



EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA ATENCIÓN EN EDUCACIÓN INICIAL

COORDINADOR DE ZONA



CUADERNOS

REFLEXIONAR PARA TRANSFORMAR



**EL DESARROLLO
PROFESIONAL
Y LA ATENCIÓN
EN EDUCACIÓN INICIAL**
COORDINADOR DE ZONA

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.



EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA ATENCIÓN EN EDUCACIÓN INICIAL

COORDINADOR DE ZONA



CUADERNOS

REFLEXIONAR PARA TRANSFORMAR



El desarrollo profesional y la atención en educación inicial. Coordinador de zona

Edición

Consejo Nacional de Fomento Educativo

Textos

Francisco Javier de Santos Velasco

Déborah Sarky Steinberg

Ilustración

Isaac Hernández

Claudia de Teresa

Araceli Suárez

Rossana Bohorquez

Lourdes Guzmán Muñoz

Rafael Barajas

Tania Flores Alcántara

Fotografía

Norma de los Ángeles Hernández Santillán

Diseño

Rocío Mireles

Coordinación general

Valerie von Wobeser Suárez

Coordinación editorial

Rosa María Mac Kinney Bautista

Colaboración

Norma de los Ángeles 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:

Impreso en México/ Printed in 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: Reflexionar para Transformar*, y tiene como finalidad auxiliar a los coordinadores de zona de educación inicial en su proceso de formación, adquisición y desarrollo de conocimientos básicos y competencias que les permitan llevar a cabo su práctica de gestión, apoyo pedagógico y asesoría dirigida a los supervisores de módulo y a 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	9
Propósitos del cuaderno	13
Mi ruta de aprendizaje	14
FICHA DE TRABAJO 1 El coordinador de zona y el proceso de atención educativa en la educación inicial del Conafe	17
FICHA DE TRABAJO 2 La labor estratégica del coordinador de zona	28
FICHA DE TRABAJO 3 El desarrollo profesional de las figuras educativas del Conafe	42
FICHA DE TRABAJO 4 La contribución del coordinador al clima emocional de la zona	55
FICHA DE TRABAJO 5 La práctica asesora y la reflexión sobre la práctica	66
FICHA DE TRABAJO 6 El liderazgo situacional basado en las diferencias personales y socioculturales	77
FICHA DE TRABAJO 7 La observación de la práctica de las figuras educativas: recurso para el apoyo y la asesoría	96
FICHA DE TRABAJO 8 La retroalimentación y el seguimiento de la práctica: elementos básicos de la asesoría	106
FICHA DE TRABAJO 9 La negociación como competencia clave de la gestión del coordinador de zona	120
Mi ruta de aprendizaje	130

Introducción

Estimados coordinadora y coordinador de zona:

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

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

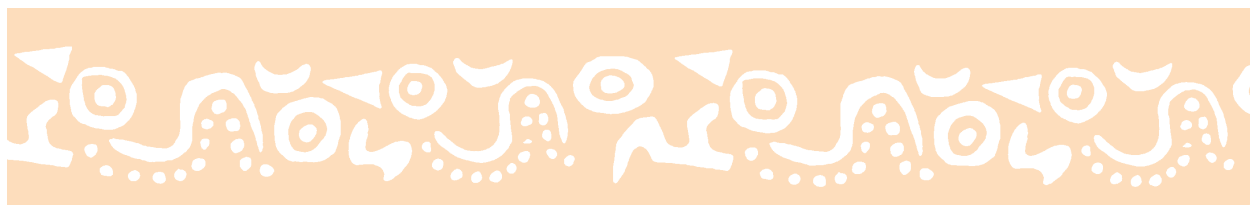
Los temas que se presentan en el cuaderno parten de la premisa de que para coordinar equipos y ser líder de personas, se necesita tener una visión integral y estratégica, así como competencias que permitan administrar una mayor complejidad en las responsabilidades asignadas (en cuanto a manejo de territorio, personas, recursos y tiempo escaso). Por lo mismo, a través del cuaderno se da particular énfasis a la función asesora, al desarrollo profesional y mejora continua de las figuras educativas, así como al manejo de un liderazgo participativo que valore la diversidad y cuide el clima emocional de las personas que integran la zona.

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 las mismas y así poder ofrecer una formación y asesoría adecuada.

Como parte importante del refuerzo a la gestión del coordinador de zona como líder de personas, es clave también reforzar la gestión de la información que requieres cotidianamente en tu labor dentro del Conafe. Para reforzar este aspecto, se utilizará también como método transversal a través del diseño de las actividades, la espiral reflexiva, la cual te permitirá reflexionar sobre tu labor, tanto pedagógica como administrativa, 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 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 coordinador de zona y que te han dado buenos resultados, de acuerdo al marco normativo del Conafe y como respuesta a las necesidades e intereses de las figuras educativas y usuarios 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 coordinador de zona 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 coordinador de zona, del refuerzo de tus competencias, así como para apoyar la labor de los supervisores de módulo, de los promotores educativos 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 reunir 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 “es 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 coordinador de zona, 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

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.



mis prácticas?, ¿por qué hago lo que hago? o ¿por qué es importante hacer lo que ahora no estoy haciendo?

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 propuestas, recomendaciones factibles de poner en práctica, así como mediante la elaboración de planes de mejora personales o colectivos, 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 número 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 coordinador de zona.

De acuerdo al tipo de actividad, se han determinado tres símbolos gráficos que permiten identificarlas:



Para las actividades individuales;



Para las actividades en equipos o pequeños grupos y



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 de formación que ya existen a nivel estatal como el "Taller de inicio de ciclo operativo", el "Taller intermedio de desarrollo profesional" o la "Reunión final de evaluación del ciclo operativo, o bien, generar "espacios de reunión a nivel zona" 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 "Aprender para transformar"*, 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, con el fin de apoyar y reforzar tu práctica como coordinador de zona.

- No obstante que el Cuaderno: "Reflexionar para transformar" y Mis documentos de apoyo I "Aprender para transformar" 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.

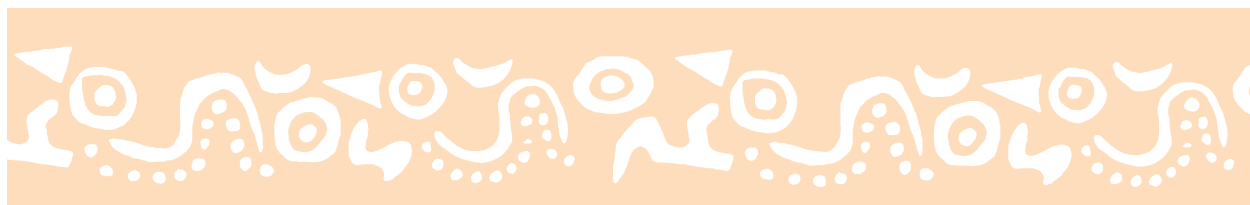
Si los espacios disponibles en este cuaderno para el registro no te son suficientes, puedes apoyarte en una carpeta o diario de campo, que te permita no perder información importante derivada de tu reflexión y que te ayude a sistematizar la información recabada en campo.

- 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, llegar a propuestas concretas e identificar otros posibles escenarios para mejorar la práctica.
- 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?



- Para que el trabajo con el cuaderno sea productivo, se recomienda mantener una disposición al diálogo y al trabajo en equipo por parte de todos los participantes. En consecuencia, es deseable que como integrante del mismo:
- Mantengas una actitud de respeto hacia las opiniones y experiencias de los demás. El trabajo colectivo no implica que todos deban pensar igual o llegar a las mismas conclusiones.
- Tengas en cuenta que mucha de la riqueza del trabajo grupal surge de las diversas opiniones.
- Participes de manera activa en las actividades y manifiestes con toda libertad tus opiniones y experiencias.



Propósitos del cuaderno


- Proporcionar un material de formación permanente que apoye el fortalecimiento o desarrollo de las competencias de los coordinadores de zona, 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 coordinadores de zona.
- Revalorar la importancia de la función asesora del coordinador de zona como un apoyo, guía, gestor y formador de las figuras educativas del programa.
- Fortalecer una visión integral y estratégica de la función coordinadora que permita promover el desarrollo profesional y la mejora continua de las figuras educativas.
- Enriquecer la práctica de los coordinadores de zona, a través del análisis y descripción de los elementos clave en su actuar cotidiano, así como del contraste de prácticas con otros coordinadores de zona, que les permita recuperar las mejores prácticas y diseñar estrategias de mejora continua en el desempeño de su función y la del grupo de supervisores de módulo y promotores educativos que forman parte de su zona.



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 un panorama general sobre los aspectos que debes considerar en tu práctica como coordinador de zona, 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 y 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			

No. de ficha	Aprendizajes adquiridos	Aspectos a seguir trabajando	Observaciones o comentarios
Ficha de trabajo 3			
Ficha de trabajo 4			
Ficha de trabajo 5			



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

El coordinador de zona y el proceso de atención educativa en la educación inicial del Conafe

Propósito

Reflexionar acerca de la función del coordinador de zona en la atención educativa del Programa de Educación Inicial del Conafe.

Actividades



1. De manera individual, realiza una descripción lo más completa posible sobre lo que sería "una comunidad ideal" para ti. Registra 10 ideas en el siguiente espacio en orden jerárquico, es decir, anota primero lo que consideres prioritario o más importante para dicha "comunidad ideal" y así en orden de importancia.

Descripción jerarquizada de "una comunidad ideal"
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.



Verifica en tu descripción inicial de “una comunidad ideal”, que jerarquía ocupó la educación en general o si pensaste en el servicio de atención educativa a la primera infancia.

¿Qué reflexión puedes obtener de dicha verificación?

Posteriormente responde las siguientes preguntas:

¿Cuál es la importancia de la educación en el desarrollo de una comunidad?

¿Cuál es la importancia de la familia en el desarrollo del niño?

¿Cuál es la importancia del servicio de atención educativa a los niños y niñas de 0 a 4 años?



Compartan en equipos de trabajo sus respuestas a las actividades realizadas en la primera parte.



2. En los mismos equipos revisen la Misión y Visión del Conafe en algún documento normativo que tengan a su alcance. En caso de no tenerlo, revisen el siguiente texto:

Objetivos del Programa de Educación Inicial⁴

El Modelo de Educación Inicial de Conafe tiene como tarea principal favorecer el desarrollo integral de niños y niñas de cero a cuatro años, mediante la formación y orientación de los padres de familia, agentes educativos y otros miembros de la comunidad que intervienen en la vida de los infantes a través de sesiones, visitas domiciliarias, estrategias de difusión y divulgación, así como de materiales educativos generados por este organismo, con apego y respeto a la diversidad cultural y de género que existe en las comunidades que son atendidas.

Objetivo general

Enriquecer las prácticas de crianza y favorecer el desarrollo integral de los niños brindando orientación y apoyo a mujeres embarazadas, madres, padres y personas que participan en el cuidado y la crianza de infantes menores de 4 años de edad, que habitan en comunidades rurales e indígenas con alta marginación y/o mayor rezago educativo y social.

Objetivos específicos

- Favorecer el desarrollo de competencias de las niñas y los niños mediante acciones de orientación y asesoría a los padres, las madres y los cuidadores que participan en la crianza de los infantes.
- Asesorar a las mujeres embarazadas sobre la mejora de su salud, la prevención de enfermedades y la nutrición adecuada, para el buen desarrollo del recién nacido y de la propia madre.
- Fomentar en los hombres y cuidadores la participación en la crianza y educación de los niños, para promover los cuidados y la equidad de género.
- Fortalecer los procesos de formación dirigidos a la estructura educativa de educación inicial para favorecer la apropiación de habilidades, actitudes y conocimientos que garanticen la prestación con calidad del servicio.

⁴ Tomado de la página oficial del Conafe.

<http://www.conafe.gob.mx/gxpbackend/hgxpp001.aspx?5,9,395,P,S,0,PAG;CONC;114;90;D;1248;1;PAG;,,>

- Fomentar la participación comunitaria a través de la corresponsabilidad de los miembros de la comunidad, las autoridades, los líderes y los organismos de la sociedad civil, para propiciar una cultura y un entorno favorables a la primera infancia.



Enseguida respondan a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la principal aportación del Programa de Educación Inicial en la búsqueda de las comunidades ideales que visualizaron?

¿Qué elementos de sus visiones personales de una “comunidad ideal” no le corresponden al programa?

En caso de que no hayan ubicado a la atención educativa a la primera infancia, como una idea prioritaria, ¿Cuáles podrían ser las razones de esta omisión?



3. En equipos de trabajo, lean el siguiente texto:

La comunidad, la familia y el Programa de Educación Inicial⁵

Según el autor Ander-Egg⁶ (2005), los elementos estructurales más importantes de una comunidad son:

- el territorio (localización geográfica),
- la población (que habita en este territorio),
- los recursos/servicios (perfil de la actividad productiva y de servicios disponibles) y
- las formas de intervención, relaciones y lazos comunes dan una identificación colectiva (sentido o conciencia de pertenencia)

Según Maritza Montero (2007)⁷ presenta en el siguiente cuadro los **Aspectos constitutivos del concepto de comunidad**:

Aspectos comunes compartidos:

- Historia
- Cultura
- Intereses, necesidades, problemas, expectativas socialmente construidos por los miembros del grupo.
- Un espacio y un tiempo
- Relaciones sociales habituales, frecuentes, muchas veces cara a cara
- Interinfluencia entre individuos y entre el colectivo y los individuos
- Una identidad social construida a partir de los aspectos anteriores.
- Sentido de pertenencia a la comunidad.
- Desarrollo de un sentido de comunidad derivado de todo lo anterior.
- Un nivel de integración mucho más concreto que el de otras formas colectivas de organización social, tales como la clase social, la etnia, la religión o la nación

⁵ Adaptado de Arizaldo Carvajal Burbano (2011). "Apuntes sobre desarrollo comunitario". Primera edición digital: eumed.net- Universidad de Málaga, España, julio de 2011. Pags. 9-25.

⁶ Es un pedagogo, filósofo, sociólogo y ensayista argentino. Su producto intelectual más paradigmático es *Metodología del desarrollo de la comunidad*.

⁷ Licenciada en psicología. se dedicó a la investigación en psicología comunitaria utilizando la metodología Investigación-Acción-Participativa.

⁸ Licenciada en Trabajo Social por la Escuela Nacional de Trabajo Social UNAM. Tiene una maestría en Orientación Psicológica en la UIA.

- Vinculación emocional compartida
- Formas de poder producidas dentro del ámbito de relaciones compartidas

Por otra parte la autora Mireya Zárate (2007)⁸, dice que para hablar de desarrollo comunitario es necesario definir los conceptos que forman parte de la construcción teórica; así, partiendo del concepto de comunidad, algunas cuestiones generales que no deben perderse de vista son:

- Las comunidades existen antes de nuestra llegada y permanecerán después de nuestra partida
- No es sólo el conjunto de individuos: es un sistema sociocultural
- La comunidad tiene una vida propia que la diferencia de las demás
- En la comunidad se aprende a través de la observación y el aprendizaje generado de la cotidianidad
- En una comunidad se ponen en juego relaciones, actitudes y comportamientos de los sujetos que la habitan
- Una comunidad es, pues, un escenario donde convergen intereses, recursos y necesidades que dan pie al movimiento de la misma

La importancia de la familia en el desarrollo del niño⁹

Es en el seno de la familia donde se forma el niño, donde se aprende y asimila valores y creencias sobre el respeto, la responsabilidad, el cariño y la honradez, entre otros; es en la familia donde el niño aprende quién es él, aprende las costumbres de su gente, de los ancianos de la comunidad y la manera de desenvolverse. Estas formas de comportarse que el niño aprende de pequeño en su familia son permanentes, definen su formación, la relación con los miembros de su familia y la comunidad, propiciando que sea autosuficiente, independiente, seguro y decidido.

Por ello, es importante que las madres y padres acostumbren hacer de la comunicación uno de los medios para expresar sentimientos, manifestar gustos, intereses y necesidades, además de generar momentos para escuchar; sólo así, es posible formar niños con ideas propias, que sean sociables y que puedan enfrentar la vida con mayores posibilidades de éxito. Asimismo, resulta de importancia para el desarrollo integral del niño que la familia muestre interés y afecto por él, y que exprese orgullo y alegría ante sus logros y éxitos.

⁹ Tomado de Conafe (2010). Cuaderno "La enseñanza, la gestión y la participación comunitaria en educación inicial". Promotor Educativo. Págs. 54-55.

Las actitudes de madres, padres y cuidadores tienen efectos poderosos sobre las actitudes de los niños, al ser reconocidos como personas que interactúan y que pueden expresar sus ideas o manifestar sus emociones. Así, es necesario que los padres reconozcan la responsabilidad que tienen en la formación y desarrollo de sus hijos, prioritariamente en los primeros cuatro años de vida. También es necesario impulsar y generar espacios donde los niños interactúen con adultos y otros niños.

Conocer los tipos de familia¹⁰ que existen en una misma comunidad, tiene el propósito de identificar, reconocer, percibir las potencialidades de cada una para ser aprovechadas en la interacción del diario vivir y en la educación inicial.

Conocer cómo están conformadas las familias de una comunidad, permite identificar y percibir las potencialidades que tiene cada una, estas potencialidades pueden aprovecharse en las acciones que se llevan a cabo en beneficio del desarrollo de los niños a través de la educación inicial. El conocimiento de las familias permite además definir las estrategias de atención más pertinentes que favorezcan el desarrollo del niño menor de cuatro años con base en su realidad particular de cada familia y en el contexto comunitario en el que vive.



Organizados en dos equipos. Realicen las siguientes actividades:

Equipo 1	Equipo 2
<p>Discutan las frases</p> <p>a) "Las comunidades existen antes de nuestra llegada y permanecerán después de nuestra partida"</p> <p>b) "Es en la familia donde el niño aprende quién es él, aprende las costumbres de su gente, de los ancianos de la comunidad y la manera de desenvolverse"</p>	<p>Discutan las frases</p> <p>a) "En la comunidad se aprende a través de la observación y el aprendizaje generado de la cotidianidad"</p> <p>b) "Es necesario que los padres reconozcan la responsabilidad que tienen en la formación y desarrollo de sus hijos, prioritariamente en los primeros cuatro años de vida"</p>
<p>Comenten:</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre la comunidad, la familia y el Programa de Educación Inicial?</p>	<p>Comenten:</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre la comunidad, la familia y el Programa de Educación Inicial?</p>



En plenaria compartan sus conclusiones sobre la discusión sostenida en los equipos.

¹⁰ Tipos de familia: extendida tradicional, nuclear/conyugal, monoparental, recompuesta, poligámica, colateral, unipersonal. Se consideran los que corresponden a la clasificación realizada por el Dr. Francisco Gómezjara (s/f). estudio de la familia, DIF.



Revisen el Documento “Modelo de Educación Inicial del Conafe”. Lean las páginas 21 “Definición de Educación Inicial”, así como las páginas 47 a 50 “Promoción del desarrollo humano”. Si no tienen el documento a la mano, lean el siguiente fragmento de texto.

Educación Inicial, el desarrollo humano y la labor del coordinador de zona¹¹

“La Secretaría de Educación Pública considera a la Educación Inicial como el servicio educativo que se brinda a niños menores de cuatro años de edad, con el propósito de potencializar su desarrollo integral y armónico, en un ambiente rico en experiencias formativas, educativas y afectivas, lo que le permitirá adquirir habilidades, hábitos y valores, así como desarrollar su autonomía, creatividad y actitudes necesarias en su desempeño personal y social. Por tanto, la educación inicial es un derecho de los niños al tiempo que representa una oportunidad de las madres y los padres de familia para mejorar y enriquecer sus prácticas de crianza, y un compromiso del personal docente y de apoyo para cumplir con los propósitos planteados” (SEP, 2010)

Para el Conafe, el concepto de educación inicial también parte de que la educación es un derecho de todos. Su objetivo principal es brindar atención educativa de calidad a las comunidades rurales e indígenas con alta marginación o con mayor rezago educativo y social, para favorecer el desarrollo humano integral de niños, desde antes del nacimiento hasta los tres años once meses de edad, así como promover el desarrollo de las madres, padres y cuidadores”.

