momento oportuno. Sin ocultar la verdad, sin trampa ni hipocresía.

A veces, incluso, la sinceridad puede "doler" pero si cuidamos cuándo y cómo decirlo en el fondo lo que hace es prevenir males peores y ayudar a superar dificultades.

Piensa en el efecto de tus conversaciones:

- * Comprométete para que la gente se sienta activa en el proceso de cambio y de mejoramiento continuo emprendido por el programa de educación inicial.
- * No olvides fijar un tono adecuado para garantizar que todos los participantes puedan contribuir a la plática.
- * La congruencia entre lo que dices y haces permite que los otros entiendan el sentido de lo que quieras decir.



En equipos de tres integrantes, realicen prácticas de asesoría en donde uno es supervisor de módulo, el segundo es promotor o padre de familia y el tercero observador. Durante 10 minutos tendrán una sesión de asesoría sobre algún tema que sea relevante para ustedes.

Al término de la sesión, el observador hará sus comentarios y recomendaciones a la persona que tuvo el rol de supervisor de módulo.

Repitan el ejercicio tres veces, a fin de que los tres tengan oportunidad de desempeñarse en los tres roles.



Una vez concluida la práctica, en sesión plenaria comenten sus experiencias durante el ejercicio, así como los aprendizajes que se llevan.

2. De manera grupal lean el texto "El rol del asesor como promotor del cambio", que se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el cuarto apartado llamado "El supervisor de módulo como asesor".



En pequeños grupos describan una o dos situaciones en las que como supervisores de módulo jugaron un papel de promotores de cambio y cuáles fueron los resultados.





Compartan con todo el grupo las experiencias anteriores e identifiquen la importancia de la promoción de cambios para su función como asesores.

A continuación, completen las siguientes frases:

Los cambios que podemos promover a través de la asesoría son:

Los cambios que promovamos los podemos ver reflejados en:

La relación que existe entre asesorar y promover el cambio es:

Consideramos que los promotores educativos también son promotores de cambio porque:

El proceso de asesoría es permanente, ya que se puede efectuar durante todo el ciclo operativo y en cualquier interacción que se tenga con las figuras educativas.

Además es un proceso que se apoya en la observación y el registro.





3. De manera individual, lee el siguiente texto:

La Observación y el Registro²⁴

La observación es un proceso de búsqueda (Postic y de Ketelle, 1992). Para observar, no basta mirar, es preciso escudriñar²⁵ El significado de muchas de las acciones educativas no está en la superficie de los hechos.

La observación en el espacio educativo tiene importantes ventajas para explorar la dinámica en la que se desenvuelve el promotor educativo, ya que:

- a) Permite contemplar la realidad directamente, no a través de intermediarios o de informantes
- b) Recoge la realidad en su escenario natural y no en la artificiosa reproducción de un laboratorio
- c) No está sometida a los problemas y deficiencias de los instrumentos de recolección de datos
- d) Recoge la realidad en el mismo momento en que se produce y no después de un tiempo de finalizada

En los espacios educativos suceden muchas cosas: el espacio disponible para trabajar, el sentido y dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, las relaciones entre los participantes en la sesión y de éstos con el promotor y con las cosas, las tareas que se realizan, los conflictos que se producen...están cargados de mensajes, son en sí mismos mensajes.

Todo habla en lo educativo: la forma de moverse de los padres, madres, niños, el lenguaje de los gestos, el color de los materiales, la amplitud del espacio, la temperatura, la luz... No sólo hablan, pues las personas. También lo hacen los objetos. Los participantes se relacionan con ellos de forma intensa y permanente.

El promotor ha de observar no sólo lo que dicen los padres, madres, niños sino lo que hacen, e incluso lo que no pueden o quieren decir o hacer. En el espacio educativo hay silencios cargados de expresión.



²⁴ Adaptado de Conafe. Formación para la docencia y asesoría pedagógica. Capacitador tutor. Cuadernos aprender para asesorar. México. 2010.

²⁵ Escudriñar: Examinar, inquirir, indagar y averiguar cuidadosamente algo y sus circunstancias. Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima segunda edición.



Para comprender la realidad hay que lanzar las redes que permitan capturar el sentido de los hechos. Una forma de lanzar esas redes es hacerse preguntas sobre lo que acontece en el espacio educativo. Por ejemplo:

1. *¿Qué está sucediendo aquí? ¿Qué hacen los padres, madres o niños en ese espacio educativo y qué se dicen entre sí?*
 - a) *¿Qué comportamientos son repetitivos? ¿En qué actividades o rutinas están implicados los que asisten a una sesión? ¿Qué recursos se emplean en dichas actividades? ¿Qué contextos diferentes se pueden identificar en el espacio educativo?*
 - b) *¿Cómo se comportan los padres, madres, niños en el grupo? ¿Cómo surge la participación entre ellos? ¿Quién toma las decisiones y por qué? ¿Qué tipo de organización se establece? ¿Qué alianzas se establecen y por qué?*
 - c) *¿Cuál es el contenido de los diálogos? ¿Qué temas son comunes y cuáles son poco frecuentes? ¿Qué relatos, anécdotas o bromas intercambian? ¿Qué lenguajes verbales y no verbales utilizan? ¿Qué estructura tienen sus conversaciones? ¿Qué procesos reflejan? ¿Quién habla y quién escucha?*
2. *¿Dónde está situado el espacio educativo? ¿Cómo se asignan y emplean el espacio y los objetos físicos? ¿Qué sentimientos se detectan en las comunicaciones? ¿Qué actitudes manifiestan los participantes, en particular los adultos?*

Registrar todo lo observado, resulta una tarea difícil para una figura educativa, debido a que atiende a los padres, madres, niños y no puede dedicarse intensamente a la redacción de notas de observación.

¿En qué consiste la observación?

La observación consiste, ante todo, en una actitud mental de alerta, en una inquietud ante algo que queremos conocer, comprender, cambiar, crear.

La observación es un modo selectivo e intencional de obtener información. Es una percepción dirigida a ciertos objetos y procesos de la realidad para precisar detalles, establecer relaciones y distinguir modificaciones que reflejan en nuestra conciencia y que permiten, como parte de lo racional, analizar, comparar, es decir, procesar información.

La observación es una actividad de la mente que demanda voluntad planeada y sistemática sobre un objeto o situación y que requiere un análisis de pensamiento para poder interpretar. También es un método que bien empleado, puede hacernos llegar a la esencia del objeto o proceso que se estudia.



¿Por qué utilizar la observación?

El ser humano necesita orientarse, explorar y conocer su entorno para actuar adecuadamente.

Muchas de nuestras insatisfacciones y actuaciones no acertadas pueden deberse a nuestra forma de percibir la realidad.

La observación constituye la base del proceso de conocimiento de la realidad que nos rodea, e incluso de nuestro mundo interior.

Se requiere aprender a observar para lograr una relación armónica y saludable con el entorno en que crecemos y nos desarrollamos.

¿Para qué observar?

La observación, permite conocer mejor y, por tanto, es una condición necesaria (aunque no suficiente, por supuesto) para aprender significativamente.

La observación permite un mejor desarrollo de las funciones y procesos del pensamiento y, por tanto, una relación armónica y saludable con el entorno en que nos desenvolvemos.

¿Cómo observar en el espacio educativo?

Existen tantas formas de observar, como personas, propósitos y condiciones de estudio se tengan. Lo común que debemos tener presente es:

1. *Seleccionar el hecho que interesa observar. Ya sea toda una sesión, visita, acción o algunas partes. La situación a observar debe estar bien precisa y delimitada. Cuanto más, mejor.*
2. *Definir el tiempo de la observación y el espacio donde se va a desarrollar.*
3. *Plantearse un propósito. Tomar conciencia de por qué y para qué se observa.*
4. *Fijar la atención de modo deliberado, a partir de criterios o de indicadores. Hacer caso omiso a otros hechos que no tengan relación con lo que se está observando.*
5. *Registrar de una forma u otra lo observado. Puede ser por escrito, gráficamente, captando imágenes fotográficas, empleando recursos tecnológicos, etc.*
6. *Planear. Pensar de manera anticipada en lo que se desea observar de la clase. Se puede elaborar una guía de aspectos específicos sobre lo que quiere observarse.*





7. *Seleccionar los instrumentos.* Elaborar los instrumentos (guiones, listados, cuadros) que permitirán la recolección de información.

8. *Revisar los datos recogidos.* Si éstos causan dudas o hay confusión, se puede repetir la observación.

Saber observar se necesita siempre. No hay aprendizaje que de una u otra manera no esté relacionado con la capacidad de observar. No basta con mirar para ver bien y para pensar correctamente: es imprescindible observar para, por ejemplo, describir, comparar, clasificar, hipotetizar y descubrir aciertos, errores, fallas.



Organizados en equipos, considerando los planteamientos del texto, mencionen cuáles serían las ventajas y desventajas de llevar a cabo la observación de la práctica de los promotores educativos.

