



# Cuadernos SAFA

MAYO  
2003  
AÑO I  
2

*Colegio y Liceo SAGRADA FAMILIA  
Avda. Libertador 1960 c.p. 11800 Montevideo. Tel.: 924 0559*

**E** *l CUADERNO SAFA N° 2 presenta a todo el personal docente y no docente SAFA la propuesta de trabajo 2003. La misma se fundamenta en la mejora continua como filosofía de acción y en los pequeños grupos (salas o equipos de trabajo) como estrategia de cambio. Diversas precisiones conceptuales y esquemas básicos, nos permitirán comprender mejor lo que entre todos, queremos lograr. La adopción de lenguaje y procedimientos comunes redundará, sin duda, en beneficio de nuestra tarea y el fortalecimiento de la misión institucional SAFA.  
¡Que la Sagrada Familia y el Hno. Gabriel bendigan nuestro trabajo!.*

## **Mejora Continua: una alternativa, el trabajo en equipo**

*“Una organización aprende a mejorar y mejora efectivamente cuando en un proceso participativo y continuo, reflexiona y evalúa su realidad, detecta las oportunidades de mejora e implanta y sigue las acciones necesarias para mejorar su desempeño y su respuesta a la sociedad.”*

*J.Miles*

## OBJETIVO 2003.

“Estimular el funcionamiento de salas y equipos de trabajo como instrumentos de Mejora Continua institucional”

### Salas y Equipos de trabajo

Son:

- Espacios para la participación de todas las personas involucradas en un área o sector institucional.
- Herramientas para la mejora de la gestión.
- Medios para el fortalecimiento institucional.
- Ámbitos de aprendizaje.

### ¿Para qué?

Para:

- Mejorar los procesos enseñanza-aprendizaje o el servicio correspondiente.
- Aprender procedimientos de Mejora Continua.
- Lograr satisfacción compartida.

### ¿Cómo?

- Utilizando instrumentos y estrategias adecuadas.
- Aprovechando instancias de encuentro habituales o creándolas.
- Identificando mediante diagnóstico o evaluación previa, las áreas a mejorar.
- Fijando objetivos realistas, concretos, evaluables y alcanzables en el año.
- Explicitando procedimientos, actuaciones, personas, recursos, calendarios y evaluaciones.

## **La Mejora Continua en las Salas docentes y Equipos de trabajo**

El principio de mejora continua por áreas corresponde al concepto de organizaciones inteligentes, capaces de aprender de la propia experiencia y desarrollar esquemas de acción orientados al logro de sus fines específicos.

*Lo más relevante de la filosofía de la Mejora Continua es que se basa en “pequeñas mejoras continuadas” y no “ en una gran mejora que ocurre una sola vez”.*

La mejora es el resultado natural de un acto previo de observación. Toda acción de mejora parte de una evaluación previa de los aspectos que necesitamos mejorar. Partimos de la convicción de que el trabajo en equipo es más valioso y consigue mejores resultados que la acción individual, si bien puede demandar más tiempo.

*El diagnóstico o evaluación está reconocida como el primer paso de todo proceso de innovación, cambio o mejora.*

Los resultados de la evaluación han de revelarnos forzosamente los puntos fuertes y las áreas deficitarias o de mejora. Esta evaluación puede ser a nivel de percepción (consenso en el equipo sobre determinados aspectos a mejorar) o bien el resultado de una investigación con herramientas más ajustadas (encuestas, análisis de resultados, etc.).

*La identificación de las áreas de mejora debe ser objetiva y debe apoyarse en hechos y resultados más que en suposiciones o meras apariencias, por lo que se recomienda utilizar instrumentos de evaluación adecuados.*

Necesitamos luego seleccionar las mejoras que deseamos introducir en nuestra área, disciplina, materia o realidad de la que somos corresponsables.

*Los objetivos de mejora deben ser realistas, concretos, evaluables y posibles en el año lectivo, aunque puedan integrar un plan más amplio de carácter plurianual.*

Una vez seleccionadas las mejoras deseadas, sirviéndonos quizá de herramientas o dinámicas adecuadas, realizamos la planificación correspondiente.