Aunque pareciera sencilla esta labor, sin duda no lo es; sobre todo porque el enfoque que se le ha dado a este modelo, *se centra no sólo en los niños, sino también en los adultos, es decir, en la **promoción del desarrollo humano de los adultos, que incluye a padres, madres, cuidadores y figuras educativas***. Por lo anterior, el fortalecimiento y desarrollo de competencias de niños y adultos son el eje vertebral del programa.

Sin duda la figura sustancial es el promotor educativo, que se encarga de hacer posible lo que el modelo propone para la atención oportuna de infantes y adultos.

En cuanto a las figuras de supervisores y coordinadores, aun cuando no exista una atención directa con la población-objetivo, su participación en el modelo es valiosa porque hacen la labor de **“eco de resonancia”**; es decir, el apoyo que ofrecen a los promotores a nivel de gestión, supervisión, retroalimentación y evaluación los coloca como figuras clave para fomentar sus competencias y por ende de las demás personas en desarrollo.

¹¹ Fragmentos tomados de: Conafe (2010). Modelo de Educación Inicial del Conafe. Páginas. 21, 47-49.



Contesten las siguientes preguntas:

¿Cuál es el propósito del servicio que ofrece el Programa de Educación Inicial del Conafe?

¿De qué manera el Programa de Educación Inicial apoya el desarrollo humano de las personas y comunidades beneficiadas con el servicio?

¿En qué consiste la labor de un coordinador de zona como “eco de resonancia” para promover el desarrollo humano de los involucrados (equipos de trabajo estatales, figuras educativas y beneficiarios) en el programa?



En plenaria compartan sus respuestas a las preguntas anteriores y elaboren una definición grupal de Educación Inicial:

Educación inicial es:





4. En equipos de trabajo, seleccionen una o varias situaciones en donde describan la práctica de una figura educativa que por no conocer a detalle los objetivos y el enfoque del Modelo de Educación Inicial¹², muestre los errores que cometió o los problemas que ello ocasionó.



Compartan las situaciones seleccionadas al resto de los equipos.



En plenaria, diseñen estrategias que permitan *concientizar* y *difundir* sobre el enfoque e importancia del Modelo de Educación Inicial entre las figuras educativas y beneficiarios del programa.

Estrategias para concientizar y difundir el Modelo de Educación Inicial

1.

2.

3.

4.

5.

¹² También pueden identificar las palabras o frases que utiliza regularmente el programa y que no son conocidas por el resto de la población, pudieran ser causa de malos entendidos.



5. En equipos de trabajo, elaboren el collage “La labor del coordinador de zona como apoyo al desarrollo humano de los involucrados en el programa y al desarrollo de las comunidades que atienden”, que sirva como síntesis de lo revisado en la ficha.

En el collage representen una o varias de las siguientes ideas:¹³

- La importancia del servicio educativo para el desarrollo de las comunidades
- La importancia de la familia para el desarrollo del niño
- La relevancia que tiene brindar atención educativa a los niños y niñas de cero a cuatro años
- El impacto de brindar apoyo educativo a las madres, padres y cuidadores de los niños y niñas de estas edades
- La relación entre comunidad, familia y el Programa de Educación Inicial
- La importancia de la participación de los coordinadores de zona en la atención educativa que brinda el programa
- La relevancia de concientizar y difundir sobre el enfoque e importancia del Modelo de Educación Inicial a las figuras educativas y beneficiarios del programa

Al terminar la actividad, coloquen los collages en una pared del salón.



En plenaria, presenten y comenten los collages realizados al resto del grupo.

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.


¹³ Se sugiere utilizar diversas imágenes, colores y texturas.

La labor estratégica del coordinador de zona

Propósito

Destacar la labor estratégica del coordinador de zona y su marco de acción, con base en los fundamentos pedagógicos y operativos de Educación Inicial del Conafe.

Actividades

-  1. De manera individual, marca en la línea una "V" si consideras que la frase es verdadera; o una "F" si consideras que es falsa:

Son tareas que corresponden a un coordinador de zona...

- _____ Sistematizar la información del diagnóstico de cada una de las comunidades de su zona, para considerarla en la planeación de sus acciones.
- _____ Establecer rutas de seguimiento y asesoría in situ, en torno a actividades pedagógicas y administrativas.
- _____ Seleccionar a los promotores educativos de las comunidades del modulo que le corresponde y validar su nombramiento con la comunidad donde se instalara el servicio.
- _____ Dar seguimiento a los acuerdos interinstitucionales e informar a la delegación estatal o al responsable de educación inicial sobre las acciones relacionadas con convenios de participación interinstitucional.
- _____ Dar seguimiento al desarrollo de competencias de los beneficiarios de las sesiones, a partir de las acciones de evaluación.
- _____ Solicitar, ejercer y comprobar, conforme a la normatividad, los recursos financieros asignados para el supervisor de módulo y el promotor educativo de su zona, asignados a los eventos de formación.
- _____ Informar al responsable de educación inicial de las necesidades detectadas de materiales educativos y recursos didácticos de los supervisores de módulo y promotores educativos.
- _____ Respaldar y apoyar, frente a los miembros de la comunidad, el trabajo realizado por el promotor educativo, destacando los beneficios de la educación inicial.
- _____ Proporcionar elementos conceptuales y metodológicos para que el supervisor de módulo y el promotor educativo comprendan el por qué y para qué evaluar y autoevaluar su práctica educativa.
- _____ Distribuir, utilizar y aprovechar los materiales de apoyo a la operación y bibliográficos, recursos didácticos, equipamiento y papelería que requieran los promotores educativos.
- _____ Proporcionar y apoyar la aplicación de instrumentos al promotor educativo, para orientar la evaluación de las acciones del programa.



Selecciona de las siguientes frases, las 3 que consideres *que mejor representan* la labor del coordinador de zona, marcándolas con una "X" en la segunda columna.

Apoyar al supervisor de módulo	
Efectuar convenios	
Sistematizar información y elaborar informes	
Identificar oportunidades	
Comprobar recursos financieros	
Planear actividades	
Dar asesoría y seguimiento	
Evaluar la operación	



A continuación elabora un listado de las tareas que haces regularmente a lo largo de un ciclo operativo y anótalas en el siguiente cuadro.¹⁴

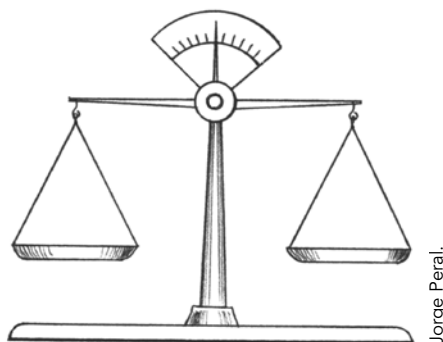
--



¹⁴ Si eres un coordinador de zona de reciente ingreso al programa, realiza esta actividad en equipo con otros coordinadores de zona.



Ahora, del listado anterior, clasifica y ubica en la siguiente balanza, de un lado las actividades que corresponden a la labor pedagógica y del otro las que tienen relación con la labor administrativa de un coordinador de zona.



Labor Pedagógica	Labor Administrativa

Observa el resultado de la actividad y responde las siguientes preguntas:

¿Qué tan equilibrada está tu balanza? ¿Hacia dónde se carga más? ¿Cuál puede ser la razón de dicha situación?



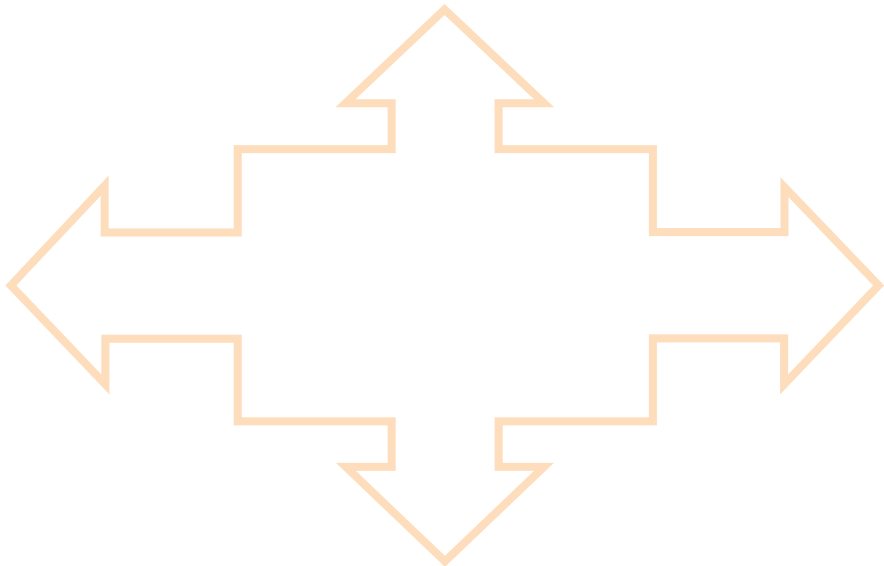
De manera individual, anota en el siguiente cuadro, cuáles son las tres principales fortalezas que tú mismo percibes en el desempeño de tu labor como coordinador de zona, así como las tres principales áreas de oportunidad que identificas.

Fortalezas identificadas		Áreas de oportunidad identificadas	
Pedagógicas	Administrativas	Pedagógicas	Administrativas




Compartan sus respuestas a las preguntas iniciales planteadas en esta ficha, así como a los ejercicios individuales solicitados y realicen las siguientes actividades:


Lleguen a un acuerdo de ¿Cuáles serían las 4 frases que definen mejor la labor de un coordinador de zona? y anótenlas en el siguiente esquema.



¿Qué habría que hacer para mantener equilibrada la balanza de la labor de un coordinador de zona?

 Contrasten fortalezas y áreas de oportunidad que hayan detectado individualmente. Registren las tres fortalezas y las tres áreas de oportunidad que obtienen mayor frecuencia en el grupo.

Fortalezas percibidas por la mayor parte del grupo		Áreas de oportunidad percibidas por la mayor parte del grupo	
Pedagógicas	Administrativas	Pedagógicas	Administrativas

 En plenaria definan al menos tres estrategias que pueden utilizar como grupo de coordinadores de zona, a fin de reforzar y mantener las tres fortalezas, así como para disminuir progresivamente las tres áreas de oportunidad identificadas.



2. En equipos de trabajo, 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 coordinador de zona?, y como síntesis del texto sobre las funciones del coordinador de zona, respondan a las siguientes preguntas:

¿Por qué es importante que existan los coordinadores de zona en educación inicial del Conafe?

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

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



Compartan las respuestas de cada uno de los equipos en plenaria.

Después de haber reflexionado sobre la importante labor que desempeñan como coordinadores de zona, ahora revisarán tres herramientas que pueden ser alternativas de apoyo para las funciones de diagnóstico, planeación, asesoría y seguimiento, así como evaluación de la práctica que llevan a cabo en el Programa de Educación Inicial.





3. En equipos de trabajo, lean el siguiente texto y realicen las actividades que se solicitan al final del mismo.

La planeación estratégica y el FODA como herramientas de apoyo a la labor del coordinador de zona¹⁵

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la institución.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la labor coordinadora. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los coordinadores *ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo*. No es sólo una responsabilidad de las delegaciones estatales o del responsable del Programa de Educación Inicial, sino *un proceso de comunicación y de toma de decisiones* en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la institución y todas las figuras educativas del programa.



Mariano Ramírez Avendaño.

La planeación estratégica no es sólo una herramienta clave para el coordinador de zona. Implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en el programa. La delegación estatal o el responsable del Programa de Educación Inicial marca metas generales para el programa en el estado y establece prioridades; los coordinadores de zona y los supervisores de módulo elaboran planes para el ciclo operativo siguiente. Esos planes son consolidados y corregidos. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la institución.

¹⁵ Adaptado de las siguientes direcciones de internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>; http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO y <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

El análisis FODA es la herramienta más utilizada en el proceso de planeación estratégica para conocer la situación real en que se encuentra una organización, programa o proyecto, a través del análisis de su entorno (situación externa) y de las características internas (situación interna) del mismo, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores menos controlables: oportunidades y amenazas. Estos cuatro elementos se muestran de manera esquemática en la llamada Matriz FODA.

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros similares.	Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Las Oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.	Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la institución, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, **implica un proceso reflexivo** con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una institución podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse



En los mismos equipos de trabajo, elaboren un análisis FODA de las zonas que coordinan¹⁶. Se puede guiar por el siguiente cuadro y las preguntas que se proponen¹⁷:

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<p>¿Qué ventajas tiene el Programa de Educación Inicial? (PEI) en nuestras zonas</p> <p>¿Qué otros programas de tipo social o educativo hay en nuestras zonas?</p> <p>¿Qué hace al PEI mejor que cualquier otro?</p> <p>¿Qué perciben los beneficiarios del PEI como una fortaleza?</p>	<p>¿Cuáles son las debilidades del Programa de Educación Inicial en nuestras zonas?</p> <p>¿Qué se puede mejorar?</p> <p>¿Que se debería evitar?</p> <p>¿Qué perciben los beneficiarios del PEI como una debilidad?</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>¿Qué oportunidades hay en el entorno de nuestras zonas que podrían aprovecharse para mejorar la labor del Programa de Educación Inicial?</p> <p>¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando en las comunidades y que podríamos aprovechar?</p>	<p>¿Qué amenazas percibimos en el entorno actual o futuro de nuestras zonas que habría que enfrentar para que no se afecte el cumplimiento de los objetivos del Programa de Educación Inicial?</p> <p>¿A qué obstáculos se enfrenta el programa?</p> <p>¿Qué están haciendo otros programas similares en los que identifican resultados más evidentes, más oportunos, que atraen a más gente, etc.?</p> <p>¿Qué problemas enfrentamos para conseguir apoyo por parte de las autoridades?</p>

¹⁶ Pueden realizar el ejercicio en hojas blancas, o bien, en un cuaderno. Se sugiere guiarse por el esquema de análisis planteado.

¹⁷ En el cuadro se muestran algunas preguntas a manera de guía para el ejercicio. Ustedes pueden elaborar todas las preguntas adicionales que requieran, procurando plantear preguntas abiertas que favorezcan el análisis y la reflexión, evitando preguntas que se respondan con "sí" o un "no".



Una vez que tengan realizado el análisis FODA, respondan lo siguiente:

¿Cómo mantener y hacer crecer las fortalezas?

¿Qué acciones podemos tomar para resolver o disminuir las debilidades?

¿Cómo podemos aprovechar y hacer crecer las oportunidades?

¿Cómo podemos enfrentar o defendernos de cada amenaza?

Definan con sus palabras que entienden por planeación estratégica y analicen por qué es importante que un coordinador de zona la realice.

¿Qué relación tiene la planeación estratégica con el análisis FODA?



¿Qué utilidad identifican en realizar un FODA para su labor como coordinadores de zona?



Lean el siguiente texto y realicen las actividades que se solicitan al final del mismo.

“La administración por objetivos (APO), como herramienta de apoyo a la labor estratégica del coordinador de zona”¹⁸

La administración por objetivos (APO), es un enfoque de administración que se orienta al logro de resultados, en donde cada figura educativa define sus objetivos en términos de resultados a lograr.

Ejemplo: Programar una ruta de seguimiento y asesoría in situ, a por lo menos el 50% de los supervisores de módulo que integran mi zona durante el próximo mes.

La APO obtiene sus mejores resultados cuando se apoya en un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; *de manera que los objetivos establecidos provoquen la motivación de las figuras educativas, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración del desempeño de las figuras educativas.*

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales del programa se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (delegación estatal o responsable estatal de educación inicial, coordinación de zona, supervisión de módulo, promotores educativos). Como todas las figuras educativas participan en el establecimiento de sus propios objetivos, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

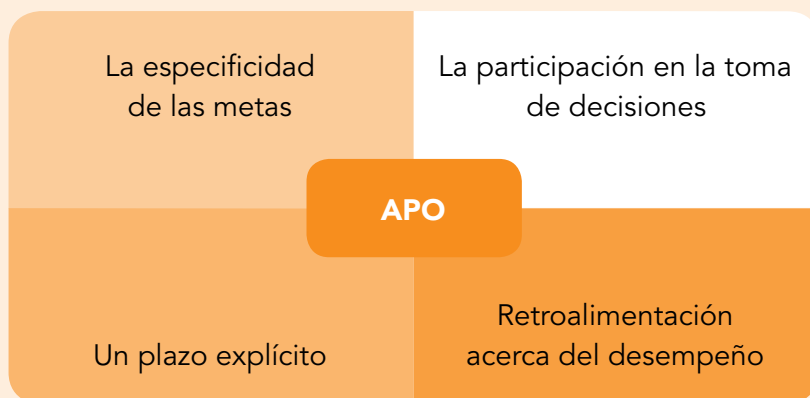
Por lo general **la APO tiene cuatro componentes:**

- *La especificidad de las metas:* Lograr el objetivo de una manera tangible.
- *La participación en la toma de decisiones:* El coordinador de zona y el supervisor de módulo toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.

¹⁸ Adaptado de Ramón E. Ynfante T. (2010) y Ma. Del Pilar Ramón Fernández. Bajado de la siguiente dirección: <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml>.

- *Un plazo explícito:* Cada objetivo tiene un plazo de tiempo a cumplir, que puede ser de un mes, tres meses, seis meses o un año. Ejemplo: En el ciclo operativo del programa podría de ser de 5 meses (de octubre a febrero) o de 9 meses (de octubre a junio).
- *Retroalimentación acerca del desempeño:* En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir su propia práctica.

Elementos de la APO



George Odiorne¹⁹ propone una APO compuesta por un ciclo de siete etapas.

1. Establecimiento de objetivos que pretende alcanzar el programa, así como sus medidas de evaluación del desempeño.
2. Revisión de la estructura del programa, en función de los objetivos propuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada figura educativa (delegado estatal o responsable estatal de educación inicial, coordinador de zona, supervisor de módulo) establece objetivos y medidas de evaluación del desempeño para las figuras que le reportan, que a su vez, propone objetivos.
4. Cada coordinador y supervisor con cada una de las figuras que le reportan llegan a un acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Se efectúa seguimiento continuo sobre los resultados periódicos del trabajo realizado por los integrantes del equipo, de acuerdo a los plazos previamente establecidos en la cuarta etapa.

¹⁹ Este autor ha hecho aportes relevantes en el ámbito de la administración, destacando la importancia de la formulación de objetivos en el trabajo de dirección, así como en la generación de procesos y herramientas para su puesta en práctica.

6. Se realiza evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo de los integrantes del equipo, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
7. Evaluación del desempeño del programa como un todo.

Ciclo de la APO Modelo de ODORNE



De acuerdo a lo leído, comenten y definan ¿Qué ventajas y desventajas tiene la APO?

Ventajas de la APO	Desventajas de la APO

¿Cómo podríamos aprovechar la APO para mejorar nuestra labor como coordinadores de zona?

¿De qué manera la APO puede apoyar la motivación de las figuras educativas?

¿Qué aportaciones puede brindar la APO para reforzar la planeación y el control de actividades?

¿De qué forma la APO puede servirnos como marco de referencia para la administración del desempeño de las figuras educativas?



4. Finalmente, con base en lo desarrollado a lo largo de esta ficha, identifiquen al menos tres recomendaciones que les permitan fortalecer la labor como coordinadores, desde un punto de vista equilibrado (funciones pedagógicas y administrativas), así como tres recomendaciones desde un punto de vista estratégico (planeación a mediano y largo plazo).

Recomendaciones para mejorar la labor como coordinadores de zona, desde dos puntos de vista:	
Equilibrado	Estratégico
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.

El desarrollo profesional de las figuras educativas del Conafe

Propósito

Reconocer algunos factores que influyen de manera directa en el desarrollo profesional de las figuras educativas del Conafe.

Actividades




1. De manera individual, piensa en personas que conozcas directamente o por los medios de comunicación, y responde a las preguntas que se te piden en el siguiente cuadro.