Ventajas:

Desventajas:



 En los mismos equipos, identifiquen otros aspectos dentro de la práctica pedagógica del promotor educativo que pueden observarse, con la finalidad de identificar logros, avances, dificultades o resultados:

Preparen una conclusión respecto a la importancia de la observación como recurso de seguimiento y mejora para la práctica de los promotores educativos y supervisores de módulo.



En grupo de supervisores, uno de ustedes lea en voz alta el siguiente texto:

Elementos a considerar en la observación que realizan las figuras educativas²⁶

Dentro del Programa de Educación Inicial se propone que el registro de la observación que realicen las figuras educativas, ya sea cuando visiten una sesión o acción de formación, contenga los siguientes elementos:

- 1) **Datos generales de lo que se está observando.** Nombre de la comunidad, módulo, zona, fecha, si es de una sesión o es una acción de formación, número de asistentes, responsable y modalidad de la acción. Anotar información concreta del contexto.
- 2) **Registro de la observación.** Es la descripción objetiva que el observador realiza en su libreta o algún otro instrumento de registro, es decir, anota hechos más que opiniones. No intentar redactar los detalles de lo que observa sino frases que le ayuden a reconstruir posteriormente la escena que está presenciando. Si se distrae mucho tiempo tomando notas, seguramente perderá información importante puesto que la realidad no se detiene mientras anotamos.



²⁶ Es una propuesta de elementos a considerar en la observación, los estados podrán incluir otros o sustituirlos, lo importante será contar con aspectos clave para organizar lo que se va a observar. Además, es importante no olvidar que el registro es importante realizarlo en todas las fases del ciclo operativo y no es sólo durante las sesiones o acciones formativas, ya que el registro es un insumo clave para los procesos de evaluación y mejora continua dentro del programa.



- 3) Notas en torno al registro.** Valoración personal o comentarios que el observador realiza al margen sobre lo observado, incluye señalamientos clave para retroalimentar al grupo o persona observada. Así como elementos de trabajo que se pueden relacionar con el modelo de Educación Inicial y necesidades de asesoría. El tipo de ambiente que se generó en la sesión, por ejemplo. Podemos completar nuestro registro anotando brevemente el tipo de cosas que se comentaron y las que no se comentaron pero se hicieron manifiestas a través de comunicación no – verbal.
- 4) Aspectos para realizar la retroalimentación.** Son las cuestiones que anotaremos para intercambiar y analizar con las personas observadas, son aspectos que le apoyarán para fortalecer su práctica. Los elementos para la retroalimentación surgen del registro de la observación y de las notas en torno al registro.
- 5) Acuerdos y compromisos.** Los acuerdos son acciones de apoyo al promotor, los cuales se establecen entre quien haga la observación y las figuras educativas, ya sea en la sesión o en alguna acción formativa. Los observadores deben darle un seguimiento puntual para ayudar a que estos acuerdos surgidos de la experiencia se cumplan.



Respondan las siguientes preguntas derivadas de la lectura de los textos anteriores.

¿Qué pueden hacer como supervisores de módulo para mejorar la observación y el registro de sus observaciones al respecto del equipo de promotores?

Precisen la relación que existe entre asesoría, observación y registro:

4.  En sesión plenaria, identifiquen las estrategias más adecuadas para ofrecer asesoría, involucrando las competencias de observación y registro. Anota las conclusiones en el siguiente recuadro:



Las mejores estrategias para ofrecer asesoría en educación inicial, son:

Formación para la asesoría pedagógica, la gestión y la evaluación de la práctica
en educación inicial. Supervisor de módulo



Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.



El supervisor de módulo como asesor II

Propósitos

Reconocer y promover el asesoramiento como función prioritaria del supervisor de módulo para con los promotores educativos, con particular énfasis en la escucha activa, retroalimentación y la habilidad para preguntar.

Actividades



1. Lee de forma individual el siguiente poema:

Quiero²⁷

Quiero que me oigas sin juzgarme
Quiero que opines sin aconsejarme
Quiero que confíes en mí sin exigirme
Quiero que me ayudes sin intentar decidir por mí
Quiero que me cuides sin anularme
Quiero que me mires sin proyectar tus cosas en mí
Quiero que me abraees sin asfixarme
Quiero que me anime sin empujarme
Quiero que me sostengas sin hacerte cargo de mí
Quiero que me protejas sin mentiras
Quiero que te acerques sin invadirme
Quiero que conozcas las cosas más que más te disgusten,
que las aceptes y no pretendas cambiarlas.
Quiero que sepas que hoy
Hoy puedes contar conmigo
Sin condiciones

96



Responde las siguientes preguntas:

¿Cuál es el mensaje o mensajes del poema?

²⁷ Tomado de Arizaldo Carvajal Burbano (2011). "Desarrollo local. Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores ". Primera edición digital: eumed.net –Málaga, España, Mayo de 2011



¿Qué relación guarda el mensaje de este poema con tu función como asesor en el programa de Educación Inicial?

2. En equipos de trabajo, realicen la lectura comentada del siguiente texto:

La escucha activa²⁸

La comunicación humana tiene dos facetas: hablar y escuchar. Generalmente se piensa que es más importante hablar, ya que éste parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que al escuchar se le suele considerar como pasivo. Se supone que si alguien habla lo suficientemente bien (fuerte y claro) será bien escuchado. Así pues, el escuchar se da por sentado y rara vez se le examina como un asunto problemático.

Si examinamos detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente, en el escuchar. El escuchar es el factor fundamental de la comunicación. Hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar, es lo que le da sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de comunicación.

Tenemos entonces que una de las competencias más importantes para el proceso de comunicación, es la escucha activa. Es muy importante que a la vez que desarrollamos competencias para expresar mejor nuestros mensajes, desarrollemos la competencia para escuchar activamente, pues sólo así podremos comunicarnos realmente.

El escuchar activamente significa estar atentos a las palabras, a los gestos, a los movimientos y a las posturas de las personas con las que nos comunicamos. Ya hemos hablado en otros materiales o eventos, sobre la importancia del contacto visual y otras expresiones no verbales para estimular a las personas a que se sientan en confianza para compartir sus ideas.

Escuchar no es oír únicamente, escuchar es oír más interpretar. El acto de escuchar siempre implica comprensión y, por lo tanto, interpretación. Cuando le damos una interpretación a un sonido, pasamos del fenómeno del oír al fenómeno del escuchar.

Es tan importante la interpretación, que podemos escuchar aun cuando no haya sonidos, es decir, podemos escuchar los silencios a partir de las señales no verbales. Por ejemplo, cuando pedimos algo y no recibimos una respuesta, el silencio de la otra persona acompañado de sus gestos y movimientos, puede significar una negativa o una aceptación.



²⁸ Adaptado de De Santos, Francisco Javier (2010). Material Diplomado para Jefes y Supervisores.



Podemos recordar al cine mudo como otro ejemplo del escuchar sin tener palabras. Algunos puntos importantes para desarrollar una mejor escucha activa son:

Atención

- Mostrar receptividad con una sonrisa o gesto amable
- Alejarnos de nuestras preocupaciones personales mientras estamos escuchando y no dejar que las primeras nos alejen de la posibilidad de escuchar activamente
- Poner la misma atención a todas las personas. (Joven o viejo, mujer u hombre, simpático o antipático)
- Contacto visual
- Silencio atento

Seguimiento

- Mostrar con gestos y movimientos que estamos siguiendo la conversación o exposición.
Ejemplo: Movimientos de cabeza o de manos...
- Preguntar. *Ejemplo: ¿Quisieras hablarme más de eso?... Sí?... continúa...*
- "Escuchar" no solamente las palabras, sino lo que la persona nos dice con su posición corporal, gestos y movimientos

Respeto

- No hacer juicios de valor sobre lo que escuchamos hasta que la otra persona termine de hablar
- Respetar a nuestro interlocutor
- No interrumpir. Uno de los aprendizajes más difíciles es el saber quedarnos callados hasta que sea nuestro turno de intervenir
- Dejar que el otro hable y darle su tiempo

Los supervisores de módulo deben desarrollar esta competencia para darse cuenta de lo que está pasando con los promotores de su módulo en cada momento y detectar oportunamente toda sensación de incomodidad, incredulidad, etc.

Escuchar activamente implica también el desarrollo de competencias para ponernos en el lugar del otro (empatía) y de esta forma regular el tipo de argumentos que utilizamos.



Una vez concluida la lectura, realicen en parejas el siguiente ejercicio, de acuerdo a las indicaciones que se dan a continuación:

1. Reúnete en pareja con la persona del grupo que te conozca mejor o con quien más te comuniques.
2. Realiza una autoevaluación de tu forma de escuchar en los 20 aspectos que se listan y responde de la primera columna ("Yo"), de acuerdo con la escala de evaluación de 5 niveles, que se menciona más abajo. Responde con toda honestidad, lo importante es que identifiques claramente tus fortalezas y debilidades.