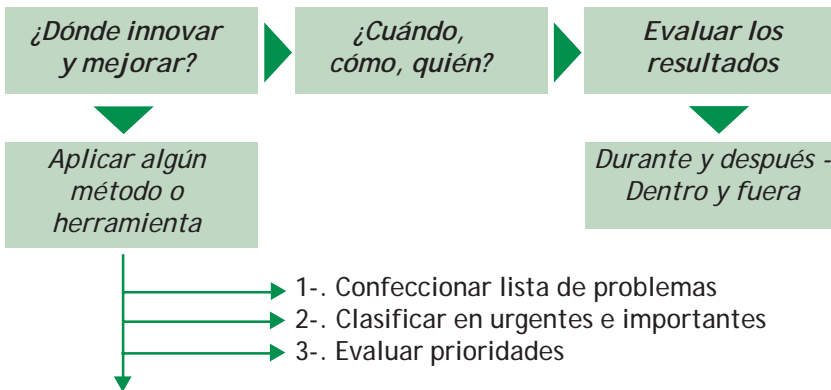
La importancia de este paso deriva de que:

- a) si no se planifica solo se obtendrán resultados al azar,
- b) la planificación nos permite dar los pasos posibles.

## El apoyo de instrumentos adecuados

La planificación debe ser tan sencilla como la realidad que se desea mejorar. La sencillez no equivale a arbitrariedad ni a improvisación. De ahí que podemos servirnos de instrumentos que ayuden a secuencializar y priorizar las mejoras deseadas.

### Esquema de Mejora Continua



El Proyecto Anual de Mejora debería explicitar:

- los objetivos;
- los procedimientos y
- las actuaciones previstas para alcanzar los objetivos.

Además deben indicarse:

- las personas responsables de su ejecución,
- los recursos con los que se cuenta,
- una adecuada temporalización y
- un plan de seguimiento y evaluación.

El siguiente cuadro puede ayudar a cumplir estos pasos.

Objetivos Específicos	Procedimientos ¿Cómo?	Responsables ¿Quién?	Recursos y Apoyos	Temporización	Evaluación
<i>Ejemplo 1:</i> Lograr reducir el fracaso en ortografía	1.1 Explicando reglas de ortografía	Prof. de lengua	Libros de texto, repartidos	Semanalmente. 1er. Trim	Mensualmente
	1.2 Corrigiendo faltas	Profesores	Escritos	Mensualmente	Reunión Prof.

(Para la confección de este material se se ha utilizado el Cap. 4 de: "Las Organizaciones escolares: hacia nuevos modelos". FUNDEC . Bs. As. 2000)

# METODOLOGIA PARA EL TRATAMIENTO DE PROBLEMAS

## 1-. Ventajas de contar con un método y herramientas de trabajo

Podemos describir un problema como la existencia de una brecha entre lo que tenemos y lo que queremos, entre lo que “es” y el “deber ser”. Para encontrarle soluciones adecuadas o para implementar proyectos a futuro, se necesitan métodos y herramientas, caminos que nos ayuden a llegar donde queremos, de lo contrario corremos el riesgo de terminar donde no queremos o de quedarnos a mitad de camino.

*A veces nos parece superfluo el uso de una metodología. Argumentamos que “así nomás nos entendemos mejor”; que “no vale la pena complicarse” pero muy a menudo nos encontramos con que no somos eficaces en el funcionamiento como equipo o en el logro de algunos objetivos mínimos que nos permitirían sentirnos medianamente satisfechos. Entonces sobreviene el desencanto, la pérdida de energía, la insatisfacción, la frustración.*

## 2-. El funcionamiento en equipo y la tarea

Para lograr la satisfacción en el trabajo de equipo es necesario considerar básicamente dos tipos de metodologías:

- a) las que hacen al buen funcionamiento del grupo como equipo de trabajo (ambiente de trabajo, nombrar moderador, secretario, etc.).
- b) las que hacen a la tarea que favorecerán que el grupo se desempeñe ordenadamente, siguiendo sucesivos pasos en el tratamiento de problemas: análisis, búsqueda de alternativas, selección de las mejores, implementación, revisión, etc.

## 3-. Técnicas de apoyo

Para el mejor desempeño del grupo ofrecemos algunas orientaciones en las “Pautas para el funcionamiento de Salas Docentes y Equipos”. Para facilitar la tarea de grupo, ofrecemos dos grandes métodos y una serie de herramientas. Estas podrán aplicarse a los diferentes pasos tanto de uno como de otro método.