FIGURA	¿Qué tan especializadas son las competencias (conocimientos y habilidades) que requiere tener para hacer su trabajo?	Con una sencilla capacitación ¿Cualquier persona puede hacer el trabajo que él hace? ¿Por qué?	¿Qué tan apreciado o reconocido es su trabajo por la sociedad?	¿El trabajo que desarrolla es un oficio o es una profesión?
Dentista				
Albañil				
Médico ginecólogo				
Carpintero				
Psicólogo				
Chofer				
Jardinero				
Ingeniero				

De la misma manera responde a las siguientes preguntas:

De acuerdo con tu experiencia y con el análisis efectuado en el ejercicio, ¿cuál es la diferencia entre un oficio y una profesión?

 2. De manera individual lee el siguiente texto:

Definiciones de oficio y profesión²⁰

Oficio:



Isaac Hernández.

Trabajo físico o manual para el que no se requieren estudios formales. El término suele utilizarse para hacer referencia a **aquella actividad laboral que no requiere de estudios formales**. Suelen consistir en actividades cuyo aprendizaje se obtiene a través de la práctica como aprendiz y la observación de otros que ejercen el oficio. Por lo general, desafortunadamente, algunos oficios no tienen el reconocimiento social que se merecen. Ejemplo: oficio de albañil, carpintero, pintor, etc.

Profesión:

Profesión, del latín *professio*, es la **acción y efecto de profesar**. La profesión, por lo tanto, es el **empleo, trabajo o actividad que alguien ejerce y por el que recibe una retribución económica**. Por lo general, las profesiones requieren de un conocimiento especializado y formal, **que suele adquirirse tras una formación escolarizada**.



Claudia de Teresa.

Después de leer este texto, ¿hay algún cambio o precisión en tu respuesta a cuál es la diferencia entre un oficio y una profesión?

²⁰ Adaptadas de WordReference.com y definición.de



2. En equipos de trabajo, compartan sus respuestas a las actividades anteriores y respondan a las siguientes preguntas:

¿El coordinador de zona realiza labores de profesión o de oficio a través de sus funciones?
¿Por qué?

¿El supervisor de módulo realiza labores de profesión o de oficio a través de sus funciones?
¿Por qué?

¿El promotor educativo realiza labores de profesión o de oficio a través de sus funciones?
¿Por qué?

¿Todas las personas citadas en el cuadro inicial de la ficha son profesionales? ¿Por qué?

¿Puede considerarse que alguna de las personas citadas no sea profesional? ¿Por qué?

¿Puede considerarse que alguna de ellas sea más profesional que las demás? ¿Por qué?



En los mismos equipos, lean el siguiente texto:

¿Qué implica ser un profesional?²¹

Profesional:

Ser profesional suele referirse a dos tipos de conceptos, a saber:

- a) Que se practica como profesión y no como afición. Que ejerce una profesión o actividad como medio de vida. Un profesional es quien ejerce una profesión. *Para convertirse en profesional, una persona debe cursar estudios y contar con un diploma o título que avale los conocimientos adquiridos y la idoneidad para el ejercicio de la profesión.*
- b) **Persona que ejerce su profesión eficientemente y con destacada capacidad.** *La calificación de profesional no sólo está vinculada a los conocimientos o al título habilitante, sino que también puede hacer referencia al compromiso, la ética, y la excelencia en el desarrollo de las actividades laborales o de otro tipo.*

Después de reflexionar sobre el texto, definan

¿Qué implica ser profesional para las figuras educativas del Programa de Educación Inicial?

²¹ Adaptadas de WordReference.com y definición.de



Elaboren una lista con 5 características o rasgos que deben tener las figuras educativas en educación inicial para considerarse “profesionales”.

Promotores	Supervisores de módulo	Coordinadores de zona



De manera individual selecciona los 5 eventos o hechos de tu vida, que te han formado y te han hecho llegar a ser el profesional que eres el día de hoy como coordinador de zona.

Hechos o eventos clave en mi desarrollo profesional		



De la misma manera identifica qué personas han sido clave en tu proceso de desarrollo profesional. Selecciona al menos 3 y describe cuál fue su aportación en tu desarrollo profesional.

Personas clave en mi desarrollo profesional	¿Cuál ha sido su aportación o legado?



3. En equipos de trabajo, lean el siguiente texto y respondan a las preguntas que se plantean al final:

El desarrollo profesional de las figuras educativas en Educación Inicial²²

Hacia un concepto más amplio del desarrollo profesional

La visión tradicional y fragmentada del desarrollo profesional de los profesionales de la educación —formación inicial, formación en servicio, profesionalización, superación profesional, actualización, nivelación—, está siendo reemplazada por un concepto ampliado de desarrollo profesional, entendido éste como **el aprendizaje de los profesionales de la educación a lo largo de toda la vida**, que articula la formación inicial, la formación en servicio y la autoformación de las figuras educativas en diferentes campos y opciones individuales. Se dice incluso que el desarrollo profesional de un profesional de la educación, puede rastrearse hasta el momento en que cursó por las etapas como estudiante (interiorización de prácticas, modelos didácticos, repetición de conductas) e incluso, como hijo de familia (tolerancia, cuidado hacia los demás, recurso a la violencia verbal o física, etcétera).

El por qué y el para qué del desarrollo profesional

El desarrollo profesional es un proceso que implica aprender y transformar la propia práctica para enfrentar los nuevos retos, descubrir los que van surgiendo y sobre los que hay que aprender otra vez.

El desarrollo profesional es un proceso focalizado en el aprendizaje. El desarrollo profesional de las figuras educativas tiene como fin mejorar el conjunto de competencias intelectuales, personales, sociales y técnicas, para que las figuras educativas y los beneficiarios del programa aprendan.

El desarrollo profesional es mucho más que cursos, aunque pueda incluirlos. Está formado por diversas acciones: el encuentro y la charla entre pares, la lectura, la indagación sobre los diversos factores involucrados en el quehacer de la enseñanza, la detección de las propias necesidades formativas, la toma reflexiva e informada de decisiones y la vuelta sobre ellas para afinarlas o transformarlas. Es la conformación de opiniones, la construcción y defensa de propuestas sobre la labor educativa.

²² Texto adaptado de las siguientes fuentes: Formación para la asesoría pedagógica, la gestión y la evaluación de la práctica (Desarrollo profesional CONAFE); MARTÍNEZ, Olivé, Alba. (2009). El desarrollo profesional docente y la mejora de la escuela. En: Aprendizaje y desarrollo profesional docente. Metas educativas 2021. OEI. España. Págs. 83-87 y Cuaderno Desarrollo Profesional y mejora continua. Asistente Educativo. Aprender para transformar. Páginas 42-43.

El desarrollo profesional demanda de ciertas **condiciones** para su realización óptima: tiempo, recursos pedagógicos, asesoría, andamiaje de apoyo, seguimiento, evaluación, son necesarios para sostener el desarrollo profesional de las figuras educativas.

Beneficios del desarrollo profesional

El desarrollo profesional de las figuras educativas en Educación Inicial es una necesidad impostergable para alcanzar un servicio educativo de calidad, porque contribuye a:

- actualizar el conocimiento de las figuras educativas en distintos temas;
- perfeccionar las habilidades y actitudes de las figuras educativas en relación a los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y a la incorporación de nuevas formas de enseñar;
- facilitar y promover la mejora continua, con base en la experiencia y reflexión sobre la práctica de las figuras educativas;
- promover el desarrollo de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, así como el uso de nuevos materiales de apoyo o de los ya existentes en el programa;
- intercambiar información y experiencias entre las figuras educativas en relación a las prácticas que mejor le han funcionado a cada uno.

Enseguida se presentan algunas particularidades del desarrollo profesional de las figuras educativas en educación inicial

Los actores educativos del Conafe han tenido durante los años de existencia de la institución un estatus sui generis, en el que no se les ha reconocido el nivel de profesores o docentes por no contar con los años de estudio y la certificación correspondiente. Aunque desde un punto de vista legal y formal lo anterior sea verdad, en los hechos, las tareas de planeación, desarrollo y evaluación pedagógica; los roles de liderazgo y apoyo para niños y comunidad; las presiones de simultaneidad y multidimensionalidad de la práctica en el espacio educativo, y los propósitos educativos de calidad y equidad que persiguen las figuras educativas mediante el desarrollo de sus actividades, son idénticas a las que realiza cualquier docente en México y en el mundo.

La especificidad del trabajo de las figuras de educación inicial dificulta su ubicación en el cuadro típico del profesionalismo educativo. Sin embargo, a pesar de no ajustarse de manera estricta a los parámetros del desarrollo profesional reconocidos, el proceso de formación y trabajo de las figuras educativas contiene elementos fundamentales que podrían considerarse como de desarrollo profesional, ya que se les dota de conocimientos y habilidades para el despliegue de una actividad con relativa autonomía, en la que toman decisiones propias con arreglo a su propia experiencia, recurren al conocimiento y auxilio de

otros colegas, y se obligan a la rendición de cuentas frente a la demanda del servicio, es decir, los padres de familia.

Se destaca que *una figura educativa es "profesional" cuando se alude a aquella persona que lleva a cabo practicas que responden de manera pertinente y relevante a las características y necesidades de los destinatarios de su labor*, que en este caso pueden ser, padres de familia, niños, supervisores de módulo y promotores educativos. La característica básica de un "profesional" es intervenir de manera adecuada ante los ajustes del trabajo prescrito y el trabajo real, en circunstancias singulares, con base en un bagaje de conocimientos, habilidades actitudes y valores básicos.

Por lo tanto se entiende el desarrollo profesional en el Conafe, como **el proceso para la mejora de las habilidades y actitudes para el buen y mejor desempeño de la labor o función, lo cual se logrará a partir de una formación reflexiva.**



¿Cuál es la importancia o razón de ser del desarrollo profesional en Educación Inicial?

¿Cuáles son los beneficios potenciales del desarrollo profesional en Educación Inicial?

Expliquen brevemente la relación existente entre desarrollo profesional y reflexión sobre la práctica:



¿Cuáles son los beneficios de una formación reflexiva como parte del desarrollo profesional?



En equipos de trabajo, lean el siguiente texto:

La importancia de ser competente y el desarrollo profesional²³

¿Qué significa ser un profesional competente?

La competencia profesional se manifiesta en la práctica, en tanto es en la práctica profesional que se expresan los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que *de forma integrada* regulan la actuación de la persona en la búsqueda de soluciones a la labor profesional.

La complejidad de la integración de los componentes estructurales y funcionales en la regulación de la práctica profesional determina la existencia de diferentes niveles de desarrollo de la competencia profesional que se expresan en la calidad de la práctica profesional de la persona y que transitan desde una práctica incompetente, parcialmente competente hasta una práctica competente (eficiente y creativa).

La práctica profesional de la persona se manifiesta en dos planos de expresión: un plano interno, (reflexivo y vivencial) y un plano externo (conductual). La competencia profesional en sus niveles superiores de desarrollo expresa la armonía y *la integridad del sentir, el pensar y el hacer de la persona en la práctica profesional*. Quiere decir que *un profesional es competente no sólo porque manifieste conductas que expresen la existencia de conocimientos y habilidades que le permiten resolver adecuadamente los problemas profesionales sino también porque siente y reflexiona acerca de la necesidad y el compromiso de actuar en correspondencia con sus conocimientos, habilidades y valores, con flexibilidad, dedicación y perseverancia, en la solución de los problemas que de él demanda la práctica profesional*.

La competencia profesional garantiza un desempeño profesional responsable y eficiente

Para que un profesional se considere competente, no basta con lograr un desempeño eficiente sino que es necesario además que *actúe con compromiso y responda por las con-*

²³ Texto adaptado de González Maura, V.: ¿Qué significa ser un profesional competente? Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).

secuencias de las decisiones tomadas, esto ocurre justamente porque la competencia profesional como configuración psicológica compleja integra en su estructura y funcionamiento elementos de orden cognitivo y motivacional que se expresan como una unidad reguladora en la práctica profesional.

La formación de la competencia profesional

En las investigaciones que hemos desarrollado hemos partido de la concepción de la formación del profesional desde una perspectiva histórico-social del desarrollo humano, en virtud de la cual entendemos que la competencia profesional es el resultado de un proceso de formación de la personalidad para el desempeño profesional eficiente y responsable que no culmina con el egreso del estudiante de un centro de formación profesional sino que lo acompaña durante el proceso de su desarrollo profesional en el ejercicio de la profesión.

De esta manera la competencia profesional como configuración psicológica de la personalidad que expresa la calidad de la práctica profesional *se construye de forma individual por los sujetos en el proceso de su formación y desarrollo profesional*. Esta afirmación tiene implicaciones importantes en el orden metodológico para la *formación de la competencia profesional* que destacamos a continuación:

- La competencia profesional no nace con la persona sino que es construida por ella en el proceso de su formación y desarrollo profesional. Esto no niega la participación de componentes innatos, tales como las características temperamentales, que pueden constituir premisas sobre las cuales la persona construye su competencia profesional. Es por ello que *la construcción de la competencia es individual aun cuando siempre se realiza en condiciones sociales*. Ello implica la necesidad de lograr una *atención diferenciada* en el proceso de desarrollo profesional de las figuras educativas en el programa.
- En el proceso de desarrollo de la competencia profesional en el programa, unas figuras educativas asumen un *rol orientador-asesor* mientras que otras *asumen un rol de sujeto* de su formación y desarrollo profesional.
- Teniendo en cuenta el carácter protagónico que asumen las personas en el proceso de construcción de su competencia profesional es necesario tener en cuenta que el desarrollo de la competencia profesional debe sustentarse en una *metodología participativa de enseñanza-aprendizaje*, en una *comunicación dialógica* entre las figuras educativas, así como en una evaluación centrada en el proceso de construcción de la competencia profesional a través de la *autoevaluación y la coevaluación de la práctica*.





4. En plenaria, elaboren una definición grupal sobre el concepto de desarrollo profesional de las figuras educativas en educación inicial.

El desarrollo profesional en educación inicial es:



En equipos de trabajo definan de 3 a 5 elementos clave, así como de 3 a 5 condiciones principales que favorezcan el desarrollo profesional de los supervisores de módulo y promotores educativos en el Programa de Educación Inicial.

Elementos clave	Condiciones



En plenaria, hagan una lista de al menos 5 acciones formativas que apoyen el desarrollo profesional de las figuras educativas:

Supervisores de módulo	Promotores educativos
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.



Como reflexión final, responde de manera individual a las siguientes preguntas:

¿Qué competencias necesito reforzar como coordinador de zona para que mi práctica cotidiana promueva el desarrollo profesional de los destinatarios de mi labor? (otras figuras educativas y beneficiarios del programa)

¿De qué manera podría desarrollar o reforzar las competencias mencionadas en la pregunta anterior?



¿Cuál me gustaría que fuera mi aportación o legado a las figuras educativas en educación inicial?

¿De qué manera podría convertirme en una persona clave para el desarrollo profesional de las figuras educativas en educación inicial?

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 contribución del coordinador al clima emocional de la zona

Propósito

Reconocer la importancia y las características del rol que como comunicador y ejemplo debe asumir el coordinador de zona para lograr los resultados esperados del programa.

Actividades

-  1. De manera individual reflexiona un momento acerca de las personas que más has admirado. Selecciona por lo menos a cinco y anota en la primera columna su nombre o el rol que ha jugado en tu vida.

Posteriormente, registra en la segunda columna las características que tiene dicha persona por la cual le tienes o has tenido admiración. Se muestra un ejemplo.


Nombre o Rol	Características
Conchita – amiga	Por su optimismo ante la vida

Una vez que tengas el listado, responde la siguiente pregunta:

¿Cuál ha sido la aportación que las personas seleccionadas han dado a tu vida?



También de manera individual, haz una lista de al menos 5 características que tú tienes y que piensas que los supervisores de módulo y los promotores admiran en ti.



¿Cuál piensas que ha sido la principal aportación que has dejado, hasta ahora, en las figuras educativas (compañeros coordinadores, supervisores y promotores) del Programa de Educación Inicial? Descríbela a continuación.

¿Qué hago para procurar el bienestar emocional de las figuras educativas de mi zona?



Realiza una breve autoevaluación de tus competencias comunicativas interpersonales en tu actividad cotidiana con las figuras educativas del programa (coordinadores de zona, supervisores de módulo y promotores educativos) y registra tus reflexiones en el siguiente cuadro.

¿Qué hago para ser un comunicador interpersonal efectivo? (fortalezas)	¿Qué es lo que me hace menos efectivo en mi comunicación interpersonal? (áreas de oportunidad)
¿Qué me gustaría aprender a hacer mejor? (expectativas)	



2. Ahora, en equipos de trabajo, compartan y comenten sus respuestas a las preguntas anteriores. Posteriormente realicen la lectura comentada del siguiente texto.

“El coordinador de zona como comunicador y ejemplo”²⁴

La comunicación interpersonal sigue siendo, sin duda alguna, el principal medio con el que cuentan las instituciones para difundir información importante y para crear un clima emocional sano de trabajo entre personas y áreas. El papel que juegan los coordinadores de zona en este proceso es fundamental. Sin embargo, es probable que algunos de ellos no lo entienden así y actúen justo en el sentido inverso, es decir, como barreras.

²⁴ Fragmento adaptado del libro Andrade, Horacio (2008). Cambio o Fuera. Dirigir en el Siglo XXI, Segunda Edición. Libros para Todos, S.A. de C.V. Págs. 140 a 142 y 23 y del artículo Carlos Llano (2007), Las dualidades del líder, Revista Expansión. Año 38. No. 974. Edición Especial Liderazgo. 17 septiembre del 2007. Págs. 134-138.

El coordinador de zona no sólo es un transmisor de información: el papel que juega va mucho más allá, e implica la interpretación de los mensajes, su traducción en conceptos que creen en el programa, toda una serie de significados compartidos. Dicho de otra forma, *el coordinador de zona tiene que ayudar a que las figuras educativas le encuentren sentido a la información y la ubiquen en un contexto más amplio, que es el contexto de la cultura y de la estrategia del Programa de Educación Inicial.*

Entonces, se podría afirmar que no sólo es el coordinador de zona uno de los principales medios de comunicación del programa, sino que además, su principal función es la de desempeñarse como un buen comunicador.

Las principales responsabilidades de un coordinador de zona en materia de comunicación son las siguientes:

- 1) Definir con claridad los objetivos y parámetros de desempeño del equipo como un todo y de cada uno de los supervisores de módulo, cuidando de que este proceso sea tan participativo como sea posible. Es muy común escuchar quejas en algunas instituciones en el sentido de que los jefes no dan "línea", lo que crea confusión entre sus colaboradores y es causa frecuente de un mal desempeño por parte de éstos. Si no hay rumbo, la nave va a la deriva y se vuelve muy difícil efectuar seguimiento y evaluación de resultados.
- 2) Proporcionar información suficiente y oportuna sobre todo aquello que las figuras educativas requieran saber acerca del programa y de las variables que afectan su práctica educativa.
- 3) Proporcionar orientación a las figuras educativas, en la medida en que lo necesiten, para que aprendan y mejoren su desempeño actual, así como dar una retroalimentación constante y constructiva sobre la forma como están haciendo su trabajo.
- 4) Reconocer a las figuras educativas por el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.
- 5) Facilitar los procesos grupales y fomentar la integración de su equipo.

Finalmente (aunque esto no signifique que la lista se acabe aquí), el coordinador de zona tiene en todo momento que predicar con el ejemplo, ya que éste es el medio de comunicación más contundente, para bien o para mal. Un líder consciente de que el resultado de sus acciones depende de las capacidades de él mismo, debe proyectarse, dando el ejemplo al resto del equipo.

Alguien decía que cuando el audio y el video no están sincronizados, tanto la atención como la credibilidad se le prestan más al video. Con ello daba a entender que si el discurso y las obras no son consistentes, serán estas últimas las que terminen hablando. También se ha afirmado que las palabras convencen, pero es el ejemplo el que arrastra.

Una de las cualidades más importantes que deben tener los coordinadores de zona es la congruencia. Cuando lo que se dice va en sentido contrario de lo que se hace, la credibilidad se pierde y por lo tanto el liderazgo.

No hay que olvidar que la credibilidad es uno de los elementos fundamentales de la influencia, y la honestidad, a su vez, es un factor indispensable para la credibilidad de quien quiere influir sobre otros.



Extraigan las 3 frases o ideas que les han parecido más importantes del texto. Expliquen por qué les parecen importantes y de ser posible muestren ejemplos de su propia experiencia o de lo que han observado en otras personas. Regístrenlo en hojas de rotafolio.