3. Realiza una evaluación de la forma de escuchar de tu colega y responde la segunda columna ("Compañero"), también usando la escala de 5 niveles. No comentes con tu compañero tus respuestas en este momento.
4. Una vez que los dos integrantes del equipo hayan llenado las dos columnas, comenten sus respuestas a cada uno de los 20 aspectos, tratando de identificar diferencias y semejanzas entre la percepción personal y la percepción del compañero.

Nota: Criterio de valoración de diferencias: Un punto de diferencia entre las percepciones no se considera una diferencia significativa. A partir de dos puntos de diferencia ya puede decirse que existe una diferencia significativa entre las percepciones.

La escala de evaluación es:

5 = Totalmente cierto 2 = Falso
4 = Cierto 1 = Totalmente falso
3 = Puede ser

	YO	COMPAÑERO
1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando	()	()
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen	()	()
3. Trato de escuchar aunque no sea compatible con la persona que habla	()	()
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo	()	()
5. Escucho con la misma atención si el que habla es mi amigo, conocido o desconocido	()	()
6. Cuando me hablan, dejo de hacer lo que estaba haciendo	()	()
7. Miro a la persona con quien estoy hablando	()	()
8. Me concentro en lo que me están diciendo, ignorando las distintas reacciones y ruidos a mi alrededor	()	()
9. Pienso en lo que la otra persona me dice	()	()
10. Sonrío o demuestro que estoy escuchando	()	()
11. Trato de comprender lo que me dicen	()	()
12. Intento sacar conclusiones sobre por qué me lo dice	()	()
13. Dejo que termine de hablar quien toma la palabra	()	()
14. Cuando alguien está hablando y duda en decir algo, lo animo para que continúe	()	()
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si entendí bien	()	()
16. Me abstengo de juzgar las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas	()	()





	YO	COMPAÑERO
17. Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme influir por su manera de hablar, su voz, sus gestos o apariencia	()	()
18. Escupo aunque pueda anticipar lo que va a decir	()	()
19. Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor	()	()
20. Pido que me expliquen alguna palabra o expresión que no conozco o entiendo	()	()



En parejas identifiquen las fortalezas que cada uno tiene para escuchar a sus promotores adecuadamente, así como las áreas de oportunidad:

Fortalezas como escucha de mis promotores	Áreas de oportunidad como escucha de mis promotores



3. De forma individual, lee las siguientes frases. Marca en el paréntesis una “C” si consideras que es **correcto** iniciar una retroalimentación con esta frase. Marca una “I” si consideras que es **incorrecto** iniciar de esta manera.

- () Tú siempre eres...
- () La forma en que presentaste el tema en la sesión me pareció...
- () Estás equivocado si piensas...
- () En la situación X, he percibido algunos comportamientos que me gustaría comentar contigo



- () Tu timbre de voz me parece chocante
- () ¿Me permites comentarte algo que considero importante para tu desempeño?
- () Nunca haces las cosas bien
- () Me desespero cuando te tardas tanto en responder
- () ¿Tienes un momento para que conversemos?
- () ¿Podrías explicarme por qué actuaste de esa manera?
- () ¿Cómo te sentiste?



De la misma manera responde las siguientes preguntas:

¿Qué es la retroalimentación?

¿De qué manera te preparas para la retroalimentación?

¿Qué aspectos consideras importantes en un momento de retroalimentación?



Lee individualmente el siguiente texto:

Retroalimentación a los promotores²⁹

La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente y puede favorecer u obstaculizar la comunicación y el aprendizaje. La retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.



²⁹ Adaptado y Resumido de: Cásares, Esther (2005). "La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción" en Razón y Palabra. Revista Electrónica de Comunicación. Número 56



La retroalimentación favorece la motivación al demostrar objetivamente a los colaboradores lo que se ha hecho, si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio, o ser más eficiente. Con establecimiento de objetivos concretos junto a una retroalimentación sobre el progreso hacia esos objetivos y el refuerzo de un comportamiento deseado se estimula la motivación. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La retroalimentación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

En investigaciones recogidas por Stoner y Freeman, se dedujo que aunque la comunicación en un sentido es más rápida que comunicación bidireccional, ésta es más precisa que la unidireccional ya que la retroalimentación permite al emisor depurar su comunicación, consiguiendo así mayor fidelidad. Los receptores se sienten más seguros de sí mismos y de sus juicios cuando la comunicación fluye en dos sentidos. El simple hecho de que se les permita hacer preguntas incrementa su autoconfianza.

Varios estudios que han examinado los efectos que la retroalimentación tiene en la realización de tareas por parte de los colaboradores corrobora la importancia que tiene para toda organización. En todos los casos el desempeño mejoró entre 6 y 125%. Cuando se utilizaron medidas muy completas, el incremento promedio de la productividad fue de 16%.

La retroalimentación ofrece varios beneficios que repercuten en la productividad de la organización:

- 1) La comunicación se puede basar en datos ya existentes lo que supone pocas variaciones en los procedimientos ya empleados,
- 2) Es un proceso sencillo que requiere poca inversión de dinero o de tiempo,
- 3) Tiene validez ya que es un medio natural de seguimiento y control,
- 4) Los resultados se obtienen con rapidez,
- 5) Refuerza otros procesos de como son la capacitación y desarrollo.

Para Kopelman, el que los colaboradores requieran asimismo retroalimentación sobre su desempeño obedece a varias razones. La retroalimentación les ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Además les demuestra que hay otras personas a quienes les interesa lo que están haciendo. En el caso de que el desempeño sea satisfactorio, mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal.

Existen dos razones fundamentales por las que funciona la retroalimentación:

- 1) eleva el deseo de desempeñarse bien, es decir que funciona como motivador, y
- 2) recuerda las respuestas aprendidas o sirve para desarrollar nuevas respuestas, es decir que tiene una capacidad reeducativa.

Se han planteado diversas explicaciones del por qué la retroalimentación objetiva motiva una mayor productividad. Una de ellas es que la retroalimentación corrige las concepciones erróneas ya que con frecuencia las personas tienen percepciones distorsionadas sobre



su conducta y su desempeño profesional. La retroalimentación objetiva llama la atención hacia esas percepciones equivocadas y puede motivar la acción correctiva.

Según Argyris a menudo existe una gran diferencia entre los que la gente dice que hace, (la teoría) y lo que realmente hace (la práctica), éstas son las dobles intenciones o agendas ocultas. En palabras del autor, "poca gente se da cuenta de que las teorías que defiende no son las que pone en práctica ¿por qué la gente debe defender teorías que no son las que practica? Una razón es porque las personas están cegadas ante el hecho de que no se comportan de acuerdo con las teorías que postulan. Si bien es notable que la gente no hace lo que dice o piensa que hace, lo que es quizá aún más notable es que la gente no se percata de esa incongruencia".

En la medida en que esa retroalimentación sea objetiva, valida, y en consecuencia incontrovertible, ofrece la posibilidad de informar a una persona acerca de sus falsas autoapreciaciones. El uso de la retroalimentación motiva una mejor actitud en el trabajo y un mejor desempeño; se puede suponer que esto se debe en parte a la corrección de las autoapreciaciones imprecisas.

La retroalimentación mal entendida puede ser una causa de problemas. Es posible que dos personas no estén de acuerdo en alguna cuestión o punto, pero que no se percaten de ello hasta que no establezcan este tipo de comunicación bidireccional. Cuando exponen sus puntos de vista diferentes, pueden llegar a una polarización aún mayor, pero por lo menos la comunicación en dos direcciones les ha ayudado a conocer la naturaleza de sus diferencias. A esto hay que añadir que existe un freno importante para que las personas se comuniquen sin reservas, sin temor a las posibles consecuencias de manifestar abiertamente sus pensamientos. Es fácil que los emisores se sientan atacados cuando se utiliza la comunicación en dos sentidos, pues puede que los receptores centren la atención sobre los errores y ambigüedad de aquéllos.

Suministrar retroalimentación es un verdadero reto para los líderes y un esfuerzo de participación. Cuando se ofrece de modo adecuado y existe un involucramiento real por parte de todos los participantes, habrá más probabilidades de que la retroalimentación sea aceptada y produzca mejoras.

En general, es conveniente que la retroalimentación se centre en determinados comportamientos laborales, que se base en información objetiva y no en las percepciones, no en las inferencias; que se ofrezca con oportunidad después de un hecho decisivo y que se compruebe que lo comprende el receptor del mensaje.

Se recomienda que para que la retroalimentación sea efectiva, tenga las siguientes características:

1. Que sea descriptiva en vez de evaluativa, basada en hechos
2. Específica en lugar de general
3. Se en el momento más propicio, oportuna





4. Sea la respuesta a alguien que la solicita en lugar de algo impuesto
5. Debe ser expresada con claridad
6. Que sea verificada con otros miembros del grupo
7. Se dirija hacia aspectos que son modificables (si es algo que la persona no puede cambiar, no tiene sentido insistir en que lo haga)
8. Tome en cuenta las necesidades, motivaciones, sentimientos y otras características del receptor y no sólo del emisor.
9. Si incluye aspectos negativos y positivos del desempeño de la persona, se recomienda empezar siempre hablando de lo positivo para aumentar la receptividad de la persona. Si iniciamos con los puntos negativos, muy probablemente la persona rechazará todo el mensaje.