Los dos grandes métodos son el “método clásico” y el método S.P.S. “Solución de Problemas Senlle” que desarrollamos a continuación

## Modelo Clásico

El modelo “clásico” aplicado a la planificación y resolución de problemas implica los siguientes pasos para cada uno de los cuales podemos servirnos de una técnica o herramienta adecuada. Aquí se sugieren algunas pero puede haber otras.

### 1. Identificación del problema

El interesado o el grupo determina cuál es el problema a tratar.

### 2. Análisis del problema y determinación de las causas

Para este paso se puede recurrir a algunas de las herramientas presentadas más adelante: “Guía 1: Análisis de problema”, “Diagrama espina de pescado”; “Diagrama de flujo”, “Matriz FODA”, etc.

### 3. Búsqueda de alternativas

Aquí se pueden aplicar otras herramientas como “Lluvia de ideas”.

### 4. Selección de alternativas

Una vez enumeradas las posibles soluciones, hay que seleccionar una o algunas: en este caso el “Diagrama beneficio-esfuerzo”, puede sernos de utilidad.

### 5. Puesta en marcha de soluciones

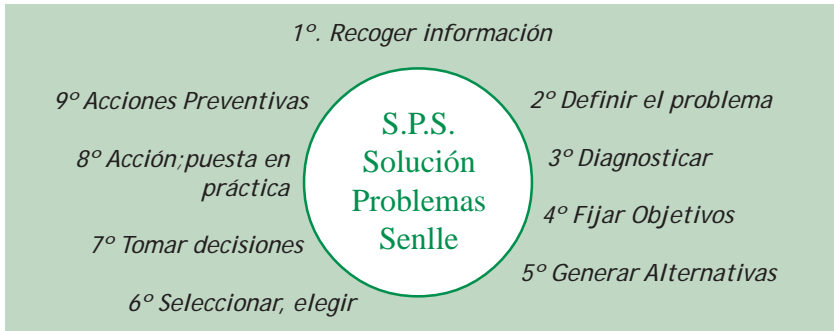
Las soluciones encontradas no pueden quedar a nivel de meros deseos u objetivos, debe concretarse la manera de hacerlo. Para eso el formulario “Proyecto Anual de Mejora” o la “Guía 2: Medidas a tomar y seguimiento” puede sernos de utilidad.

### 6. Estrategias de seguimiento y evaluación

No es suficiente haber implementado soluciones, debemos hacerle un seguimiento para que los problemas no se vuelvan a repetir o para afianzar logros obtenidos. En este caso podemos servirnos de la “Matriz FODA” o la “Guía 2: Medidas a tomar y seguimiento”.

## Metodología S.P.S.

Como en el caso anterior, para recorrer las diferentes etapas de la metodología S.P.S. se podrá recurrir a las herramientas que mejor respondan a cada una.



## Equipos de Trabajo y Salas Docentes

### Equipos de trabajo

Podemos considerar que un equipo de trabajo es un espacio de participación integrado por las personas responsables de un área o sector institucional. El equipo elabora estrategias y aplica herramientas con la finalidad de mejorar su tarea en el sector correspondiente.

### Salas

El concepto de "sala" según el Diccionario de la Real Academia se refiere no solo a "un aposento de grandes dimensiones", sino también a la "habitación donde se constituye un tribunal" y por extensión al "conjunto de magistrados o jueces que forman un tribunal de alzada"<sup>1</sup>.

De ahí que es habitual dar la denominación de Salas al conjunto de docentes de disciplinas afines en un centro educativo (Sala de Informática, Sala de Compensación, Sala de coordinadores, etc.). En el caso particular de los equipos de trabajo constituidos exclusivamente por docentes resulta habitual pues, utilizar la denominación genérica de Salas Docentes.

### Salas Docentes

Las Salas Docentes son reuniones pedagógicas que han de servir para:

- diseñar,
- hacer el seguimiento y
- coordinar las acciones que se llevan a cabo con los alumnos.