¿Qué significado tiene para ustedes como coordinadores de zona la frase: *Las palabras convencen, pero es el ejemplo el que arrastra*?



Contrasta de manera individual las características que tienen las personas que admiras, o bien, las que crees que los demás admiran en ti, con lo mencionado en el texto. ¿Cuáles son tus conclusiones?



En equipo de trabajo comenten sus respuestas y respondan las siguientes preguntas:

¿Qué implicaciones tiene el ser modelo o ejemplo para las figuras educativas?



¿Qué estrategias podemos utilizar para mejorar nuestra forma de comunicarnos con las demás figuras educativas, reforzando las fortalezas y disminuyendo las áreas de oportunidad identificadas?



3. En equipos, realicen lectura del siguiente texto.

La importancia del clima socio emocional y su relación con la labor del coordinador de zona

*Clima socio emocional*²⁵

El concepto de clima emocional hace referencia a la predominancia de emociones colectivas generadas a través de la interacción social de los miembros de un grupo en un entorno determinado. De esta manera, refleja el modo en que los individuos piensan que la mayoría de los otros están sintiendo una situación específica, tomando en cuenta la situación social, económica y política, y el manejo de los líderes y diversos agentes sociales del referido grupo o entorno.

De esta manera, se puede entender al clima emocional como un campo emocional que afecta y también se ve afectado por las relaciones entre los miembros de una sociedad en un punto determinado de la historia. Es decir, un estado de ánimo colectivo relativamente estable que se caracteriza por el predominio de ciertas emociones, una representación social sobre el mundo social y el futuro, y ciertas tendencias de acción asociadas a las emociones que impregnan las interacciones sociales.

Tipos de climas socio emocionales

Los climas socio emocionales pueden ser percibidos ya sea como positivos o negativos. A continuación se describirán brevemente tres de los positivos.

Entre los climas emocionales positivos se tiene, en primer lugar, **el clima de seguridad**. Este genera que las personas se sientan libres de hablar entre ellas, participar en grupos de discusión, organizar reuniones, etc. Asimismo, permite que las personas confíen en los demás y que fácilmente cooperen entre sí. La importancia de este clima es tan grande que llega a ser tratado como una necesidad básica.

²⁵ Jimena Ferrándiz Salazar (2011), Identidad social y clima socioemocional en una comunidad rural de la costa norte del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis psicología social.

Así como el clima de seguridad, existe otro tipo de clima emocional que se encuentra relacionado a la sensación de la gente de tener libertad para hablar unos con otros, de discutir públicamente ciertos temas y de cooperar entre ellas. Se trata del **clima socio emocional de confianza**. A través de éste tipo de clima, se estaría promoviendo una identidad social guiada bajo la *motivación de pertenencia*, pues las personas *lucharían por formar parte de un grupo en el que su bienestar se encuentre resguardado tanto por el mismo, como por los miembros del grupo*.

Tanto el clima de seguridad como el de confianza constituyen ambientes en los que se promueve la solidaridad o ayuda mutua, sin embargo, existe un tipo de clima específico referido a este tipo de características. Este es **el clima de solidaridad**, el cual ocurre cuando las personas se sienten interdependientes de algo mayor que ellas, por lo que se *encuentran dispuestas a sacrificarse por un bien superior, llegándose a sentir orgullosas de esto*.

*El bienestar emocional y la labor educativa*²⁶

El bienestar emocional es una condición necesaria para la buena actividad educativa. *Hay que sentirse bien para educar bien*, aunque el bienestar emocional debe ir acompañado del saber y de la responsabilidad moral para un ejercicio sólido y completo de la función educativa.

Resulta por lo tanto fundamental, procurar el bienestar emocional de las figuras educativas. Esta no puede ser una responsabilidad pasajera o una ocurrencia de corte psicologista, es una necesidad que procede del sentido mismo de la actividad educativa y de la constatación de que la fuerza de la educación reside, en gran medida en el encuentro, en la comunicación, en la complicidad por los proyectos compartidos, en la sensibilidad, en los logros alcanzados y en la preocupación por los otros.

*El estado emocional de un equipo de trabajo*²⁷

El estado emocional de un equipo de trabajo puede ser definido por el grado en que el personal está **involucrado, motivado, comprometido y satisfecho con lo que hace**, y por tanto se siente **orgulloso de pertenecer** a dicho equipo.

Algunos ejemplos de factores²⁸ que pueden influir en que las personas se sienten motivadas o satisfechas con lo que hacen son los siguientes:

²⁶ Fragmento de El desarrollo Profesional de las figuras educativas del Conafe. Marco conceptual y metodológico. Diciembre 2010.

²⁷ Fragmento adaptado de: Santa María P. (2008). Procesos Humanos en los Negocios. México. Pearson Educación. Prentice Hall; Ulrich. D. (2006). La propuesta de valor de Recursos Humanos. Barcelona. Editorial Deusto y

²⁸ Enric Ripoll, Manel Falguera y Julià Urrutia (2006). Factores determinantes de la satisfacción en el trabajo: cinco años del barómetro laboral.. Institut d'Estadística de Catalunya.

- Mi trabajo es atractivo e interesante
- Puedo trabajar con independencia y poner en práctica mis ideas
- En mi trabajo puedo ayudar a la gente
- Mi trabajo es útil a la sociedad
- Mi trabajo es estable
- El entorno físico en el cual llevo a cabo mi trabajo es agradable
- Siempre participo en las decisiones respecto a las tareas a realizar

De acuerdo con un estudio realizado por la consultora Gallup²⁹, con 5.4 millones de empleados, en 504 organizaciones de 16 sectores industriales, en 137 países, encontró que los 12 elementos básicos que sustentan las actitudes productivas y el compromiso de los trabajadores en las organizaciones, los cuales se han parafraseado para este material y son los siguientes:³⁰

1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo, es decir, se cuáles son las funciones, objetivos y tareas a realizar.
2. Tengo los materiales educativos y recursos didácticos que necesito para hacer bien mi labor educativa.
3. Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días. Me puedo manejar de manera autónoma y desarrollar mis competencias.
4. En los últimos 7 días alguien me ha reconocido por hacer bien mi labor educativa.
5. Mi supervisor, o alguien en el programa se ocupa de mí como persona.
6. Hay alguien en el programa que impulsa mi desarrollo profesional.
7. Mis opiniones parecen contar en el trabajo, me siento escuchado.
8. La misión o propósito del programa me hace sentir que mi trabajo es importante.
9. Mis compañeros (otras figuras educativas) están comprometidos a trabajar con calidad.
10. Tengo un buen amigo en el programa.
11. En los últimos 6 meses alguien ha hablado conmigo acerca de mi progreso, he recibido retroalimentación y asesoría.
12. En el último ciclo operativo he tenido oportunidades para aprender y crecer en el programa.

Parafraseando a Ulrich³¹, podemos decir que: la labor y ejemplo de los coordinadores de zona puede ayudar a crear el compromiso de las figuras educativas, que a su vez crea compromiso en los beneficiarios del programa, lo que a su vez impulsa los resultados educativos esperados por el Programa de Educación Inicial, ya que *tratar bien a la gente y preocuparse por su bienestar emocional, es el principio de una institución efectiva*.

²⁹ <http://www.gallup.com/consulting/52/Employee-Engagement.aspx>

³⁰ Los elementos NO se presentan en orden de importancia o relevancia.

³¹ Experto en dirección de personas. Académico estadounidense, quien es autor de más de 100 artículos y de una docena de libros acerca de organizaciones efectivas y exitosas.



En equipos, realicen las siguientes actividades:

¿Cuál es la importancia de generar un clima emocional de seguridad y confianza en las zonas que tenemos a cargo?



En plenaria compartan estrategias o acciones que actualmente llevan a cabo para generar un clima emocional de seguridad y confianza en sus zonas.

¿Qué conexión existe entre ser ejemplo y un buen comunicador con la generación de un bienestar emocional en otras personas?



De manera individual, tomando como referencia los elementos o factores de los estudios referidos en el texto anterior, selecciona los 3 factores que consideres son los más importantes para ti en la labor que realizas en el programa.

FACTORES DE MOTIVACION PERSONAL





En grupos de trabajo, compartan su respuesta anterior. Discutan y definan cuáles, desde su percepción, son los 3 principales factores de motivación de las diferentes figuras educativas, así como de los beneficiarios del Programa de Educación Inicial.

Supervisores de Módulo	Promotores educativos	Beneficiarios

¿Qué semejanzas o diferencias encuentran entre los factores de motivación de los coordinadores de zona con otras figuras educativas y beneficiarios?

¿Qué implicaciones tiene su respuesta anterior para la labor como coordinadores de zona?

¿Qué responsabilidad tiene el coordinador de zona en la gestión y mantenimiento de un clima socio emocional positivo?



4. En plenaria, seleccionen y realicen al menos dos de las cuatro actividades que se proponen como síntesis de la ficha:

Elaboren un collage o dibujo colectivo de cómo sería el clima emocional ideal en sus zonas a cargo. Puede tener incluir tanto imágenes como palabras.

Acuerden posibles estrategias que les permitan generar un clima emocional de seguridad y confianza en sus zonas.

Diseñen posibles estrategias o acciones que los coordinadores de zona pueden llevar a cabo para responder a los factores de motivación que identificaron en las figuras educativas y beneficiarios de su zona.

Supervisores de Módulo	Promotores educativos	Beneficiarios

Diseñen posibles estrategias o acciones que los coordinadores de zona pueden llevar a cabo para cuidar el estado emocional de equipo de trabajo a cargo (supervisores de módulo y promotores educativos), considerando alguno o varios de los elementos que lo integran, a saber: sentirse involucrados, sentirse motivados, sentirse comprometidos, sentirse satisfechos con lo que se hacen, y sentirse orgullosos de pertenecer al equipo.

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 práctica asesora y la reflexión sobre la práctica

Propósito

Propiciar la incorporación del modelo de reflexión sobre la práctica en la actividad cotidiana del coordinador de zona, a fin de 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 Josefina, estudié trabajo social y al terminar la carrera me dediqué varios años a dar clase en una escuela preparatoria, mientras cuidaba a mi primer hijo. Después de un tiempo me cansé de dar clase y comencé a buscar alguna otra oportunidad que me permitiera sentirme útil. María, una amiga que estudió la misma carrera que yo, me comentó que había entrado a trabajar al Programa de Educación Inicial del Conafe y que había una opción de trabajar ahí como coordinadora de zona.

Me pareció interesante la idea y me apunté, ya que así ya no daría clase y me dedicaría a otro tipo de labores. A los pocos meses comencé a trabajar. Tenía conmigo a un equipo de 5 supervisores de módulo y cada uno de ellos supervisaba a un grupo de entre 8-10 promotores educativos. Me gustaba mucho estar en la oficina, encargarme del trabajo operativo. Siempre me he considerado muy ordenada, así que siempre tenía a tiempo los recursos y materiales para entregárselos a los supervisores. También me gusta hacer los informes para la delegación estatal, así que dedicaba mucho tiempo a ello.

Cuando me reunía con los supervisores o visitaba las comunidades, les daba instrucciones precisas, les decía lo que tenían que hacer y verificaba que todo estuviera funcionando de acuerdo a la normatividad y los reglamentos del programa. Las reuniones o visitas duraban por lo general poco tiempo, ya que los supervisores casi no participaban, yo era la única que hablaba.

Con el paso del tiempo me comencé a sentir un poco mal, sobre todo cuando mi amiga, que también trabajaba de coordinadora de zona, me comentó que en mi zona había la idea de que yo era “una ogro”, que “la gente me tenía miedo” y que por eso no se acercaban a mi ni preguntaban nada. Que yo no las dejaba hablar y que sentían que sólo iba a ver qué les encontraba de malo en lo que estaban haciendo.

Al principio me dio mucho coraje, pero después me puse a pensar ¿Qué es lo que estoy haciendo mal? Me interesa seguir en el programa, ya que creo en sus beneficios, así que

pedí asesoría a mi delegada estatal. Ella me orientó y me sugirió que escuchara más a los supervisores de módulo y a los promotores y que cuando me reuniera con ellos antes de decirles lo que tienen que hacer, observara lo que hacen para con base en ello, poderles dar retroalimentación y asesoría. Que no sólo viera lo que estaba mal, sino también qué cosas estaban haciendo bien y se las hiciera notar.

Me prestó unos materiales que me puse enseguida a revisar. Anoté varias recomendaciones que ahí aparecían y en mis siguientes contactos con los supervisores comencé a aplicar dichas ideas. Fue sorprendente como conforme comencé a hacer cosas diferentes, los supervisores comenzaron también a reaccionar de manera distinta. Poco a poco aprendí a escuchar más y a observar y no sólo decirles lo que tienen que hacer, como hacía antes.

Unos meses después, cuando tuvimos la reunión final de evaluación del ciclo operativo, varios de los supervisores se acercaron a mí y me comentaron que estaban muy contentos trabajando conmigo, que habían notado un cambio en los últimos meses, que ahora se sentían más apoyados por mí y que eso les permitía realizar de mejor manera su labor.

Después de la reunión me quedé muy satisfecha con lo que me dijeron y me di cuenta de cuánta razón tenía mi delegada estatal. La labor asesora de un coordinador de zona no puede realizarse sólo “mandando” y yendo a fiscalizar lo que está mal, sino que los supervisores de módulo y los promotores son personas que necesitan sentirse escuchadas y que mi labor asesora va mucho más allá de sólo entregarles a tiempo los recursos que necesitan y pedirles información para elaborar los informes.



Reflexiona y comenta brevemente con algún compañero lo siguiente:

- ¿Te identificas con Josefina como coordinador de zona?
- ¿Te has enfrentado a una situación similar?



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 coordinador de zona a asesorar de tal o cual modo, es una actividad que debería realizarse cotidianamente. Ello no significa que el coordinador de

zona no reflexione, es evidente que ésta es una actividad común a todas las personas. Si el coordinador de zona no reflexionara, difícilmente podría resolver las inusitadas demandas que se le presentan a diario en los intercambios con los supervisores de módulos, 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 coordinadores de zona pueden reflexionar sobre sus prácticas y las dudas o seguridades que éstas les ocasionan, de tal manera que desarrollen 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 coordinadores de zona 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, aferrándose a conocimientos desactualizados y a una vieja pedagogía impermeable a la experimentación y al cambio.

El coordinador de zona 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.



Respondan las siguientes preguntas:

¿Qué elementos influyeron en el cambio de comportamiento de Josefina?

¿Qué beneficios obtuvieron los supervisores de módulo y los promotores, gracias a la reflexión sobre su práctica que realizó Josefina?

¿Qué podría haber pasado si Josefina no hubiera reflexionado sobre su práctica como coordinadora de zona?

¿Qué le recomendarías a Josefina para que siguiera mejorando la forma como asesora y se relaciona con su equipo de trabajo?



En plenaria compartan los resultados de la actividad anterior y elaboren una definición grupal sobre la reflexión sobre la práctica.

La reflexión sobre la práctica es





Elabora una autobiografía sobre la trayectoria que has tenido como coordinador de zona³². Puedes utilizar el siguiente espacio, o bien, escribirla en hojas aparte:

³² Para ayudarle a tu memoria a que recupere los elementos clave para elaborar la autobiografía puedes apoyarte en las siguientes preguntas: ¿Cómo te incorporaste al programa?; ¿Ingresaste como promotor, supervisor de módulo o directamente como coordinador de zona?; ¿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 coordinador de zona con el paso del tiempo?; ¿Qué cosas han cambiado en ti? ¿Cómo asesorabas antes y cómo lo haces ahora? ¿Qué estrategias utilizabas antes para asesorar y cuáles utilizas ahora?, ¿Qué materiales utilizabas antes para asesorar y cuáles utilizas ahora? ¿Cómo influye la asesoría que le das a los supervisores y promotores de tu zona? ¿Cómo te sentías antes y cómo te sientes ahora en tu función de asesor?, etc.



2. En reunión grupal, realicen las siguientes actividades:

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

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 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?





3. En equipos de trabajo, lean el siguiente texto y respondan las preguntas que aparecen a continuación.

Seguimiento y evaluación como parte del proceso de reflexión sobre la práctica³³

El seguimiento y evaluación te permite comprobar si estamos obteniendo beneficios con el programa o si estamos generando un cambio. A través del seguimiento y la evaluación puedes:

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

El uso más importante del seguimiento y evaluación para una organización o proyecto debe ser la observación de su propio trabajo en relación con los objetivos: si está haciendo impacto; si está trabajando eficazmente; y de este modo, aprender a trabajar de mejor manera.

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

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

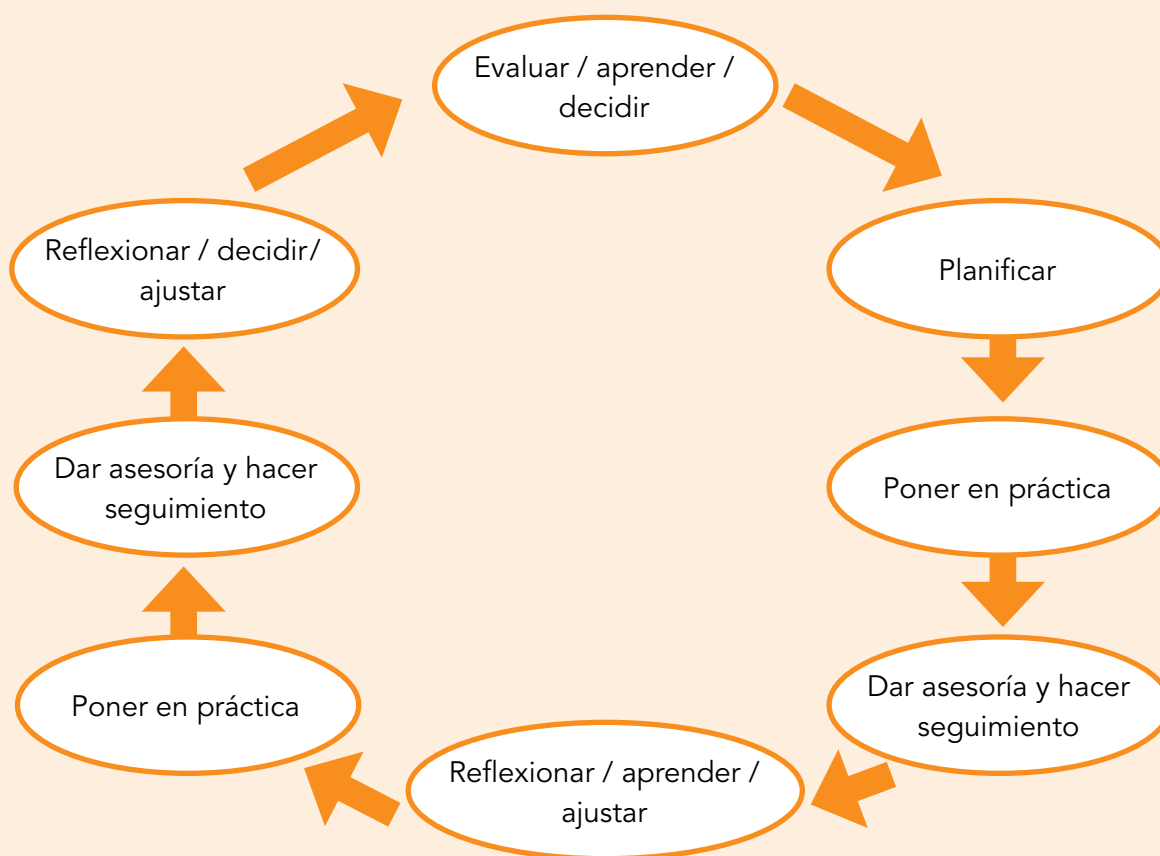
El efecto del seguimiento y evaluación puede observarse en el siguiente ciclo. Date cuenta de que tendrás que hacer varios seguimientos y ajustes antes de que estés listo para evaluar y planificar de nuevo.