Una vez concluida la lectura, responde las siguientes preguntas:

¿Con qué frecuencia retroalimentas a los promotores educativos?

¿De qué manera podrías mejorar la retroalimentación que ofreces a los promotores?

Una muy buena estrategia para ofrecer retroalimentación, y por tanto fortalecer tu rol de asesor, es a través del empleo de preguntas, es decir, en vez de decir lo que tú piensas, le preguntas a la otra persona qué va a hacer o cómo lo va a hacer, para, a partir de sus argumentos, generar la retroalimentación.

Al formular preguntas tú te sientes en mayor control de la situación y hay una mayor cercanía con tu promotor. Por otra parte, tu promotor se siente más cómodo porque identifica que tú tienes un interés legítimo en conocerle y saber cómo está realizando su trabajo. Las preguntas estimulan la horizontalidad en la comunicación.

Dicho en otras palabras, la formulación de preguntas poderosas es uno de los principales recursos que tiene el asesor para llevar a cabo su asesoría. Pero, ¿sabemos hacer preguntas? De niños hacíamos muchas preguntas, con los años nos olvidamos poco a poco de preguntar y empezamos sólo a responder y a afirmar como si todo lo supiéramos.

El asesor debe esforzarse en:



- Hacer preguntas para que el promotor entienda con más claridad la situación por la que está pasando y encuentre sus respuestas. Las preguntas le ayudan a la otra persona a pensar sobre lo que conviene o no realizar.

- Hacer preguntas para ayudarle a descubrir por sí mismo y no sólo siga las instrucciones que su líder le ofrece.

- Hacer preguntas orientadas hacia el futuro de su trabajo, a fin de ayudarle a descubrir posibilidades que tal vez no haya visto.

- Utilizar el silencio efectivamente. Es decir, después de hacer una pregunta, esperar el tiempo que el promotor requiera para estructurar su respuesta sin presiones.

Ahora bien, no estamos hablando de formular cualquier pregunta sino de utilizar preguntas abiertas bien orientadas. Es decir, debemos evitar preguntas cuya respuesta sea un "sí" o un "no" y orientarnos a preguntas que obliguen a nuestro interlocutor a pensar:

DE:	HACIA:
¿Estás disfrutando de este taller?	¿Qué elementos de este taller te llaman la atención?
¿Cómo lo vas a hacer?	¿Qué vas a hacer? o ¿Qué puedes hacer ya?
¿Has aprendido algo hoy?	¿Qué has obtenido de esta sesión?

Adaptado de
The International School of Coaching

**Entre más evidente es el QUÉ,
más atención se presta al CÓMO.**



A continuación, formula y anota cuatro preguntas abiertas que puedas utilizar al ofrecer retroalimentación a tus promotores:



Una vez que termines la elaboración de tus preguntas, compártelas con los demás supervisores, a fin de que entre todos identifiquen aciertos y errores en su formulación.



Realicen en parejas el siguiente ejercicio:

- Reúnete con otra persona. Una desempeñará el rol de promotor educativo y otra el rol de supervisor de módulo. Decidan quién se hará cargo de cada rol. La persona que hace el rol de promotor, le cuenta a la que hace el rol de supervisor de módulo una situación real que se



le presenta en su actividad cotidiana en el programa y que no ha sabido resolver o no ha terminado de encontrar una solución, por lo que pide asesoría al supervisor de módulo.

- b) Durante diez minutos, y después de haber escuchado atentamente la situación que le plantea el promotor, quien sea supervisor de módulo le hará a quien sea promotor el mayor número posible de preguntas que empiecen con “¿qué?” o “¿cuál?”, dando el tiempo suficiente a cada una de ellas para responder.
- c) Intercambien ahora los roles. Quien haya sido promotor antes, ahora es supervisor de módulo y quien haya sido supervisor, ahora sería promotor. El promotor cuenta de igual manera una situación sobre la cual requiere asesoría y el supervisor de módulo formulará también, por 10 minutos, preguntas que empiecen con “¿qué?” o “¿cuál? y el promotor dará las respuestas.
- d) Cada una de las personas responde la siguiente pregunta de cuando estuvo en su rol de promotor: ¿Qué impacto tuvieron en ti las preguntas que te hizo el supervisor de módulo? Anota en las siguientes líneas tus impresiones:

 Posteriormente, comenten con todo el grupo sus aprendizajes: ¿Cómo se sintieron al utilizar solamente el tipo de preguntas sugeridas? ¿Qué información adicional obtuvieron, que no hubieran logrado rescatar con preguntas cerradas? ¿De qué manera este tipo de preguntas les ayudan a reforzar su estrategia para ofrecer asesoría?

4.  En equipos de trabajo lean el siguiente caso y elaboren lo que se solicita:

En unos minutos vas a ofrecerle retroalimentación a Patricia. Ella es una promotora que aprecias porque es muy comprometida con su trabajo; sin embargo, hay un problema importante con ella: no reconoce sus errores y tiene una apreciación sobrevalorada de sus resultados. Esto produce que en las reuniones que han tenido te cueste mucho trabajo darle retroalimentación porque siempre se defiende y rechaza los argumentos que tú le planteas. Cada intento de retroalimentación acaba en una discusión pues, por más que tratas de que identifique sus áreas de oportunidad, ella insiste en que tú eres el equivocado.



De acuerdo al caso leído, preparen una lista de preguntas o argumentos válidos que puedan usar para promover que Patricia sea más receptiva a la retroalimentación que tienen para ofrecerle.



En los mismos equipos, identifiquen los problemas más frecuentes que enfrentan cuando ofrecen retroalimentación a promotores, padres de familia y cuidadores, así como las soluciones que plantean como equipo y regístrenlos en el siguiente recuadro:

Problema identificado al retroalimentar	Alternativas para que la retroalimentación sea más efectiva





En la siguiente "sopa de letras" identifica y marca con un lápiz diez palabras clave para el tema de asesoría. Estas palabras pueden estar de forma horizontal o vertical. Una vez que las localices, comenta con tus compañeros supervisores, cuál es la importancia de cada uno de estos elementos para realizar una buena asesoría a promotores, padres de familia y cuidadores.

T	P	A	R	T	I	C	I	P	A	C	I	O	N
D	R	E	G	I	S	T	R	A	R	T	E	R	M
R	E	T	R	O	A	L	I	M	E	N	T	A	R
H	G	D	T	B	T	W	E	S	Q	Y	N	F	P
K	U	I	R	S	C	O	N	F	I	A	N	Z	A
L	N	A	S	E	F	A	I	D	S	U	K	H	R
Ñ	T	L	D	R	A	H	C	U	C	S	E	I	O
V	A	O	R	V	G	J	E	L	R	O	Y	J	T
N	R	G	F	A	N	I	M	A	R	E	T	O	A
W	F	O	G	R	A	Y	O	P	A	F	G	S	R



En grupo elaboren una conclusión referente a la relación que existe entre asesoría, retroalimentación y escucha, incluyan de las palabras identificadas.

Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.



La evaluación y la autoevaluación de la práctica

Propósito

Reconocer la importancia de la evaluación y la autoevaluación³⁰, como factores clave que definen las acciones de mejora en la práctica cotidiana de los supervisores de módulo y promotores educativos.

Actividades

1. De manera individual reflexiona sobre la práctica que desarollas con los promotores educativos, apóyate en la siguiente figura e identifica en cada parte del cuerpo que se señala las competencias con las que se relaciona.