1- Real Academia Española. Diccionario Manual e ilustrado de la Lengua Española. Madrid. Espasa-Calpe S.A. 1977

Los trabajos que los docentes deben hacer en este ámbito giran en torno a los grandes acuerdos que deben tomarse en referencia a:

- lo que han de enseñar (objetivos, competencias y contenidos),
- cómo enseñarlo (estilos de enseñanza),
- cuándo enseñarlo (la secuenciación de objetivos y contenidos),
- cómo evaluarlo (qué, cómo y cuándo evaluar).

## Acuerdos fundamentales

La secuenciación de los contenidos y de los objetivos educativos supone actualmente un trabajo tan difícil como fundamental. Los docentes que tienen a su cargo los diferentes grupos de alumnos deben ponerse de acuerdo en los contenidos y en los objetivos que abordará cada docente. Deben decidir qué contenidos consideran más importantes, qué técnicas de estudio priorizarán, etc. Conjuntamente han de establecer una secuencia de los aprendizajes lo más adecuada posible a las posibilidades de los grupos de alumnos, atendiendo además, a sus diferentes niveles, ritmos, intereses y motivaciones.

## Lenguaje Común

Otro aspecto importante a trabajar en Sala es la articulación correcta de las maneras diferentes de trabajar de los docentes que deberían llegar a acuerdos sobre el tipo de enfoque que se dará a cada asignatura, cómo se organizará cada clase, que importancia darán a la interacción entre los alumnos, cómo incrementar la funcionalidad y aplicabilidad de aquello que se quiere enseñar, etc.. En este sentido uno de los retos de las instituciones educativas es lograr un lenguaje común entre los educadores, que permita, dentro del marco de respeto de la diversidad, unificar los diversos estilos de trabajo en todo aquello que pueda representar un beneficio para los grupos de alumnos.

Las Salas docentes han de valorar el ajuste de las acciones educativas a la diversidad de las necesidades de todos los alumnos y deben lograr acuerdos con respecto a qué, cómo, y cuando enseñar. Además podrán lograrse acuerdos respecto a criterios, e instrumentos de evaluación, manejo de clase, tareas domiciliarias recursos y didácticos.

## Criterios de Funcionamiento

1. Finalidad: para qué, cómo y por qué.
2. Participación e involucramiento.
3. Dinámica adecuada a funcionamiento de grupo.
4. Distribución de roles: coordinador, secretario, etc
5. Actitud interior (escuchar y ser escuchado).
6. Corresponsabilidad.



7. Espíritu de colaboración.
8. Aprendizaje mutuo.
9. Puntualidad en la asistencia.
10. Guardar memoria escrita de lo trabajado.

## **Clasificación de Salas Docentes**

Las Salas Docentes se pueden clasificar, en función de sus objetivos, en diferentes categorías:

1. aquellas en que tienen como componente principal *la discusión y valoración de temas*,
2. aquellas destinadas a *producir y presentar ideas y propuestas*,
3. aquellas dirigidas a *solucionar problemas*.

Los tres tipos de Salas generan dinámicas diferentes y requieren habilidades diferentes a los efectos de lograr eficacia en la tarea emprendida.

## **Modalidades**

En cuando a las modalidades podríamos considerar entre otras, las siguientes categorías de Salas:

1. Informativas
2. Consultivas
3. Decisorias
4. De producción de recursos didácticos
5. De planificación o elaboración de secuencias didácticas o instrumentos de evaluación.

## **Sugerencia para el trabajo en Salas**

1. Elaborar estrategias para algunas de las siguientes situaciones:
  - a. Falta de interés y motivación en los alumnos
  - b. Falta de estudio
  - c. Dificultades en el aprendizaje de la asignatura
  - d. Dificultades en la comprensión de texto.
2. Fortalecer la interdisciplinariedad.
3. Trabajar en base las prioridades institucionales del año.
4. Mejoramiento de la ortografía y la sintaxis.
5. Formas de utilización, procesamiento y aplicación de la informática.
6. Aproximación al entorno social y cultural del alumno.
7. Planificación e implementación de trabajos en conjunto.
8. Evaluación del grado de cumplimiento del programa.
9. Pautas comunes para la evaluación del desempeño de los alumnos.
10. Pautas comunes para recibir una evaluación de los alumnos.