Es importante reconocer que el seguimiento y evaluación no son varitas mágicas que pueden hacer desaparecer los problemas, curarlos o cambiar de manera milagrosa sin

³³ Adaptado de CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation). Documento Seguimiento y Evaluación. Tomado de internet: <https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

aportar ningún tipo de trabajo duro por parte de la organización o proyecto. Por sí solas no son una solución, pero sí son unas herramientas de gran valor. El seguimiento y evaluación pueden:

- Ayudarte a identificar problemas y sus causas
- Sugerirte posibles soluciones para estos problemas
- Plantear cuestiones sobre suposiciones y estrategias
- Empujarte a reflexionar sobre a dónde estás yendo y cómo llegarás ahí
- Proporcionarte información y comprensión sobre un asunto
- Animarte a actuar sobre esta información y comprensión
- Aumentar la probabilidad de que tengas una influencia de desarrollo positiva



El aprendizaje es o debería ser la razón principal por la que una organización o proyecto hace un seguimiento o una evaluación de su trabajo. Con el aprendizaje de aquello que funciona o no funciona, de lo que haces bien o mal, te encuentras capacitado, como institución o proyecto, para actuar de modo constructivo e informado. Esto forma parte de la **reflexión sobre la práctica o la acción**.

El fin del aprendizaje es generar cambios donde sea necesario, e identificar y agregar puntos fuertes allí donde existan. También te ayuda a comprender tus suposiciones, es decir, a tener plena conciencia de ellas. Por ejemplo: quizá supusieras que los padres y madres de familia que participan en el Programa de Educación Inicial se han beneficiado del mismo y que están muy contentos con la labor de los promotores. Tu información sobre seguimiento podría mostrarte que esta suposición era errónea y una vez que te hubieras dado cuenta, habrías considerado tu interacción con el equipo de promotores y supervisores de módulo de manera distinta.

El sistema de acción-reflexión-acción también sirve para no dormirse en los laureles. A veces, cuando los proyectos u organizaciones piensan que «lo han hecho bien», se quedan conformes y continúan haciéndolo de la misma manera sin preguntarse si aún lo están haciendo bien. Se olvidan de que las situaciones cambian, al igual que las necesidades de los beneficiarios y las estrategias, que necesitan estudiarse y revisarse de nuevo.

Las instituciones o proyectos que no aprenden se estancan. El proceso de seguimiento y evaluación riguroso obliga a éstas a mantener un aprendizaje y crecimiento.

¿Cuál es la relación entre la reflexión sobre la práctica y el aprendizaje?

¿Qué relación existe entre la reflexión sobre la práctica y los procesos de seguimiento y evaluación?

¿De qué manera la reflexión sobre la práctica puede ayudarles a mejorar el proceso de asesoría a las figuras educativas?



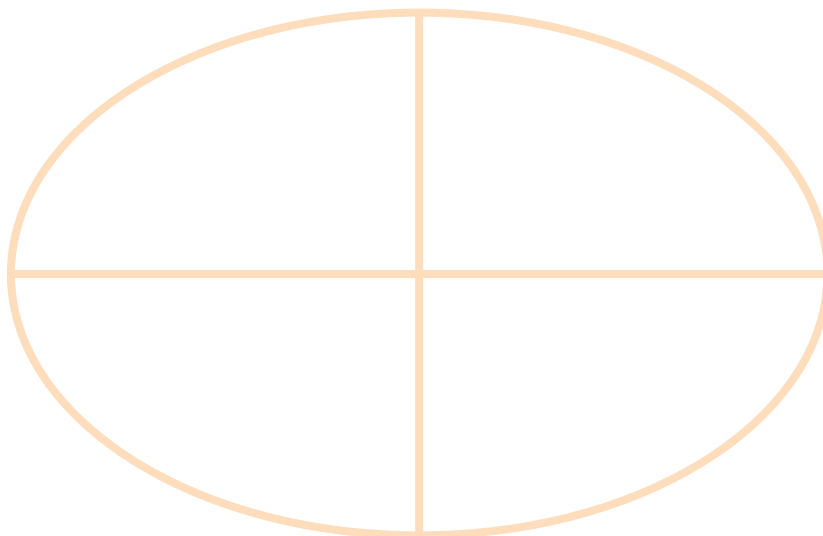
4. En equipos de trabajo elaboren una lista de 5 aspectos, situaciones, momentos o espacios que consideren son los más importantes de la labor de un coordinador de zona, sobre las cuales se puede utilizar la reflexión sobre la práctica, así como los beneficios potenciales que se obtendrían con su uso.

Aspectos, situaciones, momentos o espacios para reflexionar sobre la práctica	Beneficios potenciales

Los testimonios como la historia de Josefina, así como las autobiografías que han realizado en esta ficha son ejemplos de narraciones y/o registros, a través de las cuáles es factible la reflexión sobre la práctica.



- Ahora, identifiquen otras formas de registro adicionales que elaboran las figuras educativas a lo largo del ciclo operativo y que pueden ser insumos útiles para reflexionar sobre su práctica.





¿Cuáles son los beneficios de la reflexión sobre la práctica para un coordinador de zona?

¿Qué pueden hacer para impulsar la reflexión sobre tu propia práctica y hacerlo de manera habitual?

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

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 liderazgo situacional basado en las diferencias personales y socioculturales

Propósito

Fortalecer en los coordinadores de zona la sensibilidad hacia la diversidad y la equidad que les permita impulsar a los equipos de trabajo a través de un liderazgo situacional.

Actividades



1. En equipos lean el siguiente texto:

Liderazgo Situacional³⁴

Kenneth Blanchard y Paul Hersey, plantean en su modelo de Liderazgo Situacional, que los supervisores deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentren.

El Liderazgo Situacional permite el análisis de la situación y la evaluación de las necesidades para que se utilice el estilo que mejor se acomode a la situación presente. Este modelo tiene en cuenta para su aplicación las capacidades de los colaboradores en sus áreas de trabajo y su compromiso con las tareas.

El Liderazgo Situacional se aplica dependiendo de las personas y varía de acuerdo a las características de cada empleado, dando una orientación diferente incluso a la misma persona en situaciones distintas, podemos concluir como una total flexibilidad y adaptabilidad del liderazgo situacional.

El Liderazgo Situacional se basa en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que el supervisor debe proporcionar a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el nivel de madurez profesional y psicológica de aquellos y las características específicas de cada situación: tipo de funciones y tareas a realizar, complejidad del problema a resolver, grado de dificultad de los objetivos a alcanzar, cultura empresarial, normas y políticas de la empresa, expectativas de la dirección y de los trabajadores, características personales y profesionales de jefes, compañeros y colaboradores, y diversos factores del entorno que influyen en la organización.

³⁴ Adaptado de Dimensión empresarial. El portal de los emprendedores. <http://www.dimensionempresarial.com/2187/liderazgo-situacional/>

1. Principios del Liderazgo Situacional

Tras las investigaciones sobre estilos de liderazgo, realizadas en la Universidad de Ohio, estudiando y observando la conducta de un numeroso colectivo de supervisores y directivos, de distintos tipos de organizaciones, y en situaciones muy diversas, se llegó a la conclusión de que se podía clasificar la mayor parte de los comportamientos de un líder, en dos categorías o dimensiones, que se denominaron: conducta de tarea y conducta de relación.

Durante algún tiempo, se creyó, que la conducta de tarea y la conducta de relación representaban estilos de liderazgo mutuamente excluyentes y que, por tanto, aparecían ambas en cada uno de los extremos de un continuo. Hoy, se ha demostrado que dichas conductas pueden convivir y complementarse eficazmente en un mismo estilo de dirección.

La conducta de tarea, expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación descendente indicando a cada uno de sus colaboradores lo que tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer, cuándo, dónde y con qué tiene que realizar una determinada tarea. Supone, por tanto, mantener una estrecha supervisión y control sobre el trabajo de sus colaboradores, cuidando especialmente el cumplimiento de normas, procedimientos, estándares de calidad, logro de metas y objetivos, etc.

La conducta de relación, expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación bidireccional, proporcionando apoyo socioemocional, mediante la aplicación de “caricias psicológicas”, reconociendo el trabajo bien hecho, reforzando la propia estima de los empleados, interesándose por su bienestar, implicándoles en la toma de decisiones, escuchándoles, manteniendo una política de puertas abiertas propiciando unas buenas relaciones humanas y preocupándose por mantener un buen “clima” empresarial.

La combinación de ambas variables, poniendo distinto énfasis en cada una de ellas, configurarían los cuatro estilos básicos de liderazgo.

2. Factores Situacionales

El estilo de liderazgo que utilice un supervisor tiene que ser congruente con los factores situacionales que afectan al propio supervisor, a sus promotores y al propio Programa.

Fuerzas que afectan al coordinador de zona: su sistema de valores personales, el grado de confianza en sus colaboradores, sus inclinaciones personales sobre estilos de dirección, los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas, el tipo de funciones y tareas a desempeñar, la importancia y la urgencia del problema a resolver, los rasgos de su personalidad y carácter.

Fuerzas que afectan a los supervisores y promotores: necesidad de independencia, disposición a asumir responsabilidades, tolerancia ante la ambigüedad, formación y experiencia en la toma de decisiones, competencias profesionales, identificación con los objetivos, grado de interés por el problema, nivel de motivación e integración, efectividad del equipo de trabajo.

Fuerzas que afectan al Programa: Estructura de la organización, normas y políticas, clima y cultura organizacional, presión del tiempo, importancia y urgencia del problema a resolver, complejidad de la situación.

El factor situacional más importante, que determinará el comportamiento más eficaz de un líder, para obtener resultados a través de sus colaboradores, poniendo más o menos énfasis en cada una de las dos variables descritas (conducta de tarea y de relación), es el nivel de madurez del colaborador.

El estilo de liderazgo tiene que acomodarse a la medida de cada colaborador.

3. Nivel de madurez de los colaboradores

La madurez se define, según la teoría de Liderazgo Situacional, como “la capacidad de formular metas altas, pero alcanzables; la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades; la experiencia, la formación y las competencias profesionales, de un individuo o de un equipo de trabajo, para realizar una determinada tarea o desempeñar una función”.

Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación con la ejecución de una tarea específica. El individuo no es maduro o inmaduro en un sentido total, sino que puede comportarse con un alto grado de madurez en una determinada función de su puesto de trabajo, mientras que en otro tipo de actividad estaría en su “nivel de incompetencia”.

El concepto básico de esta teoría es el siguiente: si tenemos que lograr un determinado resultado, por medio de un colaborador poco maduro, el estilo de dirección más adecuado sería aquel en que el supervisor pone máximo acento en la conducta directiva de tarea (dar instrucciones, supervisar, etc.) y menos acento en la conducta de apoyo y de relación.

A medida que el nivel de madurez del colaborador aumenta, en relación con el logro de un objetivo específico o el desempeño de una función, el supervisor debe ir reduciendo progresivamente la conducta de tarea (manteniendo una supervisión menos estrecha) e ir aumentando paulatinamente la conducta de relación (reconociendo el trabajo bien hecho y manteniendo una comunicación frecuente), hasta que el colaborador alcance con más eficacia sus objetivos.

En la medida en que el colaborador llegue a un nivel alto de madurez psicológica y profesional, el líder no sólo disminuirá la conducta de tarea sino que hará lo mismo con la de relación. Este comportamiento del líder impulsará al colaborador a crecer más en su madurez y a desarrollarse en el ámbito laboral.

El estilo de dirección que utilice un líder debe ser congruente con el nivel de madurez de cada colaborador y de cada equipo de trabajo.

La teoría del Liderazgo Situacional considera la madurez bajo dos dimensiones: madurez profesional y madurez psicológica.



La madurez profesional se refiere a:

- Aptitudes
- Formación
- Competencias
- Experiencia
- Capacidad de solución de problemas
- Cumplimiento de plazos y compromisos

La madurez psicológica, se refiere a:

- Voluntad para asumir responsabilidades
- Autonomía
- Confianza en sí mismo
- Interés
- Constancia
- Motivación de logro

Resumiendo, podemos afirmar que la persona madura es aquélla que tiene un adecuado nivel de aptitud (puede), de personalidad (es), de formación (sabe) y de motivación (quiere).

4. Características de los cuatro estilos de liderazgo

Vamos a analizar los comportamientos de un líder, que caracterizan a los cuatro estilos básicos de dirección, teniendo en cuenta el mayor o menor énfasis que el líder debe poner en las dos variables: “conducta de tarea” y “conducta de relación”, para ser congruente con el nivel de madurez del colaborador.

4.1 Estilo 1: Dar instrucciones

Características:

- Alta conducta de tarea y baja conducta de relación
- El líder determina tareas y procedimientos (qué, quien, cuándo, dónde, cómo...)
- Supervisa estrechamente
- Controla
- Mantiene las “distancias”
- La comunicación unidireccional (de arriba hacia abajo)

Estas características se dan porque:

- a) El colaborador tiene un bajo nivel de madurez psicológica: falta de voluntad para asumir responsabilidades, gran dependencia de la autoridad, poca confianza en sí mismo, escaso interés por la tarea, inconstancia, motivación insuficiente...
- b) El colaborador tiene un bajo nivel de madurez profesional: escasas aptitudes para realizar un determinado trabajo, formación insuficiente, falta de desarrollo de competencias profesionales, poca experiencia laboral, baja capacidad para resolver problemas relacionados con su trabajo, frecuente incumplimiento de plazos y compromisos...

Hay que señalar que el poco énfasis que el líder pone en la relación interpersonal con el colaborador, no significa que sea inaccesible o poco amistoso con él, sino que al dedicar más tiempo al control del trabajo que al apoyo socioemocional, intenta que el colaborador sea más eficaz.

Tan pronto como el líder perciba que su colaborador progresa en los resultados, irá aumentando la conducta de relación, al mismo tiempo que disminuye la de tarea.

Los distintos estilos de dirección, utilizados por el líder en cada situación y para cada tipo de colaborador, deben ser interpretados solamente como una táctica o herramienta de gestión, que intenta lograr resultados con la mayor eficacia posible.

4.2. Estilo 2: Entrenar

Características:

- Alta conducta de tarea y alta conducta de relación.
- Fijar objetivos, escuchando al colaborador.
- Supervisar.
- Controlar.
- Responsabilizar.
- Convencer para que haga voluntariamente y bien, lo que tiene que hacer.
- Comunicación bilateral.
- Potenciar la motivación de logro, mediante el reconocimiento.
- Animar.
- "Caricias psicológicas".
- Apoyar socioemocionalmente.
- Instruir, adiestrar, formar, orientar.
- Prestar ayuda para el logro de objetivos.



Estas características se dan porque:

- a) El colaborador tiene un moderado nivel de madurez psicológica: necesita más apoyo para ir progresando y lograr metas más difíciles aunque alcanzables, el reconocimiento oportuno del trabajo bien hecho aumenta su nivel de autoestima, el líder debe despertar su interés por la calidad y aplicar una política de “puertas abiertas”.
- b) El colaborador tiene un moderado nivel (creciente) de madurez profesional: ha desarrollado más su potencial y competencias para desempeñar más eficientemente las funciones y tareas de su puesto de trabajo, su experiencia laboral es positiva (aunque todavía insuficiente), necesita más formación.

Este estilo de dirección es el más adecuado para dirigir a colaboradores con un nivel de madurez moderado. El líder mantiene un buen nivel de relación, variando el comportamiento de tarea. Se aprovecha la motivación para desarrollar las competencias profesionales y el logro.

4.3. Estilo 3: Hacer participar / Apoyar

Características:

- Alta conducta de relación y baja conducta de tarea.
- El líder dirige por objetivos, elaborados participativamente.
- Análisis de problemas en grupo.
- Toma de decisiones conjunta: supervisor/promotor.
- Involucramiento conjunto.
- Gestión compartida.
- Reconocimiento y apoyo por parte del líder.
- El líder establece condiciones para que el colaborador tenga éxito.
- Comunicación bidireccional

Estas características se dan porque:

- a) El colaborador tiene un nivel de madurez psicológica moderadamente alta: suficiente confianza en sí mismo, gran autoestima, alta motivación, mucho interés por la tarea, constancia, deseo de integración en grupos de trabajo, responsabilidad.
- b) El colaborador tiene un alto nivel de madurez profesional: competencia profesional, mucha experiencia para realizar las funciones y tareas específicas de su puesto de trabajo, un nivel alto de formación, preparación para el trabajo en equipo y para la toma de decisiones.

Esta conducta del líder suele ser altamente motivadora para los colaboradores maduros, ya que supone el reconocimiento del "status" alcanzado, un aumento de su autoestima, y una mayor integración en su empresa.

Frecuentemente, los trabajadores consideran al estilo participativo como la mejor manera de motivarles o de tomar una decisión.

El dar participación en la solución de un problema importante, a colaboradores cuyo nivel de madurez es bajo, sería inadecuado e incluso peligroso para alcanzar los objetivos del trabajo.

4.4. Estilo 4: Delegar

Características:

- Baja conducta de relación y baja conducta de tarea.
- Delegar en el colaborador la autoridad y el poder necesarios para realizar una tarea, tomar una decisión o conseguir un objetivo.
- Conferir al colaborador la libertad necesaria para realizar el trabajo "a su manera", pero conservando siempre el supervisor la responsabilidad final ante su superior jerárquico.
- Permite trabajar a los promotores con un alto nivel de autonomía.
- Premiar no el esfuerzo o la presencia física sino los resultados.
- Controlar, pero sin fiscalizar, responsabilizando al colaborador por los resultados obtenidos.
- Motivar "discretamente", sin poner demasiado énfasis en el apoyo socioemocional o en las "caricias psicológicas".
- Dar la ayuda necesaria al colaborador para que pueda generar el éxito.

Este estilo es así porque:

- a) El colaborador tiene muy alto nivel de madurez psicológica: gran confianza en sí mismo, bajo nivel de dependencia del jefe, autonomía en su trabajo, creatividad, responsabilidad, alta motivación de logro, autocontrol.
- b) El colaborador tiene muy alto nivel de madurez profesional: gran competencia profesional, mucha experiencia laboral, muy alto nivel de formación específica y general, habilidad para las relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones.

Con este estilo de dirección, un líder obtiene éxito solamente si lo aplica a colaboradores muy calificados y responsables. Con colaboradores poco maduros sería un motivo para que estos considerasen demasiado tolerante a su supervisor, e incluso podrían abusar de la confianza que les otorga.



Es verdad que algunos líderes confunden el “dejar hacer” con el “dejar de hacer”. Conceden el mismo grado de libertad tanto a los colaboradores maduros como a los inmaduros, y delegan más por comodidad que por estar convencidos de que éste es el estilo más adecuado para ciertas situaciones.

El líder al delegar adecuadamente se libera de tareas rutinarias y poco importantes, pudiendo, de esta manera, dedicar su recurso más escaso: su tiempo, a las funciones y tareas más importantes de su puesto de trabajo.



En equipos, respondan las siguientes preguntas:

De acuerdo a lo que acaban de leer, ¿habría que tratar igual a todas las personas? Registren el punto de vista que prevalezca después de comentarlo entre los miembros del equipo.

¿A qué se llama “liderazgo situacional”?

¿Cómo piensan que serían los supervisores y promotores de sus zonas si asumieran el estilo 1. “dar instrucciones”?



¿Cómo piensan que serían los supervisores y promotores de sus zonas si asumieran el estilo 2. "entrenar"?



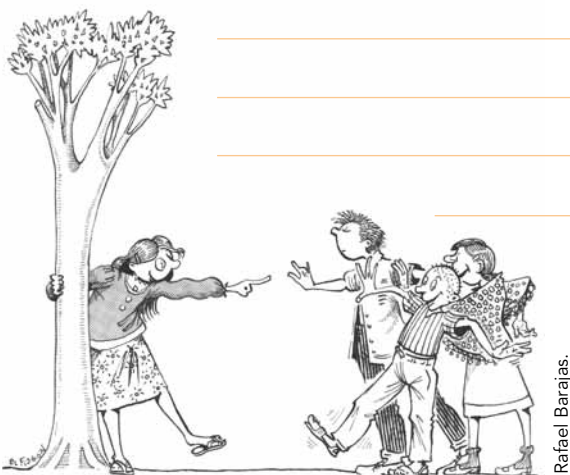
Rossana Bohorquez.

¿Cómo piensan que serían los supervisores y promotores de sus zonas si asumieran el estilo 3. "hacer, participar, apoyar"?



Lourdes Guzmán Muñoz.

¿Cómo piensan que serían los supervisores y promotores de sus zonas si asumieran el estilo 4. "Delegar"?