Posteriormente realiza una autoevaluación de tu propia práctica como supervisor de módulo. Responde SI, NO, o PARCIALMENTE según lo consideres para cada uno de los aspectos que se presentan en el instrumento que aparece más abajo:

RADIOGRAFIA DE AUTOEVALUACION DE LA PRÁCTICA DE UN SUPERVISOR DE MÓDULO

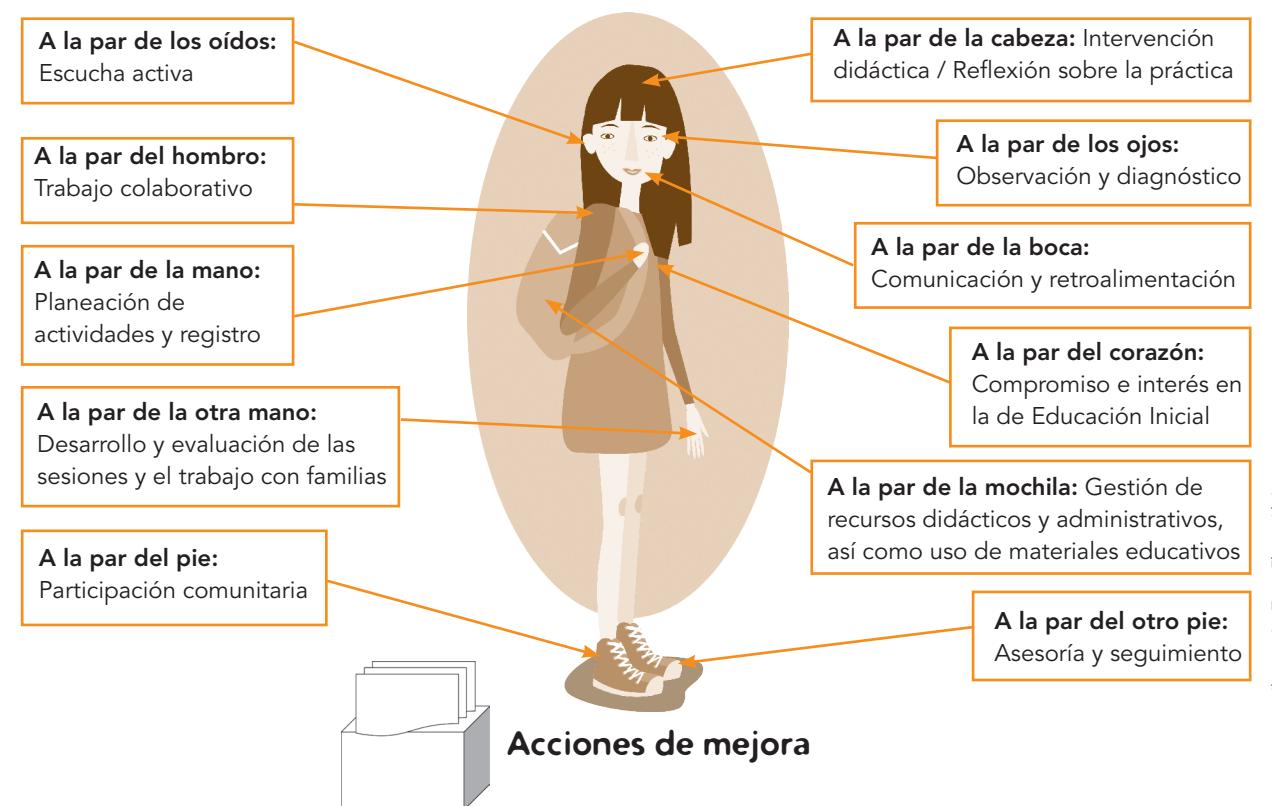


Ilustración: Tania Flores Alcántara.

³⁰ De acuerdo con el Modelo de Educación Inicial, la evaluación es un proceso permanente e intencionado que forma parte de la operación del programa, para la comprensión y mejoramiento de sus acciones. La evaluación se enfoca principalmente en tres aspectos: evaluación de las acciones del programa, evaluación del desempeño de las figuras educativas y evaluación en las sesiones. Sin olvidar la importancia de los 3 aspectos mencionados, el trabajo de esta ficha se centrará en la evaluación del desempeño de las figuras educativas, tanto del supervisor de módulo como de los promotores educativos, a fin de promover el análisis y la reflexión sobre sus prácticas.



AUTOEVALUACION DE LA PRÁCTICA DEL SUPERVISOR DE MÓDULO³¹

ÁMBITO DE COMPETENCIA	SI	NO	PARCIALMENTE
Liderazgo pedagógico / dirección, evaluación y reflexión sobre la práctica			
• Ejerzo un liderazgo pedagógico con en el grupo de promotores			
• Identifico los aspectos que requiero mejorar en mi práctica de asesoría pedagógica, de gestión y evaluación			
Observación y diagnóstico			
• Observo y registro logros y necesidades de los promotores educativos, para considerarlos en mi planeación de trabajo			
• Indago de manera grupal e individual, las necesidades, intereses y competencias de los promotores educativos e identifico, priorizo y delimito un trayecto de formación para atender lo encontrado			
Comunicación y retroalimentación			
• Me comunico de manera adecuada y efectiva con los pares, autoridades educativas, promotores educativos, demás figuras de la estructura educativa y beneficiarios de educación inicial			
• Brindo retroalimentación a los promotores educativos sobre los logros y áreas de oportunidad identificadas en su desempeño			
Escucha, asesoría y seguimiento			
• Brindo escucha activa y retroalimento de manera respetuosa al grupo de promotores educativos a mi cargo			
• Hago seguimiento de las acciones realizadas por los promotores en sus comunidades, así como de la respuesta de los beneficiarios ante las mismas			
Gestión de recursos didácticos y administrativos, así como uso de materiales educativos			
• Tramito la dotación o préstamo de materiales educativos o recursos didácticos para el promotor educativo			
• Identifico, reviso y utilizo con frecuencia los materiales y contenidos básicos de educación inicial			
Compromiso e interés con el Programa de Educación Inicial			
• Llevo a cabo mi tarea y verifico que se realicen las prácticas de los promotores, de acuerdo a los lineamientos de educación inicial del Conafe			
• Hago énfasis en que el propósito central de la educación inicial es que los niños se desarrollen integralmente y que a ello deben subordinarse todos los demás aspectos que rodean la tarea de los promotores educativos			

³¹ Este instrumento se ha diseñado partiendo de los aspectos tomados en cuenta para la "Radiografía de autoevaluación de la práctica de un supervisor de módulo" incluidos en esta ficha, los cuales se han considerado como ámbitos de competencia. A dichos ámbitos se les han incorporado como ejemplo dos posibles indicadores. Este instrumento es sólo para uso de esta ficha como ejercicio del tema de autoevaluación, por lo que no sustituye a ninguno de los instrumentos que para el efecto ya existen en el Programa de Educación Inicial o que se hayan adaptado o diseñado por los estados incluyendo otra escala de valoración.



Planeación de actividades y registro			
• Planeo mis actividades de asesoría y promuevo en los promotores educativos la planeación como herramienta esencial para el desarrollo de las actividades			
• Me apoyo en instrumentos para observar y registrar la práctica de los promotores en las sesiones o bien desarrollo instrumentos propios para hacerlo			
Planeación, desarrollo y evaluación de procesos de formación			
• Identifico oportunamente los propósitos, contenidos, materiales y productos de cada acción de formación o reunión de asesoría con promotores educativos y los utilizo como eje rector de mi actuación asesora			
• Evalúo el resultado de las actividades de formación y asesoría organizadas para los promotores educativos			
Trabajo colaborativo			
• Analizo colaborativamente con otros supervisores de módulo y el coordinador de zona, las prácticas y definimos acciones para su mejora			
• Oriento al promotor para que lleve a cabo el trabajo colaborativo con sus compañeros, madres, padres, cuidadores, embarazadas y niños			
Participación comunitaria			
• Respaldo y apoyo, frente a los miembros de la comunidad, el trabajo realizado por el promotor, destacando los beneficios de la educación inicial			
• Apoyo a los promotores educativos en la gestión ante las autoridades de la comunidad, para contar con el o los espacios físicos, servicios de transporte y momentos de difusión, para llevar a cabo las acciones de educación inicial			



Organizados en equipo, considerando los resultados del ejercicio anterior, respondan lo siguiente:

¿Cuál es la utilidad de este tipo de instrumentos de evaluación?

¿Cómo debe utilizarse la información obtenida por medio de este tipo de instrumentos?





¿Quién (es) debe(n) conocer, analizar e interpretar los resultados de este tipo de evaluación y por qué?

¿En qué les ayuda la autoevaluación de la práctica como supervisores de módulo para el trabajo que realizan con los promotores educativos?

¿Cada cuando y de qué manera un supervisor de módulo debe autoevaluar su práctica asesora?



En los mismos equipos, lean los siguientes textos y respondan las preguntas que aparecen a continuación.

Evaluar para reconstruir³²

Conocernos y evaluarnos para poner en perspectiva los futuros de nuestra labor. La evaluación es el punto de partida, desde el cual podemos conocer los resultados y las oportunidades para reconstruir de mejor manera nuestros procesos formativos. Con el enfoque por competencias, este principio es relevante, ya que la aplicación de nuevos enfoques educativos supone una transformación permanente hasta el conocimiento real del fenómeno y también un trazo continuo pero inexistente de las acciones educativas, es decir, dibujar en el propio camino, imaginando otras posibilidades y perspectivas, en función de que todos los proceso son tentativos y, por tanto, perfectibles.

La reconstrucción únicamente será posible si somos capaces de evaluar desde múltiples miradas, no sólo considerando a los principales actores (promotores educativos y familias), sino diversas perspectivas sustentadas desde enfoques teóricos y reflexiones sobre las prácticas educativas.

³² Adaptado de CASANOVA, María Antonieta. (1998). La evaluación educativa. Escuela básica. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. México, D.F. 197-206





¿Qué ventajas ofrece la evaluación?