## PROYECTO ANUAL DE MEJORA

Sala o Equipo de:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMIENTOS ¿Cómo?	RESPONSABLES ¿Quién?	RECURSOS y APOYOS	TEMPORA- LIZACIÓN	EVALUACIÓN

## Integrantes de Salas y Equipos de Trabajo

---

### Consejo de Dirección

Néstor Achigar, Hugo Varela, Ana María Chahinián, Manuel Nieto, Javier González.

**Secundaria:** Hugo Varela, Manuel Nieto.

**Primaria:** Ana María Chahinián.

---

### Sala de Expresión Oral y Escrita

**Idioma Español:** Carlos Vaituré, Rosa Parma, Laura Dewaele.

**Literatura:** Cristina Picos, Matilde Castresana, Inés Allo, Laura Dewaele, Ana María Bordino.

**Inglés:** Beatríz Teijeira, Guillermo Crudeli, Graciela Cedrés, Mariela Preliasco

**Inglés curricular C.B.:** Estrella Wholer, Graciela Campos.

**Italiano:** Graciela Cedrés, Beatríz Lorenzo.

---

### Ciencias Sociales

**Derecho y Sociología:** José Scaraffuni, Carlos Jaunarena, Laura Donya.

**Filosofía:** Rosa Ramos, Lilián Ulián, Mercedes Ponce de León.

**Talleres:** Carlos Vaituré, Laura Donya, Beatriz Costa, Ana Bordino, Dora González, Laura Dewaele, Juan Mazzuco, Gladys Rodríguez.

**Historia:** Liliana Moleda, Diego Artucio, Graciela Ribeiro, Nelson Azarola, Diego Delgrossi

**Geografía:** Gladys Castro, Enrique Escuder, Ignacio Cassi, Miriam Durán.

**Geología:** Alicia Castro.

**Astronomía:** Enrique Escuder.

---

## Salas Científicas

**Biología:** Alcides Bisio, Isabel Clermont, Mirtha Tolosa, Ricardo Silvariño, Laura Barcia.

**Física y Ciencias Físicas:** Ricardo Terán, Sara Ronchi, Wilson Netto, Roberto Sepulveda, Rosario de Mattos.

**Química:** Irene Suárez, José Alustiza, Sara Ronchi, Andrés Alvarez.

**Ayudantes de Laboratorio:** Alcides Bisio, Isabel Clermont, Ricardo Terán, Wilson Netto, José Alustiza, Ana Prieto.

**Matemáticas:** Carlos Curutchet, Nora Sisto, Mauricio Benech, Silvia Tortorella, Ricardo Fiorelli, María José Juanicó, Ariel Fripp, Francisco Pieri.

**Contabilidad:** Wálter Do Carmo.

**Informática:** María de los Angeles Mora, Roberto Wenzel, Cecilia Pan, Javier Samudio. Luis Young.

**Museo:** Alcides Bisio.

---

## Salas de Expresión Artísticas

**Dibujo:** Jorge Cúneo, Olga Diaz, Luis Sosa, Michel Verdier.

**Música:** Cecilia López, Teresita Albín, Pablo Lapaz.

**Teatro:** Diego Artucio.

**Plástica:** Juan Martin Boné, Elizabeth Daud.

---

## Educación Física y Deportes

**Educación Física:** Daniel Szodo, Virginia Echezarreta, Julio Izquierdo, Eloisa Nogueira, Gabriela Melogno, Lucía Sordo.

**Deportes:** Daniel Szodo, Adriana Cóccharo, Allison Páez, Fernando Martínez, Andrés Szodo, Sebastián Taramasco.

**Gimnasia Artística:** Eloisa Nogueira, Lucía Sordo.

---

## Orientación y Apoyo

**C.A.P.:** Michele Benavente, Virginia Rodriguez, Gabriel Read, Gabriela Parra, Ana Maria Conte.

**C.O.E.:** Mirta Tolosa, Carlos Curutchet, Estrella Castro, Silvia Tortorella, José Alustiza.

**Coordinadores y Adscriptos:** Estrella Castro (1° y 2°), Lilian González (1°), Nora Moumnyi (2°), Carlos Vaituré (3°), Wálter Gordano (3°), Juan Mazzuco (4°), Javier González (4°), Rosa Lofiego (5°/6°), Fernando Martínez (5°/6°), Beatríz Estefan (5°/6°), Daniel Zeballos (matutino), Fernando Candona (vespertino).