Rafael Barajas.

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



2. De forma individual, lee el siguiente texto:

Diversidad cultural³⁵

La diversidad cultural refleja la multiplicidad e interacción de las culturas que coexisten en el mundo y que, por ende, forman parte del patrimonio común de la humanidad.

La diversidad cultural se manifiesta por la diversidad del lenguaje, de las creencias religiosas, de las prácticas del manejo de la tierra, en el arte, en la música, en la estructura social, en la selección de los cultivos, en la dieta y en todo número concebible de otros atributos de la sociedad humana.

Es preciso rechazar contundentemente la crítica que a menudo se hace de la diversidad cultural como causa de conflictos. Son los intentos de *suprimir* la diversidad lo que genera los problemas, cuando se exalta "lo propio" como lo único bueno, lo verdadero, y se mira a los otros como infieles a convertir, si es necesario por la fuerza. Precisamente, uno de los graves problemas que enfrenta actualmente la humanidad, es la falta de aceptación y respeto hacia aquéllos que piensan o actúan diferente a la mayoría.

Conviene aclarar, por otra parte, que la defensa de la diversidad cultural no significa aceptar que *todo vale*, que todo lo que los pueblos crean sea *siempre bueno*. Lo que es siempre bueno, en cualquier dominio, es *la diversidad*, porque nos hace ver que no hay una única solución a los problemas, una única ley incuestionable... y eso nos autoriza a pensar en distintas posibilidades, a optar sin quedar prisioneros de una única norma. Con otras palabras, *en situaciones de libertad*, ninguna peculiaridad cultural, digamos "regresiva", acaba imponiéndose a otras más avanzadas, más satisfactorias para la generalidad de las personas.

³⁵ Adaptado de la página de la Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.



Responde las siguientes preguntas:

Señala las características diversas que identificas en la zona que coordinas (como género, edad, etnia, escolaridad, tipo de vivienda, etc.).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

¿Por qué es importante que consideres la diversidad cultural para tu trabajo como coordinador de zona?

¿Cómo puedes aprovechar esa diversidad para el éxito del programa?

Anota en la columna correspondiente una "V" si consideras que la frase es verdadera; anota una "F" si consideras que la frase es falsa:

	Falso (F)	Verdadero (V)
a) Las mujeres son malas para hacer cálculos con números		
b) Las personas mayores son resistentes al cambio, por lo que no participan en el Programa de Educación Inicial		
c) El hogar debe ser la prioridad de toda mujer		
d) Las mujeres guapas son tontas y superficiales		
e) Las personas de piel morena son más atractivas que las personas de piel blanca		



	Falso (F)	Verdadero (V)
f) En el Programa de Educación Inicial pueden participar todos los adultos que tengan interés legítimo en el desarrollo de los niños		
g) Los hombres que lloran o expresan sus emociones son débiles y poco confiables		
h) Las labores del campo son sólo para hombres		
i) Las comunidades indígenas deben adaptarse a las costumbres y valores de la mayoría		
j) Las personas con discapacidades pueden ser muy trabajadoras y productivas		



2. En equipos de trabajo, comenten las respuestas que dieron individualmente al ejercicio anterior. ¿Qué identificaron en la mayoría de las frases?

Posteriormente, hagan lectura comentada del siguiente texto:

Estereotipos, prejuicios, discriminación³⁶

Uno de los graves problemas que vive actualmente la humanidad es la discriminación, es decir, la falta de aceptación y consiguiente rechazo hacia personas que tienen características diferentes a las propias.

El Programa de Educación Inicial no está libre de que algunas personas sean discriminadas o mal tratadas por otras, de aquí que el comprender en qué se fundamenta la discriminación, nos puede apoyar para evitar caer en esta práctica que impide el desarrollo equilibrado de todas las personas que habitan en un país, en este caso, México.

El origen de la discriminación lo encontramos en la existencia de estereotipos³⁷, por ejemplo, la mayoría de las frases que revisaste en el ejercicio anterior como “las labores del campo son sólo para hombres”. Si alguien considera que efectivamente el trabajo en el campo es sólo para hombres, desarrollará un prejuicio³⁸ negativo hacia las mujeres que trabajan en el campo y, cuando tenga la oportunidad, discriminará a estas personas.

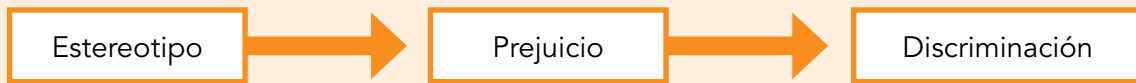
Los conceptos estereotipo, prejuicio y discriminación están íntimamente relacionados. Usualmente es un continuo donde se parte de un estereotipo, el cual puede dar lugar al

³⁶ Adaptado de: De Santos, J y Sarky, D (2006) Manual de Sensibilización a la Diversidad para colaboradores de Banamex.

³⁷ Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable. Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima segunda edición.

³⁸ Opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal. Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima segunda edición.

surgimiento de un prejuicio y posteriormente puede concretarse en una conducta o acto de discriminación.



Veamos con más detalle, que son cada uno de dichos conceptos.

Estereotipos

¿Qué son?

- Imagen mental simplificada de una persona o grupo de personas, compartida socialmente
- Generalizaciones ampliamente aceptadas acerca de las características de un grupo o tipo de persona

¿Qué características tiene un estereotipo?

- Rígidos, resistentes al cambio
- Simplistas, simplifican la realidad
- Sobre generalizan
- Típicamente negativos o poco favorables (aunque algunas veces algunos estereotipos pueden incluir creencias positivas, pero con sesgos, por ejemplo: que todas las mujeres son buenas madres).

¿Qué carácter adopta el estereotipo?

POSITIVO: "Los nortños son muy trabajadores"

NEUTRO: "Los nórdicos son altos"

NEGATIVO: "Los españoles son sucios y gritones"

¿Qué función tienen los estereotipos?

- Complementan información cuando existe ambigüedad
- Orientan las expectativas

Prejuicios

¿Qué son los prejuicios?

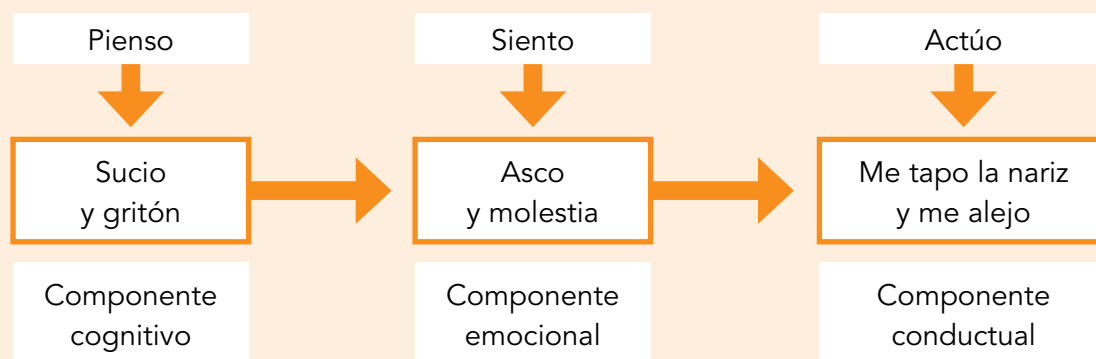
"Se trata de un juicio previo no comprobado de carácter favorable o desfavorable de un individuo o de un grupo"

"Actitudes negativas hacia un grupo particular de personas, el cual es resultado directo de imágenes negativas (estereotipos) que son asumidos como atribuibles a todos los miembros de ese grupo"

"La tendencia a ver las diferencias como debilidades"

Radiografía de un prejuicio negativo:

Cuando veo a un...

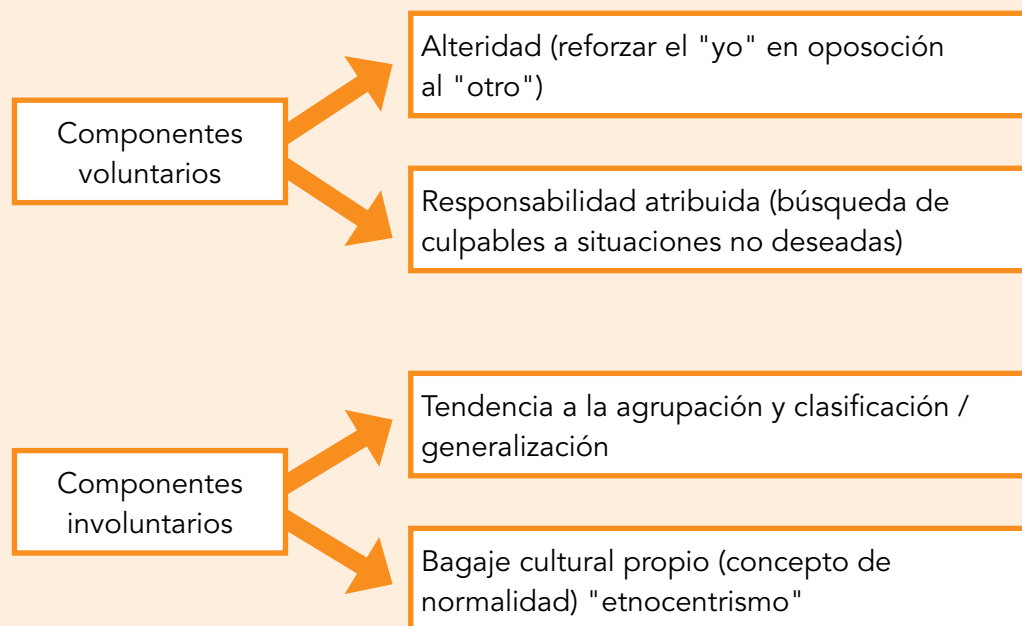


¿Cómo se forman los estereotipos y prejuicios?

Podemos considerar la **alteridad** como un mecanismo de defensa, es decir existe la tendencia a proteger nuestras ideas y lo que ha sido nuestra forma de vida, de posibles cuestionamientos. Por ejemplo, a fin de justificar una mala alimentación, la persona puede argumentar que comer bien es aburrido o que de cualquier forma de algo nos tenemos que morir, de aquí que pueda construir un estereotipo relacionado con lo poco divertidas que son las personas que cuidan su salud. La alteridad es una forma de justificar la resistencia al cambio.

Una forma de evadir la toma de decisiones es **atribuyéndole a otro la responsabilidad** de lo que nos ocurre o de la forma en que actuamos. Por ejemplo, si me detienen por pasarme un alto, muy probablemente el primer argumento de defensa será: "No estoy haciendo nada malo, este alto todos se lo pasan". Asimismo, puedo tirar basura en las calles, porque "todos lo hacen". Cuando no asumimos la responsabilidad sobre aquellas cosas en las que estamos involucrados, se genera un círculo vicioso en donde la posibilidad de cambio se ve cada día más lejana.

La **generalización** es un proceso no sólo útil, sino indispensable en el proceso mental humano. Recibimos mucha información del entorno, todo el tiempo, de manera que necesitamos formas para simplificarla. Nuestro cerebro sustituye unas pocas etiquetas o categorías por masas complejas de datos. Desafortunadamente, estereotipar puede bloquear la percepción clara sobre una persona o evento. Por ejemplo, si tengo el estereotipo de que los centroamericanos son flojos, cuando conozca a alguno ni siquiera le daré la oportunidad de que me demuestre que es una persona activa y trabajadora.



El **etnocentrismo** es la creencia de que nuestro propio grupo es inherentemente superior a todos los otros y, cada grupo piensa lo mismo, de ahí las dificultades de la comunicación entre personas de diferentes grupos que al conocerse poco, se relacionan frecuentemente a través de los estereotipos y prejuicios. El conflicto árabe – israelí permanece desde hace miles de años, en gran medida esto se debe a la incapacidad de cada parte para entender las necesidades de los otros y además, suponer que cada grupo tiene la razón.

Discriminación

Es la demostración de un trato inequitativo (conducta) hacia un individuo o grupo de personas, sobre la base de elementos tales como raza, etnia, género, orientación sexual, edad y discapacidad física o mental, entre otros.

Por lo anterior, al ser el estereotipo el inicio de la cadena que puede llevar al prejuicio y a la discriminación, es de vital importancia no sólo ser consciente de los propios estereotipos, sino de ser posible tener una actitud crítica permanente ante los juicios propios, es decir, un estado de alerta constante que impida en lo posible que las relaciones interpersonales se realicen mediatizadas por algún estereotipo.

No existe una receta para eliminar los estereotipos (que además, como vimos, tienen una función importante en la percepción). Lo que si es claro es que en la medida que obtengamos mayor información de las personas o grupos con los cuales nos relacionamos, iremos construyendo lo que se llama "complejidad cognitiva", es decir, imágenes cada vez más complejas y completas, que nos impidan construir imágenes simplistas y sobregeneralizadas (estereotipos), y por tanto, evitar la formación de prejuicios y, por ende, la discriminación.

Algunos ejemplos claros de conductas discriminatorias son³⁹:

1. Impedir el acceso a la educación por tener una discapacidad, otra nacionalidad o credo religioso.
2. Prohibir la libre elección de empleo o restringir las oportunidades de acceso, permanencia y ascenso en el mismo, a consecuencia de la corta o avanzada edad.
3. Establecer diferencias en los salarios, las prestaciones y las condiciones laborales para trabajos iguales, como puede ocurrir con las mujeres.
4. Negar o limitar información sobre derechos reproductivos o impedir la libre determinación del número y espaciamiento de los hijos.
5. Negar o condicionar los servicios de atención médica.
6. Impedir la participación, en condiciones equitativas, en asociaciones civiles, políticas o de cualquier otra índole a causa de una discapacidad.
7. Negar o condicionar el acceso a cargos públicos por el sexo o por el origen étnico.



En equipos, anoten tres estereotipos que ustedes han identificado en las diferentes comunidades, revisen y anoten los prejuicios en los que se traduce cada estereotipo y, si aplica, anoten de qué forma se discrimina a las personas que caen en cada uno de los tres estereotipos.

ESTEREOTIPO	PREJUICIO	DISCRIMINACIÓN
1.		
2.		
3.		

³⁹ Tomado de la página del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. www.conapred.org.mx

De acuerdo a la lectura, ¿A qué se le llama etnocentrismo? ¿Identifican características etnocéntricas en las comunidades de su zona?



Reflexionen un momento en el equipo de supervisores de su zona, comenten y respondan sinceramente:

¿El trato para todos los supervisores es igual? _____ ¿Consideran que a alguno de ellos se le discrimina o se le da un trato diferenciado por tener alguna característica distinta a las de la mayoría?

¿Qué hacen ustedes para evitar la discriminación por cualquier motivo y promover la equidad en los equipos de promotores y supervisores de módulo?

¿De qué manera creen ustedes que a través del Programa de Educación Inicial se promueve la educación equitativa?





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

Erradicando la discriminación... Nelson Mandela⁴⁰



Biblioteca libre Wikipedia.

Nelson Mandela fue un político sudafricano nacido en Umtata, a finales de la I Guerra Mundial. Su padre fue uno de los más destacados líderes en una conocida tribu de esa nación. Cuando su padre muere, Nelson fue educado por David Dalindyebo, quien quiso que Nelson fuera el sucesor de su padre, por lo que fue continuamente educado en la búsqueda de la justicia y responsabilidad, algo que forjó enormemente su liderazgo.

Fue destacado por sus convicciones políticas cuando estudiaba derecho en la Universidad, fue expulsado de la misma por promover una protesta; por lo que tuvo que trasladarse a Johannesburgo. Ahí, Mandela se incorporó a un bufete de abogados al tiempo que terminaba sus estudios. Luego de esto ingresó al Congreso Nacional Africano (ANC).

Mandela se dio cuenta de que debía dejar el pacifismo y organizó una revuelta armada de la ANC. Por esto, fue sentenciado a 5 años de cárcel, y a los dos años de cumplida su sentencia fue condenado a cadena perpetua.

Con el paso del tiempo, fue considerado como una figura relevante, con la que se identificaban cada uno de los sudafricanos, clamando por su libertad.

Mandela es una de las más grandes figuras que luchó contra el racismo, no sólo de la raza blanca hacia la raza negra, sino contra toda manifestación de discriminación racial. Su estadía en la cárcel fue negociada y su libertad fue alcanzada. Recibió el Premio Nobel de la Paz en el año 1993, un premio más que merecido por su actuación contra el racismo. Fue uno de los gestores de la primera elección presidencial multirracial, en donde obtuvo la victoria.

...“Mi lucha abarca tanto el racismo hacia las gentes de color como el racismo de éstas hacia la población blanca. Quiero una sociedad libre y democrática en la cual todos vivan en igualdad de condiciones y oportunidades. Si para conseguirlo debo morir, estoy preparado”...

⁴⁰ Tomado de: Liderazgo: Respuesta a los desafíos del mundo. (2007) Liderazgoquemotiva.blogspot.com



Respondan en equipo lo que se solicita:

Anoten los nombres de, al menos, cinco líderes que hayan luchado contra alguna forma de discriminación:

¿De qué forma podrían ustedes impulsar que la relación entre padres, madres y cuidadores y las figuras del Programa de Educación Inicial sea equitativa?



4. En plenaria, definan estrategias o acciones que ustedes pueden desarrollar, como líderes y coordinadores de zona, para evitar la discriminación en sus comunidades.

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 observación de la práctica de las figuras educativas: recurso para el apoyo y la asesoría

Propósito

Reforzar el desarrollo de competencias de asesoría dirigida a otras figuras con base en la observación y el registro

Actividades

1. De manera individual, observa las siguientes imágenes y realiza lo que se solicita después:



Norma de los Ángeles Hernández Santillán.



Norma de los Ángeles Hernández Santillán.

Reflexiona sobre las siguientes preguntas. Escribe las respuestas:

¿Qué ideas te surgen cuando observas las imágenes?

¿Con base en el registro de las ideas anteriores, sobre qué aspectos podrías asesorar?



De forma individual lee las siguientes frases. Marca en la línea una "V" si la frase es verdadera; marca una "F" si consideras que la frase es falsa:

Asesoría es...

- ☐ Acompañar y retroalimentar a los supervisores de módulo en sus visitas.
- ☐ Decirles a los promotores cómo deben guiar las sesiones.
- ☐ Registrar todo lo que ocurre durante las sesiones para informar a las autoridades de educación inicial.
- ☐ Formular preguntas adecuadas para que las diferentes figuras reflexionen sobre su práctica.
- ☐ Llevar el control de los recursos materiales.
- ☐ Invitar a los padres de familia para que acudan a las sesiones.
- ☐ Solicitar información de promotores y supervisores.
- ☐ Mostrar a los promotores cómo pueden mejorar en un tema en particular.
- ☐ Conseguir recursos para las sesiones.
- ☐ Orientar a todas las figuras sobre los requerimientos de cada fase del ciclo operativo.
- ☐ Poner condiciones para que otras personas se desarrollen.



De manera individual, responde las siguientes preguntas:

¿Tendría que ser diferente asesorar a un promotor o a un supervisor?



Usualmente, ¿Cómo llevas a cabo la asesoría cuando es para una sola persona? ¿Qué procedimiento sigues?

¿Cómo efectúas la asesoría cuando es para un grupo de personas? ¿Qué procedimiento sigues?



Compartan sus respuestas y traten de identificar las mejores formas para llevar a cabo la asesoría. Registren sus conclusiones.



Realicen lectura comentada del siguiente documento:

Fase de asesoría y seguimiento⁴¹

De acuerdo a los planteamientos del propio Conafe, "el proceso de asesoría y seguimiento consiste en realizar un acompañamiento pedagógico, metodológico, teórico y práctico y hasta operativo de los diferentes procesos del programa, con el fin de complementar la realización de estos y retroalimentarlos en la práctica, lo que permitirá mejorar y dar continuidad a la labor cotidiana de cada una de las figuras del programa a través de todo el ciclo operativo".

⁴¹ Tomado de: Página de Educación Inicial del Conafe en Veracruz.