- Aprender de la construcción de todo el proceso vivido
- Conocer los resultados educativos y los procesos que nos llevaron a ellos
- Modificar las prácticas de manera pertinente
- Aprender de los éxitos, pero sobre todo, de los errores
- Convertir las vivencias en experiencias, a través de una actitud reflexiva
- Saber que toda acción en el espacio educativo es susceptible de mejorar en función de los propósitos educativos.

Propósito y efectos de la evaluación³³

"Los propósitos son aquellas razones por las que se pone en marcha la evaluación. Efectos son aquellos resultados del proceso de evaluación." (Natriello, 1990).

La principal finalidad de la evaluación reside en la ayuda. La evaluación ha de ser una ayuda, no una amenaza. El propósito no ha de ser la realización de un ajuste de cuentas o de un juicio sobre la actuación profesional de las figuras educativas. El propósito fundamental es conseguir, a través de la indagación rigurosa sobre la práctica, las evidencias necesarias para la comprensión de la actividad, de tal manera que los protagonistas puedan formular un juicio riguroso sobre su valor educativo. No basta pues, para evaluar a los promotores, acudir a los resultados obtenidos por los beneficiarios.

Orientaciones para la evaluación y el uso de la información³⁴

Si se pretende conseguir algo es preciso preguntarse si realmente se consigue. No tiene mucho sentido repetir mecánicamente los comportamientos sin saber si realmente permiten alcanzar lo que se busca. Podría darse el caso de que estuviésemos caminando en la dirección contraria a la que pretendemos ir, o quizás dando vueltas en círculos concéntricos sin avanzar un paso en la dirección precisa.

No basta con hacer evaluaciones para que las cosas mejoren. Es preciso hacerlas bien y, sobre todo, utilizar sus resultados de forma racional. La información que resulta de las evaluaciones puede utilizarse de forma torpe o perversa, por ejemplo: para subrayar lo que todo el mundo sabe, para tomar decisiones previamente diseñadas, para adulterar al poder, para engañar a las autoridades o a los compañeros. También se pueden poner en marcha evaluaciones sencillamente porque sí, para estar entretenidos haciéndolas, con lo cual las convertimos en inútiles.

Por lo anterior, es necesario insistir en el fin de la evaluación y en el uso de sus resultados. Cuando se concede un valor exclusivamente instrumental a la evaluación, no interesa la naturaleza moral de los medios, lo que importa es llegar a conseguir el fin, sea como sea.



³³ Adaptado de SANTOS Guerra, Miguel Ángel (2000). Evaluación educativa 2. Enfoque práctico de la evaluación de alumnos profesores, centros educativos y materiales didácticos, Editorial magisterio del Río de la plata Argentina. Págs. 43-56

³⁴ Tomado de CONAFE (2011). Orientaciones para la segunda reunión de asesoría. Educación Inicial. Mayo 2011



La evaluación es un fenómeno de naturaleza ética, importan los fines que persigue, pero también los medios que utiliza.

Los instrumentos son un medio y no un fin para la evaluación, ya que la información que arrojan sirve para organizar el trabajo pedagógico y de asesoría, así como para la toma de decisiones en materia de formación e intervención pedagógica. Es por ello que resulta clave preguntarse lo siguiente y plantear posibles respuestas:

¿Qué información requiere el supervisor de módulo para orientar su labor?

- Características de la práctica pedagógica del promotor educativo frente al grupo
- Estrategias utilizadas para el trabajo con niños, madres, padres, cuidadores y mujeres embarazadas
- Condiciones del espacio educativo
- Uso de los materiales para la formación
- Uso de los recursos didácticos
- Actitudes de los participantes
- Actividades desarrolladas
- Productos obtenidos
- La comunicación e interacción entre los participantes

¿Mediante qué instrumentos se puede obtener esta información?

- Instrumentos de evaluación y autoevaluación del promotor educativo
- Instrumento de autoevaluación del supervisor de módulo
- Guía de observación de la práctica en una sesión
- Guía de observación de la práctica de apoyo pedagógico en una reunión de asesoría
- Bitácora o registro de actividades
- Video, grabación o entrevista
- Cuadernillo de planeación y evaluación de sesiones

¿Qué acciones realizarán y qué decisiones tomarán los supervisores de módulo con la información que obtenga?

- Elaborará un informe
- Reportará los resultados al coordinador de zona
- Determinará las acciones o estrategias que necesitan desarrollarse o fortalecerse
- Identificará la necesidad de documentarse en diversas fuentes o recurrir al apoyo de otra figura educativa, para brindar una asesoría fundamentada
- Visitará y asesorará a los promotores en su comunidad
- Orientará a los promotores que tengan resultados no satisfactorios
- Diseñará un plan de trabajo
- Archivará los resultados junto a los resultados de evaluaciones anteriores
- Comentará con sus compañeros los resultados de los promotores a su cargo



Para la evaluación y sistematización de la información se recomienda tener presente lo siguiente:

- Cuando se aplica el instrumento de evaluación o la guía de observación de la práctica de una sesión durante las visitas de seguimiento, no es necesario valorar por completo todos los ámbitos, pueden seleccionarse aquellos que se consideren prioritarios, o bien registrar información sobre todo lo observado, pero es conveniente delimitar aquellos que serán insumo para la toma de decisiones.
- Los instrumentos se deben llenar con base en un análisis detenido de la práctica del promotor y podrán enriquecerse conforme se realicen nuevas acciones de seguimiento o evaluación y lo que haya observado y recuperado el supervisor de módulo durante su visita.
- Usar la información que proporcionan los instrumentos como recurso que facilite la mejora de las acciones formativas; que da pauta para planear, desarrollar y retroalimentar el Programa de Educación Inicial.

Por último es necesario tener presente que la información tiene diversos usos de acuerdo a los actores educativos y a los niveles de operación:

La información del seguimiento y la evaluación será de utilidad para los supervisores de módulo ya que con base en ella pueden atender directamente las necesidades, inquietudes, intereses, problemas, etc., de cada uno de los promotores.



A partir de los planteamientos de los textos, respondan los siguientes cuestionamientos:

¿Cuál es el principal propósito de evaluar?

¿Cuáles son los beneficios que aporta efectuar un proceso de evaluación bien dirigido?





¿Cuáles es la importancia de utilizar instrumentos de apoyo en el proceso de evaluación?

¿Cuáles son los principales usos que le puedo dar a la información obtenida en el proceso de evaluación?

¿De qué manera puedo mejorar el proceso actual de evaluación de la práctica del grupo de promotores de mi módulo?

¿Quién y de qué manera evalúa la práctica del supervisor de módulo?



En plenaria comparten sus respuestas y regístrenlas en hojas de rotafolios.



De manera individual, realiza la lectura del texto denominado “La evaluación del desempeño y el desarrollo del grupo de promotores”, el cual se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el quinto apartado llamado “El supervisor de módulo como evaluador de la práctica de los promotores”.





 A continuación, piensa en los promotores que consideres los mejores de tu módulo y responde las siguientes preguntas:

¿Qué competencias los hacen especiales?

¿Qué valoras particularmente en sus prácticas cotidianas?

¿Qué características personales los distinguen de los demás?

 De manera individual reflexiona y evalúa la práctica del grupo de promotores que integran tu módulo. Para ello se sugiere el siguiente proceso:

Apóyate nuevamente en la figura que aparece enseguida “Radiografía de la práctica de un promotor”, y señala en el instrumento que aparece más abajo si tu grupo de promotores cuentan o no con las competencias que se señalan, o bien, si aún es parcial. El propósito es realizar una evaluación grupal³⁵ y detectar si existe alguna tendencia en las prácticas de los promotores de tu módulo, tanto en fortalezas como en áreas de oportunidad.



³⁵ Si lo deseas, puedes llevar a cabo una evaluación individual para cada uno de los promotores de tu módulo, pero lo que hay que registrar en el instrumento de este cuaderno es la valoración global de todo el grupo de promotores de tu módulo, como tendencia acumulada, es decir, si la mayoría cumplen con el indicador marcar la columna SI, si la mayoría no lo cumplen, marcar la columna NO y si no ves una clara tendencia hacia ni hacia el SI ni hacia el NO, entonces marca la columna PARCIALMENTE.



RADIOGRAFÍA DE EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DE UN PROMOTOR



118



EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DE UN PROMOTOR³⁶

ÁMBITO DE COMPETENCIA	SI	NO	PARCIALMENTE
Intervención didáctica y reflexión sobre la práctica			
• Llevan a cabo una intervención didáctica oportuna y con calidad con las familias participantes en el programa			
• Identifican los aspectos que requieren mejorar en su práctica de intervención didáctica			

³⁶ Este instrumento se ha diseñado partiendo de los aspectos tomados en cuenta para la "Radiografía de evaluación de la práctica de un promotor educativo" incluidos en esta ficha, los cuales se han tomado como ámbitos de competencia. A dichos ámbitos se les han incorporado como ejemplo dos posibles indicadores. Este instrumento es sólo para uso de esta ficha como ejercicio del tema de evaluación, por lo que no sustituye a ninguno de los instrumentos que para el efecto ya existen en el Programa de Educación Inicial o que se hayan adaptado o diseñado por los estados incluyendo otra escala de valoración.