**Nutricionista:** Adriana Aramburú.

**Salón Juvenil:** Alejandro Perdomo.

**Biblioteca:** Viviana Bordón, Leticia Valdez.

---

## Secretaría y Administración

**Secretaría:** Lilián Salaberry, Susana Pérez, Graciela Carrara, Pablo Rodríguez, María Ema Pintos.

**Administración:** Henry Picca, Alvaro Teijeira, Julio Turcatti, Rodrigo Barcelona.

**Asistente Social:** Ana María Conte.

---

## Equipo de Mantenimiento y Servicio

**Personal de Servicio:** Elizabeth Simerjián, Fanny Batista, Susana de los Santos, Nelson Lemos, Beatríz López, Delia López, Gladys Artigas, Adriana Acosta, Luisa Carballo, Silvana López, Iris Massa, Julia Esther Fernández, Elena Aréballo, Omar Pechi, Verónica Schölderle.

**Mantenimiento:** José Barcelona.

**Recepción y Portería:** Eloisa Trinidad, Cecilia Martinez, Mario Cubelli.

## Sala de Maestros

**Nivel Inicial:** Evelyn Cary, Graciela Ferreira, María Elena Arteaga, Adriana González, Mariana Caraballo, Valeria Marín, Fernanda Ruival, Andrea Sanguinetti, María Isabel Ferreira, Yusara Rodríguez, Sandra Tabárez.

**Primaria:** Alicia Zulamián, Lilián González, Anahir Martella, Lucía Dewaele, Lilián Crudeli, María Marta Schwedt, Silvia Lorenzo, Sara Pérez, Estrella Castro, María Elena Arteaga, Teresa Ruiz, Andrea Dudok.

**Tiempo Completo:** María Teresa Surroca, Alicia Zulamián, María Noel Silvariño, Elizabeth Daud, Yusara Rodríguez, María Isabel Ferreira.

---

## Sala de Pastoral

### Catequesis:

**PRIMER CICLO:** Wálter Gordano, Alejandra Valentín, Eliana Sellanes, Adriana Prigue, Carlos Jaunarena, Javier González, Nora Moumdyi, Néstor Achigar, P.Hugo Camejo.

**4° AÑO:** Javier González, Juan Mazzucco, Félix Berdou, Adriana Prigue.

**SEGUNDO CICLO:** Eduardo Semproni, Sandra Sánchez, Leonel Altesor, Andrea Laborde, Fernando Martínez, Javier González, P.Miguel Durán, Lethizia Sofía.