“Por ello la asesoría es un proceso que involucra a todas las figuras del programa y que debe ser concebido desde una perspectiva integral, así el equipo de la coordinación estatal se encarga de brindarla a los coordinadores de zona y supervisores de módulo en las diferentes fases del ciclo operativo desde diversas perspectivas: metodológica, pedagógica, teórica, práctica y operativa. Asimismo los coordinadores de zona participan con los supervisores de módulo directamente y con los promotores educativos de manera indirecta de este mismo proceso; los supervisores de módulo hacen lo propio con promotores educativos y estos a su vez con el grupo asistente a las sesiones del programa. No se trata de una cadena de repeticiones de hechos sino de un proceso integral retroalimentador para diferentes elementos del programa que debe concebirse con un enfoque horizontal y participativo, con la posibilidad de invertirse”.

Los párrafos anteriores establecen una línea muy importante hacia el proceso de asesoría y seguimiento que vale la pena enfatizar:

- El coordinador de zona debe estar dispuesto y preparado para ofrecer a las figuras educativas del programa la orientación que requieran, tanto en aspectos operativos del mismo como en aspectos pedagógicos para la planeación, ejecución y mejoramiento de las sesiones.
- La asesoría es un acompañamiento durante las diferentes fases del ciclo operativo.
- Es un proceso de participación horizontal, es decir, entre personas iguales.
- El registro de la información que solicita el programa, es precisamente con el propósito de dar seguimiento a las acciones, identificar áreas de mejora y ofrecer la asesoría y apoyo que sean necesarios a los promotores y supervisores de módulo.
- La información que se registra y se entrega a la delegación es muy importante para establecer el enfoque de la asesoría que se requiere en cada caso.

Por lo anterior, es altamente recomendable que la asesoría sea proporcionada directamente a los participantes y en el lugar donde ocurren las acciones que se quieren retroalimentar, por ejemplo al promotor educativo, directamente en campo, antes, durante y después de las sesiones con los adultos.



2. Con base en la lectura anterior y a su experiencia como coordinadores de zona describan brevemente en un esquema, cómo se lleva a cabo la asesoría en educación inicial.

Respondan las siguientes preguntas:

La mejor forma para ofrecer asesoría a un supervisor de módulo es:

La mejor forma para ofrecer asesoría en una sesión tanto al promotor como a los padres de familia y cuidadores, es:

¿Cómo utilizan la información que registran para darle seguimiento al trabajo de cada promotor y de cada supervisor de módulo?



En equipos de trabajo, lean el siguiente texto:

La observación para la asesoría⁴²

Observar significa "examinar atentamente"⁴³. Es la inspección y estudio, mediante el empleo de los propios sentidos de la persona que observa, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente.

⁴² Morán, J.L.: "La Observación" en Contribuciones a la Economía, julio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>

⁴³ Nuevo Diccionario Espasa Ilustrado (2005).

La observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que observa, de la definición de los objetivos que persigue, de las condiciones en que asumirá la observación y las conductas o comportamientos que deberá registrar.

Cuando decide emplearse como instrumento para recopilar datos hay que tomar en cuenta algunas consideraciones:

En primer lugar, como método para recoger la información, la observación debe planificarse a fin de asegurarse de que se observarán todos los comportamientos que son relevantes.

Un segundo aspecto está referido a la habilidad o destreza del observador en el registro de datos, diferenciado los aspectos significativos de la situación y los que no tienen importancia.

Así también se requiere habilidad para establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia del observador u otros factores; es decir, que los eventos observados se desarrollen tal y como ocurren diariamente y que la presencia del observador no lleve a los participantes en el proceso a actuar de formas distintas a como regularmente lo hacen.

La observación como cualquier herramienta aplicada al proceso de mejora; tiene sus ventajas y limitaciones. El siguiente es un cuadro resumen que da cuenta de lo planteado anteriormente:

Ventajas	Limitaciones
Permite obtener información de los hechos tal y como ocurren en la realidad.	En ocasiones es difícil que una conducta se presente en el momento que decidimos observar.
Permite percibir formas de conducta que en ocasiones no son relevantes para los sujetos observados.	La observación es difícil por la presencia de factores que no se han podido controlar.
Existen situaciones en las que la evaluación solo puede realizarse mediante la observación.	Las conductas a observar están condicionadas por la duración de los eventos (a veces insuficiente para realizar una observación completa) o porque existen acontecimientos que dificultan la observación.
No se necesita la colaboración del sujeto observado.	Existe la creencia de que lo que se observa no se puede cuantificar o codificar pese a existir técnicas para poder realizar la observación.

El observador, usando sus sentidos: la vista, la audición, el olfato, el tacto y el gusto; realiza observaciones y acumula hechos que le ayudan tanto a la identificación de un problema como a su posterior resolución.

El siguiente cuadro resume las condiciones de la observación como un conjunto de etapas por las cuales el observador transita de forma muy natural, casi involuntaria.

Condiciones de la observación		
Etapas	Categoría	Característica
La atención	Disposición o estado de alerta.	El observador escoge los estímulos que le interesan. El interés por el asunto ayuda a observar de manera más precisa.
La sensación	Consecuencia inmediata del estímulo a través de los sentidos.	Los sentidos no son confiables para medir distancias, tamaños y velocidades. Pueden conducir a interpretaciones erróneas.
La percepción	Capacidad de relacionar lo que se siente respecto a una experiencia pasada.	Puede estar sesgada por las experiencias previas del observador.
La reflexión	Formulación de conjeturas, hipótesis, teorías; etc.	Supera las limitaciones de la percepción.

En el quehacer científico se busca relacionar los HECHOS que se observan con las teorías que los explican. Por ejemplo, si un coordinador de zona durante una sesión identifica que el promotor tiene los ojos llorosos, habla con dificultad, se suena continuamente la nariz y ésta se encuentra enrojecida, no es difícil relacionar estos síntomas con una gripe. Evidentemente, el desempeño de ese promotor con gripe será diferente que el que manifiesta cuando se encuentra bien de salud.

Observar, entonces, es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito; es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos también previamente. Dicho en otras palabras, para observar adecuadamente, debemos tener previamente la claridad sobre qué aspectos son los observables y contra qué patrón de desempeño vamos a comparar los comportamientos observables.


Tipos de observación:

Observación estructurada: Se realiza con el apoyo de una guía que oriente la observación, paso a paso, relacionándola con el conjunto de los eventos que normalmente se observan.

Observación abierta: Carece de un sistema organizado y se la realiza libremente; es utilizada cuando se quiere captar el movimiento espontáneo de un determinado grupo de personas.

Observación semiestructurada: Parte de una pauta estructurada (una guía de observación) pero el observador no sigue la guía totalmente sino de modo flexible.

Observación participante: El sujeto que observa es aceptado como miembro de la comunidad que observa, por lo que interactúa con los miembros de esta comunidad y opina sobre los eventos que está observando.

-  3. De forma individual, observa el siguiente par de imágenes y anota en las líneas las diferencias que encuentres.

¿Cuáles diferencias existen entre las dos niñas?



Tania Flores Alcántara.

¿Cuántas diferencias encontraste? _____

(de acuerdo a los autores, hay 5 diferencias entre las dos imágenes)



En equipo comenten el ejercicio, ¿qué pasó durante su realización, fue fácil, fue difícil, qué elementos tomaron en cuenta? Posteriormente, respondan las siguientes preguntas:

¿Para ustedes, cuál es la diferencia entre ver y observar?

Con referencia a la actividad de encontrar las diferencias y con base en la respuesta a la pregunta anterior, ¿qué actividad llevaste a cabo para encontrar dichas diferencias, ver u observar? Argumenta tu respuesta.

¿Qué tanto la observación de la práctica de las figuras educativas se apega a las características señaladas en el texto?

¿Qué ventajas o desventajas ofrecería cada uno de los cuatro tipos de observación que señala el texto, para utilizarlos como herramientas para la asesoría o el registro?

Indiquen un ejemplo de lo más importante a observar y registrar en cada una de las fases de operación del programa para fundamentar la asesoría y la retroalimentación que se brinde.



4. En plenaria, hagan una lista de cuatro recomendaciones para mejorar cada una de las siguientes acciones: observación, registro, asesoría y seguimiento.

Lo que podemos mejorar en nuestra observación, registro, asesoría y seguimiento	
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 retroalimentación y el seguimiento de la práctica: elementos básicos de la asesoría

Propósitos

- Reflexionar sobre la asesoría y el seguimiento como funciones prioritarias del coordinador de zona hacia otras figuras educativas, con particular énfasis en la escucha activa, la retroalimentación y el método de la pregunta.
- Analizar los criterios que orientan la asesoría y el seguimiento de la práctica que brinda el coordinador de zona a los supervisores de módulo y promotores educativos.

Actividades



1. De manera individual, responde cómo crees que las personas que se indican realizan la asesoría y el seguimiento de los casos que se plantean a continuación:

	Sobre qué asesora	Qué vigila y/o monitorea	Qué controla	Qué verifica y cómo lo logra	Qué técnicas, instrumentos o materiales utiliza
Unos padres de familia a sus hijos					
El capitán de un barco a su tripulación					
El director de una orquesta a sus músicos					
El jefe de la policía estatal a sus cuerpos policiacos					

	Sobre qué asesora	Qué vigila y/o monitorea	Qué controla	Qué verifica y cómo lo logra	Qué técnicas, instrumentos o materiales utiliza
El promotor educativo al grupo de padres que asisten a la sesión					
Un supervisor a los promotores educativos de su módulo					
Un coordinador de zona a los supervisores de módulo y promotores educativos					



Organizados en equipo, compartan sus respuestas y en consenso traten de elaborar un sólo cuadro con las respuestas de todos.



En plenaria, concluyan con base en las siguientes cuestiones y registrenlo:

¿En qué consiste el seguimiento de la práctica de los supervisores de módulo y de los promotores educativos?

¿Cuáles son los principales aspectos hacia donde puede dirigir la asesoría el CZ?

¿Con qué finalidad se realiza la asesoría y el seguimiento? ¿Qué relación o diferencia identifican entre ambas acciones?

¿Las actividades de asesoría y seguimiento se llevan a cabo de manera diferente para los supervisores de módulo y para los promotores educativos?



Individualmente lee el siguiente texto:

La escucha activa⁴⁴

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla, así saber escuchar se convierte en uno de los principios fundamentales en cualquier proceso comunicativo.

Escuchar requiere un mayor esfuerzo que hablar e interpretar lo que otro dice, implica un esfuerzo aún mayor. Quizás sea por esto que muchas personas nos orientamos más a hablar que a escuchar. Algunas de nuestras limitaciones al escuchar, son:

- No escuchamos con intención de comprender, sino de ser comprendidos.
- Siempre tenemos algo mejor que decir.
- Anticipamos la respuesta que dará nuestro interlocutor.
- No nos interesa lo que está diciendo nuestro interlocutor.
- No entendemos el asunto tratado.
- Preferimos contestar y dar consejos.
- "Se expresa mal". Pensamos que el problema esté en nuestro interlocutor, no en nosotros.
- Mientras nos hablan estamos pensando en lo que vamos a contestar, por lo que no estamos escuchando.

⁴⁴ Tomado del Bloq de ALC Liderazgo y Gestión. Mayo 20 de 2009.

Lyman Steil descompuso el proceso de la escucha en cuatro fases, llamándole el modelo SIER:

1. **"S" de SENSACIONES:** Oír es la parte física del proceso de escuchar, en la que el oído siente las ondas sonoras. Seleccionamos sonidos perceptibles y nos marcamos diferentes niveles de sensibilización.
2. **"I" de INTERPRETACIÓN:** En esta fase efectuamos la interpretación de lo oído.
3. **"E" de EVALUACIÓN:** Valoramos lo interpretado en función de nuestros intereses y características personales.
4. **"R" de RESPUESTA:** En función de la evaluación damos una respuesta de atención completa que supone receptividad, entendimiento y respeto, sin ser necesario el acuerdo.

Si somos conscientes de que en parte del proceso nuestra escucha es deficiente, podemos mejorarla siguiendo alguna(s) de estas recomendaciones:

- Dejar de hablar (hay quienes recomiendan aplicar la regla 30/70: el 30% del tiempo lo dedicamos a hablar y un 70% a escuchar).
- No te distraigas: Enfócate en tu interlocutor y concéntrate.
- Mantén la mente despejada receptiva.
- Mantén el contacto visual.
- Parafrasea y resume: envía el mensaje que estás escuchando.
- Busca la parte interesante de lo que te dicen y si es adecuado, toma notas.
- No interrumpas ni llegues a conclusiones precipitadas.
- Trata de diferenciar entre las ideas principales de tu interlocutor y las secundarias.

Pensamos que sabemos escuchar pero, con frecuencia, nos estamos limitando a escuchar selectivamente, haciendo juicios sobre lo que se está diciendo y pensando en cómo dar por terminada la conversación o en cómo llevar la conversación hacia donde nosotros queremos.

Los seres humanos somos capaces de pensar casi cuatro veces más deprisa de lo que los otros pueden hablar. Por consiguiente, tenemos generalmente en la cabeza un montón de ruido, de conversación interna, mientras estamos escuchando.

La escucha activa requiere un disciplinado esfuerzo para silenciar toda esta conversación interna mientras tratamos de escuchar a otro ser humano. Requiere un sacrificio, el máximo esfuerzo por nuestra parte, para bloquear nuestros pensamientos y entrar realmente en el mundo del otro, aunque sólo sea por unos minutos.

La escucha activa consiste en tratar de ver las cosas como el que habla las ve, y tratar de sentir las cosas como el que habla las siente. Esta identificación con el que habla tiene que ver con la empatía y requiere un esfuerzo más que considerable.

El lograr una buena comunicación requiere de la presencia plena de quien escucha no sólo presencia física, sino también mental y emocional. No es fácil conseguir esto, sobre todo cuando hay tantos motivos de distracción a nuestro alrededor. La presencia plena, la escucha activa, es una muestra de respeto.

Recordemos que el escuchar adecuadamente trae consigo una serie de beneficios, entre otros: genera confianza, reduce la resistencia de nuestro interlocutor y genera autoestima.



De manera individual, responde las siguientes preguntas:

Tomando en cuenta la lectura que acabas de hacer y considerando una escala de 1 a 10, ¿cómo calificarías la forma en que escuchas? _____

¿Cuáles son las razones por las que consideras que tu calificación es la que anotaste?

¿Qué fortalezas identificas que tienes al escuchar?

¿Qué áreas de oportunidad alcanzas a identificar para mejorar tu escucha?



En parejas, se llevará a cabo el siguiente ejercicio:

Paso 1. Se reúnen dos coordinadores (A y B). A le pregunta a B: ¿Qué me recomiendas hacer para convertirme en un mejor escucha? A Anota sus respuestas en las siguientes líneas:

Paso 2. Se lleva a cabo el mismo procedimiento, ahora B le formula la misma pregunta a A: ¿Qué me recomiendas hacer para convertirme en un mejor escucha? B anota sus respuestas en las líneas anteriores.

Paso 3. Ahora, los dos compañeros se integran con otros miembros para hacer un equipo. Entre todos comentarán el mismo tema y anotarán en las siguientes líneas sus conclusiones:



2. En equipo, desarrollen el siguiente ejercicio:

Elegirán a uno de los compañeros para leer el texto que aparece en el recuadro siguiente, los demás seguirán la lectura Una vez que concluyan, responderán las preguntas que aparecen posteriormente. Mientras responden a las preguntas, no regresen a releer, primero traten de responder con lo que se quedó en la memoria a partir de lo que escucharon.

La ruptura⁴⁵

Ella sintió que las palabras aleteaban en el cuarto antes de que él las dijera. Con una mano se alisó el cabello, con la otra pretendió aquietar los latidos de su corazón. De todos modos, había que preparar la cena, hacer cuentas. Pero las palabras iban de un lado a otro revoloteando en el aire (sin posarse), como mariposas negras, rozándole los oídos. Sacó el

⁴⁵ Fragmento tomado de Poniatowska Elena (1979) De noche vienes. México. Ed. Grijalbo.



cuaderno de cocina y un lápiz; la punta era tan afilada que al escribir rompió la hoja, eso le dolió. Las paredes del cuarto se estrechaban en torno a ella y hasta el ojo gris de la ventana parecía observarla con su mirada irónica. Y el saco de Juan, colgado de la percha tenía el aspecto de un fantasma amenazante. ¿Dónde habría otro lápiz? En su bolsa estaba uno, suave y cálido. Apuntó: gas \$18; leche \$2.50; pan \$1.25; calabacitas \$0.80. El lápiz se derretía tierno sobre los renglones escolares, casi como un bálsamo. ¿Qué darle de cenar? Si por lo menos hubiera pollo; ¡le gustaba tanto! Pero no, abriría una lata de jamón endiablado. Por amor de Dios que el cuarto no fuera a oler a gas.

¿De qué nos está hablando la autora?

¿Cuál es la emoción o emociones que se alcanzan a “escuchar” en esta narración?

¿Identificas algunas palabras cuyo significado no conoces? Anota en este espacio las palabras del texto que te son desconocidas y, en cuanto tengas oportunidad, búscalas en el diccionario y anota aquí su significado



En equipos de trabajo, lean el siguiente texto:

La retroalimentación para la asesoría y el seguimiento⁴⁶

Sabemos que una de las tareas más importantes que realiza un coordinador de zona es el seguimiento a las acciones, que llevan a cabo supervisores de módulo y promotores, durante las diferentes fases del Programa de Educación Inicial.

El propósito del seguimiento es valorar el avance o problemas que haya en la operación del programa y, en su caso, asesorar a las figuras educativas para que se desarrollen en aquellos temas o aspectos que se consideren necesarios.

La mejor forma de asesorar para el seguimiento es apoyándose en la retroalimentación, es decir, a través de hacerle saber a la persona qué cosas está haciendo bien (y felicitarla por ello) y qué cosas está haciendo mal. Una vez que se lleva a cabo la retroalimentación, hay que darle el seguimiento que la persona requiere para asegurarnos de que hizo los cambios que tenía que hacer para desempeñarse mejor.

A continuación, encontrarás una serie de recomendaciones para ofrecer retroalimentación:

1. Una buena retroalimentación es **específica**, no general. No digas “buen reporte”, sino: “me gustó la forma en que presentaste los resultados, me parece que fue muy ilustrativa y clara; también me gustó tu redacción, porque es entendible”.
2. Una retroalimentación siempre **se enfoca en una conducta** en específico, no en una persona o en sus intenciones. Evitar decir frases como: “Me parece que tú piensas...” porque estás intentando interpretar una idea que no estás viendo, en su lugar es mejor: “Respecto a lo que vi durante la sesión, te recomiendo que hables a un volumen más alto porque...”
3. La mejor retroalimentación es **sincera y honesta**, además de **clara y concreta**, y busca ayudar. Si tienes otra intención la gente se dará cuenta de ello. Ejemplo: “Considero que si vas un poquito más despacio en la explicación, lograrás aumentar el nivel de comprensión de tu mensaje”.
4. El éxito de la retroalimentación se basa en tratar conductas o acciones que las personas pueden cambiar. Si algo no se puede cambiar, no tiene caso hacer sentir mal a la persona con ello. Por ejemplo, decirle a una persona tartamuda que su sesión fue incomprendible, no va a ayudarlo; quizás si le sugerimos emplear recursos visuales y le damos algunas ideas para usar menos la voz, podemos lograr que mejoren sus sesiones sin hacerla sentir incómoda.



⁴⁶ Adaptado de: Flores, Ana Paula. Revista Alto Nivel. Enero 2, 2011.

5. Cuando una retroalimentación es solicitada, es más poderosa. **Pide permiso para retroalimentar.** Di "me gustaría darte alguna retroalimentación sobre tu participación, ¿te parece bien?".

6. Una retroalimentación efectiva incluye **compartir información y observaciones.** Esto no incluye dar consejos, a menos que tengas el permiso para hacerlo.

Ya revisamos en la ficha 6 la importancia de la observación para una buena asesoría.

7. Para que la retroalimentación sea efectiva tienes que hacerla en el tiempo correcto. Haz el esfuerzo necesario para que hagas la retroalimentación tan pronto como concluya la sesión o el evento.

8. Si buscas efectividad en la retroalimentación muestra qué cosas se hicieron o de qué forma, no por qué. Preguntar por qué es preguntar a la gente sobre sus motivaciones y eso la hace ponerse a la defensiva.