Observación y diagnóstico			
<ul style="list-style-type: none">• Observan y registran logros y necesidades de los beneficiarios del programa, para considerarlos en su planeación de sesiones• Indagan de manera grupal e individual, las necesidades, intereses y competencias de los beneficiarios del programa e identifican, priorizan y diseñan acciones formativas para atender lo encontrado			
Comunicación y retroalimentación			
<ul style="list-style-type: none">• Se comunican de manera adecuada y efectiva con las autoridades educativas, otros promotores educativos, demás figuras de la estructura educativa y beneficiarios de educación inicial• Brindan retroalimentación a las familias sobre los logros y áreas de oportunidad identificadas en las sesiones			
Escucha, asesoría y seguimiento			
<ul style="list-style-type: none">• Escuchan de manera activa y brindan retroalimentación de manera respetuosa a los beneficiarios del programa• Hacen seguimiento de las acciones realizadas por las madres, padres y cuidadores con respecto a las prácticas de crianza y el desarrollo de sus hijos e hijas			
Gestión de recursos didácticos y uso de los materiales educativos			
<ul style="list-style-type: none">• Cuidan y aprovechan la dotación o préstamo de materiales educativos o recursos didácticos que les provee el programa• Identifican, revisan y utilizan con frecuencia los materiales y contenidos básicos de educación inicial			
Compromiso e interés en la educación Inicial			
<ul style="list-style-type: none">• Llevan a cabo su labor y verifican que se realicen las prácticas de los beneficiarios, de acuerdo a los lineamientos de educación inicial del Conafe• Hacen énfasis en que el propósito central de la educación inicial es que los niños se desarrolle integralmente y que a ello deben subordinarse todos los demás aspectos que rodean su labor pedagógica			
Planeación de actividades y registro			
<ul style="list-style-type: none">• Planean sus actividades de intervención didáctica y utilizan a la planeación como herramienta esencial para el desarrollo de las sesiones• Se apoyan en instrumentos para observar y registrar la práctica de los beneficiarios del programa o bien desarrollan instrumentos propios para hacerlo			
Desarrollo y evaluación de las sesiones y el trabajo con familias			
<ul style="list-style-type: none">• Identifican oportunamente los propósitos, contenidos, materiales y productos de cada sesión y los utilizan como eje rector de su intervención didáctica• Evalúan el avance y los resultados de las sesiones y el trabajo con familias			



Trabajo colaborativo				
• Analizan colaborativamente con otros promotores y el supervisor de módulo las prácticas y definen acciones para su mejora				
• Realizan trabajo colaborativo con las madres, padres, cuidadores, embarazadas y niños				
Participación comunitaria				
• Promueven los beneficios de la educación inicial, frente a los miembros de la comunidad				
• Realizan gestiones ante las autoridades de la comunidad, para contar con el o los espacios físicos, servicios de transporte y momentos de difusión, para llevar a cabo las acciones de educación inicial				

4.  En grupos de trabajo, comparten las tendencias identificadas en la evaluación de los promotores de su módulo, que cada uno haya realizado. El propósito es detectar si existe alguna tendencia en el desempeño de los promotores entre los diferentes módulos que están reunidos.

 En sesión plenaria, respondan a las siguientes preguntas, a manera de síntesis de lo trabajado en esta ficha:

¿Qué fortalezas identifican en la mayoría de los módulos?

¿Qué áreas de oportunidad identifican en la mayoría de los módulos?

¿Qué acciones pueden llevar a cabo para mejorar el desempeño del grupo de promotores?



¿Qué significa para ustedes evaluar la práctica pedagógica de los promotores educativos?

¿En qué puede ayudar la evaluación de la práctica del promotor al trabajo que realizan los supervisores de módulo?

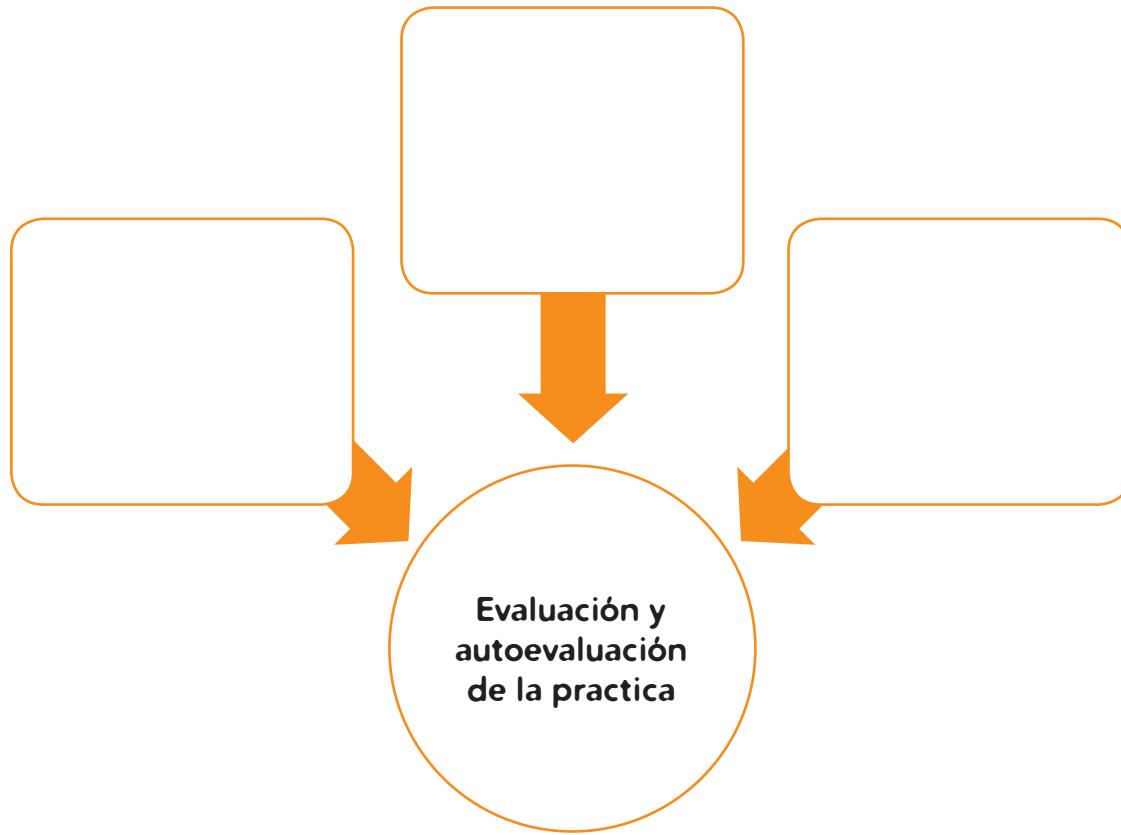
¿Cada cuándo y de qué manera un promotor educativo debe autoevaluar su práctica pedagógica?

¿Qué uso sugieren darle a la información que recopilaron en el instrumento de evaluación del promotor educativo?





En reunión general presenten los resultados de la actividad anterior y con base en sus respuestas elaboren tres conclusiones respecto a la evaluación y autoevaluación de la práctica del supervisor de módulo y del promotor educativo



Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.



La gestión y la vinculación con la comunidad

Propósito

Desarrollar competencias en los supervisores de módulo para propiciar y favorecer la participación comunitaria y fortalecer su rol como agentes de cambio.

Actividades

1.  De manera individual, reflexiona sobre las estrategias que utilizas para vincularte con las diversas instancias en las comunidades de tu módulo.

Instancia	¿De qué manera me vinculo con estas instancias?
Autoridades locales	
Programas diferentes a CONAFE que operan en la comunidad	
Comité de participación comunitaria	
Personas con algún cargo en la comunidad	
Grupos de padres o cuidadores	
Otros grupos comunitarios	



¿Qué medios de difusión he utilizado para promover la participación comunitaria durante el ciclo operativo?

Período	Medio de difusión
Octubre – diciembre	
Enero – marzo	
Abril - junio	

¿Qué eventos o festividades he podido aprovechar para promover la participación comunitaria y la difusión del Programa de Educación Inicial?

¿Qué estrategias utilizo para gestionar recursos para el programa o para los promotores educativos?



Integren equipos de trabajo y comparten sus respuestas a los planteamientos anteriores, identifiquen las respuestas más frecuentes.

2. A continuación lean el texto denominado “¿Gestión de proyectos comunitarios?”, el cual se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el sexto apartado llamado “El supervisor de módulo como vínculo comunitario y gestor de recursos”.