**Coordinadora Pastoral:** Javier González, Eduardo Semproni, Fernando Candona, Ricardo Silvariño, Walter Gordano.

**Pastoral Juvenil:** José Luis Fernández.

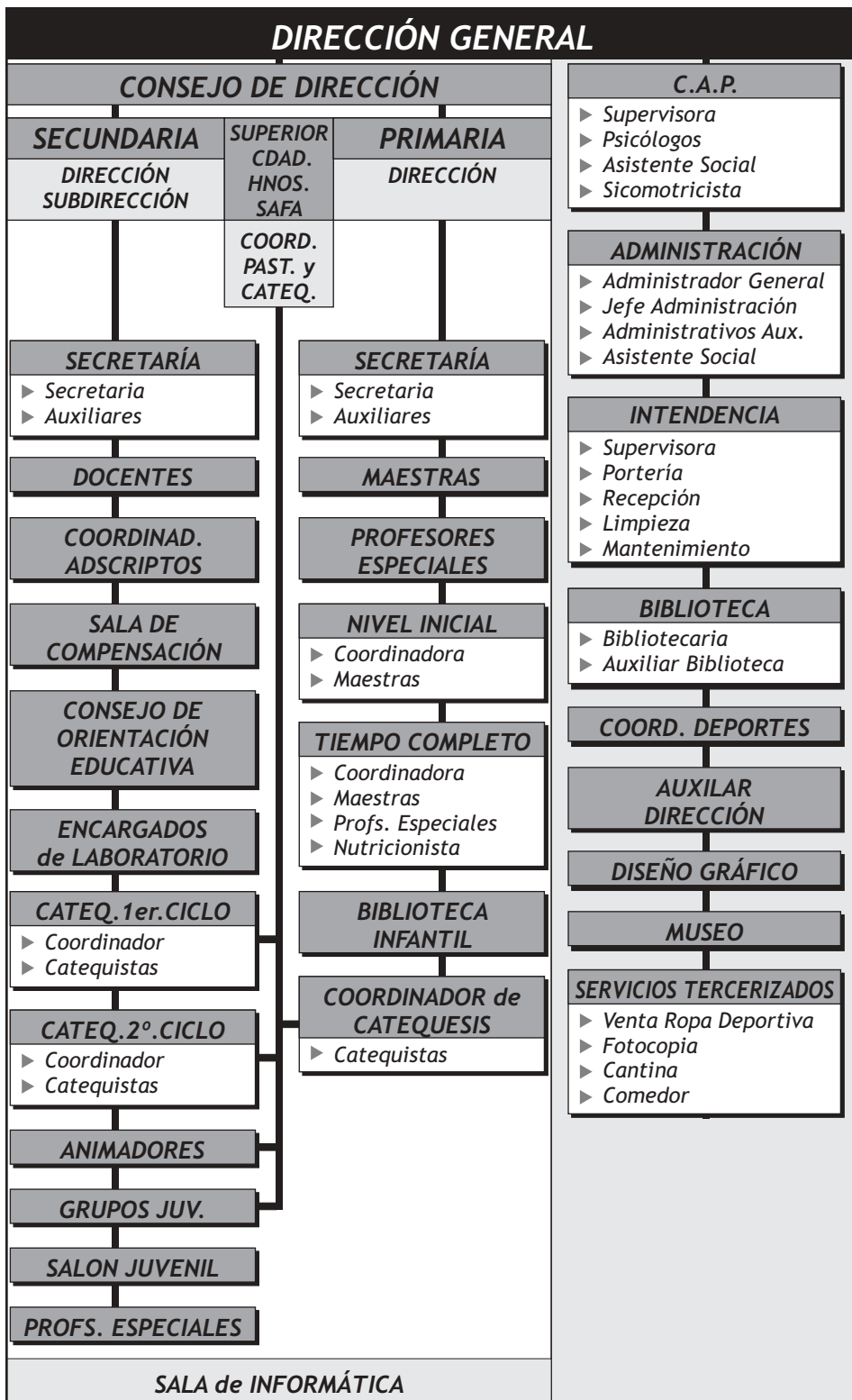
**Formación de Animadores:** Ricardo Silvariño, Alejandra Valentín, Rodrigo Barcelona, Alejandro Venossa, Magaly Navas, Pablo Barcelona, Javier González.

**Primaria:** Javier González, José María de la Fuente, María del Rosario Corbo, Elena Crespo, Iris Gómez, Susana Molinari, Yovani Hernández.

---

# Organigrama

## Colegio y Liceo "Sagrada Familia"



# Decálogo del Cambio

## 1. LEY DE LA TRILOGÍA

*Todo cambio debe efectuarse en las dimensiones físicas, emotivas y racionales.*

## 2. LEY DE LA VISIÓN

*La efectividad del cambio está directamente vinculada en al visión del futuro que tengan quienes la dirigen.*

## 3. LEY DEL SASTRE

*Todo proceso de cambio efectivo y sostenible es un proceso hecho a la medida.*

## 4. LEY DE LA ESCUCHA

*La escucha atenta facilita la conducción del cambio.*

## 5. LEY DEL BENEFICIO

*La gente se compromete a los cambios en la medida que ve beneficio.*

## 6. LEY DE SANTO TOMÁS (ver para creer)

*La gente necesita ver éxitos tempranos en los procesos de cambio para mantener la confianza.*

## 7. LEY DE LA COSECHA

*El fruto de los cambios estará directamente relacionado a lo que se haya sembrado en la organización y en las personas.*

## 8. LEY DE LA TOTALIDAD

*Cuanto más global y sistémico es el cambio, mayores las probabilidades de éxito.*

## 9. LEY DE LA EMULACIÓN

*El mirar atentamente cómo hacen las cosas los que las hacen bien, ayuda a cambiar en una buena dirección.*

## 10. LEY DEL DISEÑO

*Toda organización está perfectamente diseñada para producir los resultados que produce.*