9. Asegúrate de que la otra persona entendió la retroalimentación a través de preguntas u observando su cambio de conducta.

10. Recuerda que **el éxito requiere disciplina.** Retroalimenta de manera constante y observa los cambios en las personas

De acuerdo a investigaciones, se ha demostrado que si queremos ofrecer una retroalimentación útil, debemos esforzarnos para que haya al menos cinco comentarios o preguntas que conduzcan a marcar aspectos positivos por cada negativo. Es decir, si queremos hacerle ver a una promotora sus aciertos y errores durante una sesión con padres, debiéramos hacerle ver cinco cosas que hizo bien.

Los comentarios sobre desempeño se reciben con el temor de que se trate de retroalimentación negativa. El orientar los comentarios hacia "lo que estás haciendo mal y lo que deberías hacer mejor", es mucho menos efectivo que señalar "lo que estás haciendo bien y lo que podrías llegar a lograr".



3. En equipo, desarrollen el siguiente ejercicio:

Primero, de forma individual, cada uno piensa y anota en las siguientes líneas cinco comentarios positivos relacionados con el coordinador que está a su derecha. Estos comentarios deben referirse a cosas que la persona está haciendo bien o a aspectos de su personalidad que te resultan particularmente agradables:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Una vez que todos los miembros del equipo hicieron sus anotaciones, cada uno comenta en voz alta los atributos positivos que reconoce en su compañero de la derecha. El resto de los coordinadores del equipo, pueden añadir retroalimentación positiva para la persona que se está observando.

Posteriormente, comenten y anoten sus respuestas a las siguientes preguntas:

¿Se sintieron cómodos durante el ejercicio? _____ ¿Qué les gustó y qué no les gustó?

¿De qué manera sería más sencillo ofrecer retroalimentación positiva? Escribe tres recomendaciones:



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

Las preguntas abiertas⁴⁷

Una forma sencilla de ofrecer retroalimentación es a través del empleo de preguntas; es decir, en vez de decirle a la persona lo que tiene que hacer, es recomendable que formulemos una o varias preguntas que le ayuden a estructurar sus ideas para que reconsidere la forma en que ha venido actuando.

⁴⁷ Adaptado de la página de Intel, Diseño de proyectos efectivos. www97.intel.com/cr/ProjectDesign

La formulación de preguntas es una vía para contribuir al desarrollo de las personas. Es necesario escoger preguntas apropiadas, para conducir a los participantes hacia discusiones productivas y desencadenar respuestas que inviten a la reflexión.

La estrategia de formulación de preguntas consiste en la habilidad de enunciar cuestiones desafiantes y de profundidad analítica, que demanden destrezas superiores, tales como la reflexión, el análisis, la síntesis y la evaluación. Al plantear preguntas desafiantes, requerimos que la persona explore ideas y aplique nuevo conocimiento a otras situaciones.

Con el empleo de distintas modalidades en la formulación de preguntas, les permitimos a las figuras educativas, a los padres de familia y cuidadores pensar de maneras diferentes y únicas.

Las preguntas que invitan a los participantes a dar una explicación de sus posiciones, son preguntas abiertas. Las preguntas cerradas, con respuesta de sí o no, son limitantes y no ponen condiciones para la reflexión.

Las preguntas abiertas son de indagación y análisis, y estimulan a las personas a pensar en torno a varias posibilidades. No hay sólo una respuesta correcta para ellas. Al plantear preguntas abiertas a un grupo, la cantidad de ideas y respuestas resultan ilimitadas. Las preguntas abiertas:

- Les dicen a las personas qué es valioso y qué es importante
- Evocan una variedad de respuestas
- Implican la comunicación horizontal
- Propician la discusión y el debate

Al formular preguntas abiertas, es importante que se dé un tiempo de espera antes de solicitar respuestas. El tiempo de espera se define como el lapso breve entre la pregunta y la respuesta verbal. Esto brinda a los participantes en el diálogo la oportunidad de reflexionar y pensar antes de hablar.

Ahora bien, es mejor utilizar preguntas que arranquen con ¿Qué...? O ¿Cómo? Por ejemplo: ¿Qué vas a hacer para mejorar tu presentación? o ¿Cómo vas a estructurar tu mensaje de una manera diferente? Las preguntas que inician con ¿Por qué? no son recomendables porque remiten a la persona a dar explicaciones sobre el pasado y éste ya no se puede modificar, por ejemplo preguntar: ¿Por qué perdiste el control durante la sesión? Nos lleva solamente a que la persona explique o justifique su comportamiento pasado, en su lugar, debíamos preguntar: ¿Qué vas a hacer para ya no perder el control de las sesiones?



De forma individual realiza lo que se te indica a continuación:

Redacta cinco preguntas abiertas que inicien con “¿Qué?” y puedan servirte en el momento de ofrecer retroalimentación a los supervisores de módulo:

1. ¿Qué _____ ?

2. ¿Qué _____ ?

3. ¿Qué _____ ?

4. ¿Qué _____ ?

5. ¿Qué _____ ?

Redacta cinco preguntas abiertas que inicien con ¿Cómo? y puedan ser de utilidad cuando ofreces retroalimentación a los supervisores de módulo:

1. ¿Cómo _____ ?

2. ¿Cómo _____ ?

3. ¿Cómo _____ ?

4. ¿Cómo _____ ?

5. ¿Cómo _____ ?



En equipos de trabajo, revisen las preguntas que acaban de formular. Dividan al equipo en dos y simulen que la mitad del equipo está integrado por supervisores de módulo. Quienes actúan de acuerdo a su rol de coordinadores de zona planteen cada una de las preguntas, quienes actúan como supervisores responden las preguntas. Posteriormente todos juntos revisen las posibles respuestas que arroja cada pregunta. Anoten en las siguientes líneas sus reflexiones sobre la utilidad de las preguntas que inician con “¿Qué?” y “¿Cómo?”:





4. En plenaria, identifiquen los aspectos más importantes que hay que tomar en cuenta para la asesoría y seguimiento de las figuras educativas, a partir de los temas desarrollados en esta ficha:

Lo más importante que hay que tomar en cuenta a la hora de escuchar, es:

En el momento de ofrecer retroalimentación, hay que considerar...

Es importante que la retroalimentación se centre más en los aspectos positivos que negativos porque...

Formular preguntas abiertas que inicien con "¿Qué?" o "¿Cómo?" nos ayuda a...

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 negociación como competencia clave de la gestión del coordinador de zona

Propósito


Identificar las competencias negociadoras y de manejo de conflictos como elementos clave que favorecen la tarea de gestión que desarrollan los coordinadores de zona.

Actividades

 1. Imagina el siguiente escenario:

Una supervisora de módulo te pide apoyo para acudir con las autoridades locales de una de sus comunidades, porque se ha dado la siguiente situación:

- *Desde hace dos años, las sesiones con padres, cuidadores y niños se ha venido llevando a cabo en un pequeño salón municipal que pertenece al municipio.*
- *La semana pasada, justo cuando estaba en sesión, le entregaron a la promotora un documento en donde se indica que ya no van a poder seguir sesionando ahí porque le darán otro uso al salón.*
- *La supervisora comenta que ya estuvo investigando y le han dicho que es decisión de la autoridad de la comunidad, hasta ahora no ha podido hablar con él, pero ya le dieron cita para dentro de dos días, por lo que le gustaría que la acompañaras y le ayudaras a convencerlo de que les siga prestando el salón para las sesiones.*

 Responde individualmente las siguientes preguntas:

¿Cuál es tu primera reacción a esta solicitud?

¿Qué preguntas tendrías que hacerle a la supervisora antes de la visita a la autoridad de la comunidad? Anota al menos tres preguntas:

¿De qué forma te prepararías para la visita a la autoridad?



Lee el siguiente texto:

Elementos para una buena negociación

De una manera sencilla podemos definir a la negociación como el proceso en el cual las partes interesadas resuelven conflictos (Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema), acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas tanto colectivas como individuales y procuran tener resultados que cubran intereses mutuos.

Queramos o no, todos somos negociadores, cada día de la vida resolvemos conflictos. A través de la negociación buscamos obtener lo que se desea de los demás; es una comunicación mutua para llegar a acuerdos.

Existen **dos recomendaciones fundamentales para tener la oportunidad de realizar una buena negociación:**

1. Obtener toda la información posible acerca de los antecedentes de la situación, de las personas involucradas en la negociación, de las condiciones que existen, incluso, de la probabilidad que se tiene de llegar a un acuerdo con esas personas.



2. Planear una estrategia para que la conversación con las personas involucradas nos lleve a obtener lo que estamos buscando. Algunas preguntas que debemos hacernos para elaborar esta estrategia, son:

- ¿Cuáles son mis tres o cuatro argumentos principales? Es decir, ¿Qué es lo que voy a solicitar?
- ¿Qué es lo mínimo que estoy dispuesto a aceptar, para lograr mis propósitos?
- ¿Cuál es el estilo de mi contraparte? ¿Es directo? ¿Habla con rodeos? ¿Está tratando de evitar esta conversación?
- ¿Cómo estructuraré mi mensaje? ¿Qué argumento utilizaré primero?
- ¿De cuánto tiempo dispongo?
- ¿Es bueno llevar apoyos? (Fotografías, información sobre el Programa de Educación Inicial, artículos del periódico)

De acuerdo a Fisher, Ury y Patton (2010)⁴⁸ existen **tres formas de negociar**:

La *suave* donde se desea evitar los conflictos personales, y por lo tanto, se hacen concesiones de inmediato para llegar a un acuerdo.

La *dura*, en el cual el negociador ve cualquier situación como una contienda de voluntades. Piensa que durante la negociación, la persona que mantiene posiciones extremas y las mantiene firmes, obtiene un mayor beneficio.

La tercera forma de negociar no es suave ni dura, combina ambos enfoques y es llamado el *método de negociación de principios*. Éste consiste en resolver los asuntos por medio del reconocimiento de los méritos de los argumentos de cada uno y no a través de conceder ni intentar imponer. Este método pretende obtener lo que se desea, manteniendo la calma.

El libro “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder” nos da una serie de **consejos de cómo negociar basándonos en el método de negociación de principios**. En las siguientes líneas anotamos las ideas más importantes:

No negocie desde una posición. Normalmente en una negociación las personas toman una posición, discuten por ésta y buscan imponer o hacer concesiones para llegar a algún acuerdo. Sin embargo el tomar una posición dificulta la negociación, ya que se crean incentivos que estancan las soluciones. En la negociación por posiciones las personas tratan de mejorar la probabilidad de que la solución les sea favorable, empezando a negociar con una posición extrema, manteniéndola con terquedad. La toma de decisiones es difícil y lleva mucho tiempo. Así que la mejor alternativa para negociar no es centrarse en posi-

⁴⁸ Fisher, R. Ury, W. Patton, B.(2010). Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder Décima edición. Editorial CECSA.

ciones, sino enfocarse en buscar intereses básicos, opciones satisfactorias y normas justas para ambas partes.

Separe a las personas del problema. Es importante entender que en cada negociación se está tratando con personas, que tienen emociones, valores, opiniones, información, antecedentes, etc. El no tratar a los demás como seres humanos, propensos a reacciones humanas, puede ser desastroso para una negociación.

Se tiene que buscar separar la situación a resolver de la persona y nos debemos enfocar en el conflicto cuidando a la persona, es decir, teniendo cuidado de no hacer o decir cosas de las que después nos podamos arrepentir.

No debemos mezclar la relación personal con el problema, hay que tener empatía con la otra parte, sin por ello perder firmeza en nuestros argumentos. La clave está en la comunicación; la negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión conjunta.

Centrarse en los intereses, no en las posiciones. Para llegar a una solución satisfactoria para todos los involucrados, se deben conciliar intereses y no posiciones. Dentro de las posiciones opuestas hay que buscar intereses compartidos y compatibles, el conciliar intereses en vez de posiciones funciona debido a dos razones; primero porque en cada interés generalmente existen varias posiciones que podrían satisfacerlo. Con mucha frecuencia las personas adoptan la posición más obvia, sin embargo cuando buscamos intereses comunes más allá de las posiciones opuestas, se pueden encontrar más fácilmente alternativas de solución. Segundo, el conciliar intereses funciona porque detrás de las posiciones opuestas hay más intereses comunes que conflictos.

Generar alternativas de solución para un beneficio común. La habilidad para generar opciones de solución es una de las armas más eficaces que puede tener un negociador. En muchas de las ocasiones se piensa que el generar alternativas de solución no forma parte de la negociación. Esto es debido a que tienden a pensar que ya se tienen bastantes problemas como para generar opciones alternativas. Sin embargo el tener diversas alternativas de solución hace más fácil la negociación debido a que nos da un panorama mayor y se escoge la que ofrezca un mayor beneficio para ambas partes. Entre más alternativas de solución, mayor es la posibilidad de que escojamos una mejor solución al conflicto, con el propósito de que ambas partes queden satisfechas.

Un ejemplo de estos puntos es el siguiente: Dos hermanos están en conflicto porque comparten la misma parcela y uno la quiere vender. El que quiere vender lo hace porque la tierra ya no produce lo suficiente para vivir; el hermano que no desea vender, también tiene problemas económicos pero cree que la tierra que les heredaron sus padres no debe venderse. (Podemos observar que los motivos de venta o no venta son distintos para cada uno).

Después de discutir durante horas, un amigo les pregunta a cada uno: ¿Tú por qué quieres vender y tú por qué no quieres vender? Al responder se dan cuenta de que en realidad

ninguno quiere vender, lo que ocurre es que ya están desesperados ambos porque lo que producen es muy poco.

Una vez que los hermanos identifican que cada uno se estaba aferrando a una posición pero realmente comparten los mismos intereses: vivir de su parcela, deciden cambiar la orientación de sus decisiones hacia la búsqueda de alternativas para hacer su parcela más productiva. Algunas opciones son: Cambiar de cultivos buscando productos que crezcan más fácilmente y se vendan mejor, fertilizar (y quizás buscar un préstamo para ello), etc.

Insistir en utilizar criterios objetivos. Por nuestra misma naturaleza humana, el decidir con base en nuestro punto de vista, puede resultar costoso. Es más inteligente la negociación basada en criterios objetivos debido a que produce acuerdos inteligentes, amigables y eficientes. Es decir, en la medida de lo posible, hay que utilizar argumentos que puedan ser comprobables como:

- El peso (si vamos a comprar un kilo de jitomates, no nos deben dar “pocos o muchos”, nos deben pesar el kilo y así no habrá conflictos)
- La extensión o distancia (algo no es grande o chico sino que mide ciertos metros o kilómetros)
- Si no es algo totalmente objetivo, podemos utilizar testigos: “Aquí está Juanita que vio cómo se dieron las cosas el día de ayer y nos va a narrar qué pasó exactamente”

Ser un buen negociador no es algo sencillo, pero la competencia se va desarrollando con la práctica.



2. Una vez que se ha concluido la lectura, en equipos de trabajo, retomen y comenten las preguntas que se encuentran al principio de esta ficha y, con la información que leyeron, valoren nuevamente sus respuestas. Realicen los ajustes que consideren necesarios.

Posteriormente, comenten y anoten en cada una de las siguientes situaciones, la estrategia que seguirían para realizar cada negociación:

Conseguir dulces, juguetes y otros apoyos para la celebración del día del niño:

Una señora bastante violenta agredió verbalmente a una promotora durante una sesión. La sesión tuvo que interrumpirse y tú vas a hablar con la señora mañana:

Convencer a los padres de un bebé para que participen en el programa. Ya lo intentaron antes la promotora y la supervisora, pero los papás creen que las reuniones son para gente desocupada y chismosa:



Comenten en el equipo las estrategias que sugirieron para cada situación y valoren e identifiquen las mejores estrategias para trabajar en cada caso. Posteriormente, respondan las siguientes preguntas:

¿Las mejores estrategias de negociación que identificaron son duras, suaves o basadas en principios? Explica en qué te basas para responder de cuál de los tres tipos se trata.



¿Encontraron criterios objetivos para sustentar la negociación los diferentes casos? (Si no entiendes la pregunta, regresa a la lectura, ahí encontrarás la explicación) ¿Cuáles criterios objetivos?



3. Lean de forma conjunta el siguiente texto:

Estilos para abordar conflictos⁴⁹

Se han identificado cuatro estilos básicos para abordar conflictos, algunos nos ayudan a obtener mejores resultados que otros:

1. Perder – perder (evitar): En este caso, ninguna de las dos personas que están negociando hace propuestas ni están dispuestas realmente a tener un diálogo. Prefieren evitarse que enfrentar la situación y ambas terminan perdiendo. Como ejemplo podemos mencionar el caso de una promotora que no le informa a su supervisora sobre los problemas que tiene en una comunidad. La supervisora no se entera y tampoco pregunta, por lo que ambas acaban haciendo mal su trabajo.
2. Perder – ganar (suavizar): Una de las personas no quiere tener conflictos mientras la otra se aprovecha de la situación para salir ganando; el resultado que se obtiene es bastante pobre. Ejemplo: Una madre de familia que no le pone límites a su hijo para no tener confrontaciones, el niño crece muy mal educado pero gana en el sentido de que obtiene todo lo que quiere.
3. Ganar – perder (forzar): Una de las personas trata de imponer siempre su voluntad, mientras que la otra persona, por miedo, falta de autoestima u otras razones, le deja siempre salirse con la suya. Ejemplo: Una autoridad local pone todas las condiciones, a su antojo, para el manejo de las sesiones; a lo mejor estas condiciones no son las más convenientes, sin embargo, la promotora, para evitar conflictos se adapta a estas condiciones y las consecuencias son que las sesiones no resultan exitosas.
4. Ganar – ganar (colaborar): Las dos personas se esmeran por alcanzar la mejor negociación posible, que favorezca igualmente a todas las partes involucradas. Por supuesto, este es el esquema ideal para trabajar conflictos, puesto que todas las personas logran quedar satisfechas en los aspectos más importantes de su negociación. Ejemplo: Van a

⁴⁹ Adaptado de Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México. Editorial Pearson Educación.

arrancar un módulo en una comunidad y, en la reunión con padres de familia y cuidadores, cada uno sugiere y aporta lo que puede para instalar el módulo en el mejor lugar y con las mejores condiciones posibles.

 De manera individual contesta las siguientes preguntas:

¿Te has enfrentado a conflictos últimamente? Describe brevemente tu conflicto más reciente:

¿Como figura de educación inicial a qué tipo de conflictos te enfrentas?

¿Cómo los has resuelto?





En equipos, comenten los cuatro estilos para abordar conflictos y, en los siguientes espacios, anoten dos ejemplos de cada estilo, preferentemente los ejemplos deben estar relacionados con su labor como coordinadores de zona:

Ejemplos del estilo “perder-perder”:

1. _____

2. _____

Ejemplos del estilo “perder-ganar”:

1. _____

2. _____

Ejemplos del estilo “ganar-perder”:

1. _____

2. _____

Ejemplos del estilo “ganar-ganar”:

1. _____

2. _____



4. Con base en la experiencia que tienen ustedes como coordinadores de zona y las actividades de la ficha, elaboren tres conclusiones con base en los siguientes aspectos:

1. Elementos a tomar en cuenta para realizar negociaciones efectivas
2. Cómo lograr una negociación ganar- ganar
3. Relación entre negociación, manejo de conflictos y gestión. Determinar por qué el coordinador de zona tiene que tomar en cuenta estos elementos

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.

Mi ruta de aprendizaje

Propósito

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

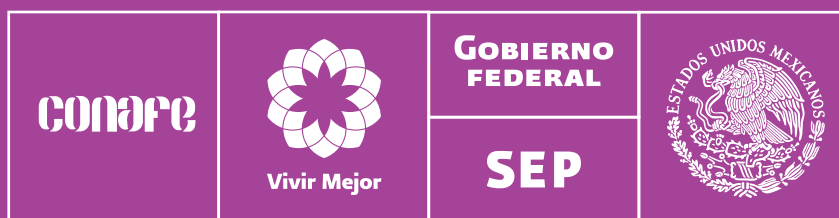
Actividades

1. De manera grupal, compartan 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 coordinador de zona 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?



Consejo Nacional de Fomento Educativo

"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa".

"Distribución gratuita, prohibida su venta. Material didáctico para comunidades rurales".