Una vez terminada la lectura, realicen las siguientes actividades:

Construyan una definición de:

¿Qué es un proyecto comunitario?

Seleccione 3 de los 13 elementos clave que debe contener un proyecto y que identifican son los más importantes justifiquen su selección.

¿Qué aspectos consideran que necesitan fortalecer en relación a la gestión de los proyectos que tienen a cargo?

3.  En equipos de trabajo, realicen lectura del texto denominado “La importancia de la participación comunitaria en el desarrollo local”, el cual se encuentra en el material Mis documentos de apoyo I en el sexto apartado llamado “El supervisor de módulo como vínculo comunitario y gestor de recursos” y respondan lo siguiente:

¿Qué relación encuentran entre el concepto de desarrollo comunitario o local con la labor que realiza el Programa de Educación Inicial?

¿En qué componentes de los planteados en el texto incide la operación del Programa de Educación Inicial?

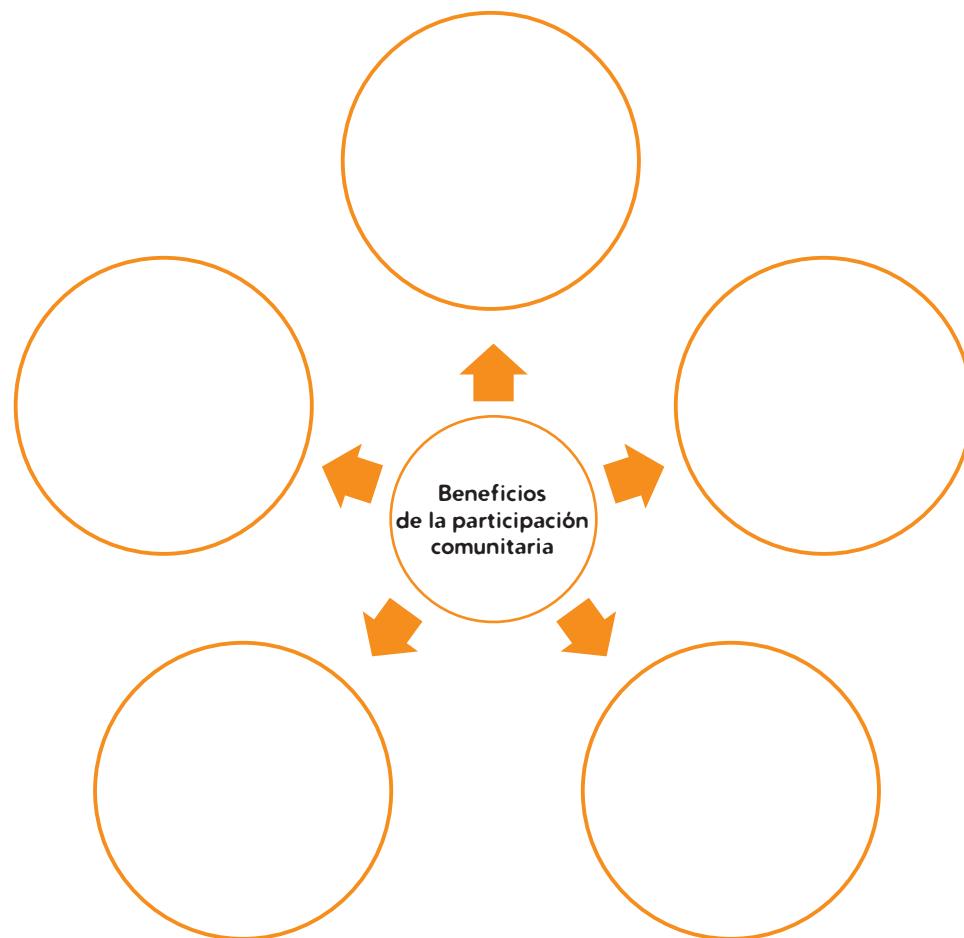




¿Cuál es la importancia de la participación comunitaria como práctica social?

¿Qué semejanzas o diferencias encuentran entre el método planteado en el texto con el modelo del Programa de Educación Inicial?

¿Cuáles son los 5 beneficios más importantes de la participación comunitaria, para el Programa de Educación Inicial? Anótenlos en la siguiente figura:





¿Cuál es el rol de un supervisor de módulo como catalizador de la participación comunitaria?



En reunión general presenten las respuestas a las preguntas anteriores, el coordinador del grupo registre las ideas principales en hojas de rotafolio y en consenso definan los beneficios de la participación comunitaria.



De manera grupal, lean el siguiente texto y den respuesta a lo que se solicita al final de este.

La gestión como construcción de futuros³⁷

El mundo nace del pasado, de lo realizado en el pasado. Reinicia hoy y aquí. Somos parte de ese futuro. Lo queramos, lo sepamos o no. La diferencia está en reconocerlo y asumir nuestra “responsabilidad” para su construcción, por lo menos en la parte que nos corresponde.

*Hacernos cargo por los resultados de los escenarios a **cambiar**: inequidad, pobreza, corrupción, ineficiencia, fragmentación, mediocridad, analfabetismo, deserción, violencia, desigualdad de oportunidades. También por los escenarios a **preservar**: cultura, valores, vínculos, identidades. Este es el gran desafío de las instituciones educativas. Trabajar para el cambio de lo no deseado y preservar, al mismo tiempo, la transmisión cultural valorada y significativa.*

La visión, el liderazgo, se constituyen en la tensión entre los cambios a producir y, simultáneamente, con el desafío de custodiar, conservar la riqueza de las diferencias en las culturas y las identidades de pueblos y comunidades.

Cambiar y preservar es el desafío de resultados de las instituciones educativas. Desplazarse entre **raíces y alas**.

La gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera, sobre la base de propósitos. Uno de los aspectos más fascinantes del ejercicio de la gestión es, precisamente, la posibilidad del pasaje de las ideas a los



³⁷ Adaptado de Blejmar, Bernardo (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas. Buenos Aires. Ediciones Novedades Educativas.



actos. La gestión se despliega mucho más en la creación de condiciones, en la construcción de escenarios adecuados, en la provisión de capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo (allí donde existieran), que en el hacer solitario de quien dirige.

Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga del modo más potente posible.

La idea de gestión está asociada al direccionamiento y a los resultados. El objetivo, el para qué de la gestión, es: para que las cosas sucedan.

- * Que las ideas se transformen en actos
- * Que la planeación se convierta en acciones eficaces. Esto es, que cumplan su cometido.
- * Que la gestión se confronte con lo real y con los resultados que alcanza.

El camino recorrido no es menos importante que sus resultados.

La gestión se legitima con los resultados y con los procesos a través de los cuales se alcanzan. Los resultados dependen de la calidad y competencia del grupo humano y de la organización. Si el desafío supera las capacidades, los resultados serán negativos. Para disminuir el desafío se deben aumentar las capacidades. Hay que hacerse cargo del desafío.

¿Cómo se aumentan las capacidades? Desarrollando las competencias del grupo humano, estimulando sus estados emocionales y desarrollando nuestras prácticas y procesos organizacionales (tecnológicos, administrativos, de relaciones humanas, etc.). Nuevamente, hacer hoy para construir mañana.

¿Cuál es el rol de un supervisor de módulo como agente de cambio comunitario?



Enumeren al menos 5 estrategias puede utilizar un supervisor de módulo para crear escenarios y condiciones favorables al desarrollo comunitario.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.





4. A partir de lo trabajado en la ficha, respondan a los siguientes cuestionamientos:

¿Cambió la idea que tenían acerca de la función de un gestor comunitario? ¿Por qué?

¿Qué actividades cotidianas o periódicas de un supervisor de módulo tienen relación con la gestión? ¿Qué repercusiones tiene si no las realiza?

En plenaria definan ¿Qué competencias son necesarias en el supervisor de módulo para ser un buen gestor? Selecciónen al menos 4 competencias, colóquenlas en las flechas de la siguiente figura:



Reflexión final

Regresa a la sección *Mi ruta de aprendizaje* que se encuentra al inicio del cuaderno y tómate un tiempo para reflexionar sobre lo trabajado en esta ficha y registra tus avances y pendientes en tu proceso personal de aprendizaje.

No olvides hacerlo, porque volverás al registro que hayas efectuado en esta sección, en las actividades finales del cuaderno.



Mi ruta de aprendizaje

Propósito

Registrar y compartir con el grupo los principales aprendizajes obtenidos con el trabajo realizado con el presente cuaderno.

Actividades

1. De manera grupal, comparten los registros realizados en el apartado Mi ruta de aprendizaje, que se encuentra al inicio de este cuaderno, e identifiquen similitudes y diferencias.
2. También de manera grupal, respondan a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el impacto que genera la labor de un supervisor de módulo al Programa de Educación Inicial?

¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos a lo largo de este ciclo operativo y a través del apoyo brindado por este material de formación permanente?

¿Cuáles son las dudas o inquietudes más relevantes para abordarlas en próximas reuniones?



