

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

**Mejoramiento en el Rendimiento Académico de los Estudiantes que Asisten a las Clases
de Apoyo del Bachillerato Diverso**



**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR**

Autora: Luciana Cignetti

Cohorte XI (2014-2018)

Diciembre 2020

Mejoramiento en el Rendimiento Académico de los Estudiantes que Asisten a las Clases de
Apoyo del Bachillerato Diverso

Autora: Luciana Cignetti

Universidad del Salvador



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Agradecimientos

Agradezco al Bachillerato Diverso, que me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de seguir aprendiendo y creciendo personal y profesionalmente;

A mi familia por acompañarme en todos los espacios de mi vida, por apoyarme y alentarme en mis proyectos y desafíos Siempre;

A mis amigos queridos, Nicolás, Lucia, Celina, Dámaris, Paola, Aurora y Lautaro, que siempre estuvieron colaborándome y alentándome en las noches oscuras del alma de este gran reto de continuo aprendizaje.

A Hernan Santamaria que se tomo el compromiso de acompañarme como mi tutor;

A Flavia Stuart, Nancy Palacios, Paula Luiggi y Lisi Senabre por su entusiasmo y disposición así como por brindarnos las herramientas necesarias para lograr para llegar hasta aquí;

A mis profesores, coach y coachee, que me permitieron llegar a este cierre de proceso acompañada y consciente, y orgullosa por el recorrido de estos últimos años.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice

Agradecimientos	2
Índice de Tablas	6
Resumen	7
Abstract	8
Mejoramiento en el Rendimiento Académico de los Estudiantes que Asisten a las Clases de Apoyo del Bachillerato Diverso	9
Las Personas Trans y la Educación.....	11
Historia de la Institución	12
Situación al inicio de la Investigación	16
Planteamiento del Problema	18
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Preguntas de Investigación.....	22
Hipótesis de la investigación.....	23
Justificación.....	23
Utilidad de la Investigación.....	23
Consecuencias prácticas.....	24
Viabilidad de la Investigación	24
Evaluación de las Limitaciones en el Conocimiento del Problema.....	25
Aportes de la Investigación	25
Diagnóstico.....	26
Reuniones Efectivas.....	33
Conclusiones preliminares de la etapa de diagnóstico.....	33
Marco Teórico	36

Cultura Organizacional	36
Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo.....	38
Sabiduría de los Equipos	39
La Disciplina de los Equipos.....	42
Matriz de Uso del Tiempo.....	44
Cómo Transformar un Grupo en un Equipo.....	47
Reuniones Efectivas.....	49
Metodología y Diseño de la Intervención	51
Enfoque metodológico	51
Diseño de la Estrategia y el Plan de Acción.....	55
Estrategia.	55
Plan de acción.	57
Implementación del plan de intervención.....	57
Acciones con la secretaria académica.	59
Acciones con el equipo de apoyo escolar.....	61
Acciones para los estudiantes del Bachillerato Diverso.....	71
Reunión de cierre.	74
Preparación y Análisis de Datos.....	74
Resultados de la Investigación	76
Resultados Indirectos	77
Conclusiones y Recomendaciones.....	77
Conclusión.....	77
Recomendaciones	78
Aprendizaje Personal	79

Referencias Bibliográficas	81
Índice de Figuras.....	82
Anexos	83
Anexo A: Bitácora del proceso de Coaching Realizado con la Secretaria Académica ..	83
Anexo B:Programas de Clases de Apoyo Escolar de Matemática, Lengua e Ingles	86
Anexo C: Registros de Seguimiento de Cuatro Clases de Apoyo	91
Anexo D: Charla de Empleabilidad para la Diversidad	95
Anexo E: Fotos de los Eventos.....	100
Anexo F: Taller-“Creándonos como Equipo”	102
Anexo G: Taller-“Mejorando Nuestras Reuniones”	105



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 - Cronograma final de implementación</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 2 - Cantidad de asistentes por jornada</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 3 - Cantidad de alumnos con bajo rendimiento académico por semestre 2018 ..</i>	<i>77</i>



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Resumen

El Bachillerato Diverso que constituye el objeto de investigación del presente trabajo es una institución creada en el año 2012 con la idea de hacer frente a la exclusión del sistema educativo que había venido padeciendo la población Trans a lo largo de la historia.

La intervención se ejecutó durante el año 2018, momento en que la problemática principal del bachillerato, era el bajo rendimiento escolar de un grupo de estudiantes en las asignaturas: Matemáticas, Inglés y Lengua, lo cual podría traer como consecuencia la deserción escolar de dichos alumnos en el segundo semestre del año.

El objetivo del trabajo hizo foco en mejorar el rendimiento académico de los estudiantes que asisten a las clases de apoyo y fue establecido por la secretaria académica como emergente del proceso de investigación.

Para llevar a cabo la intervención y lograr los objetivos planteados, la investigadora utilizó las herramientas y conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional. A partir de ello, se desarrolló un plan de acción orientado a lograr la consolidación y mejoramiento del equipo de trabajo académico dedicado a las clases de apoyo escolar, así como también incentivar la participación y compromiso de los estudiantes a asistir a las mismas.

Palabras clave: educación, apoyo escolar, inclusión, diversidad sexual, trabajo en equipo, oportunidad.

Abstract

The object of study of this paper is Bachillerato Diverso. This institution was founded in 2012 with the purpose to face the education system's exclusion that Trans people had been suffering throughout history.

The intervention took place in 2018, when the main issue of the Bachillerato was the poor academic performance of a group of students in Mathematics, English and Language, which the institution considered may result in the group dropping out of school by the second semester.

The objective of the research was focused on improving the academic performance of those students who took support classes. This objective was established by the Academic Secretary as a result of the investigation process.

In order to accomplish the intervention and achieve the proposed objective the researcher used the tools and knowledge acquired during the learning process while getting her Master's degree of Coaching and Organizational Change.

Therefore, an action plan focused on achieving consolidation and improvement of the academic work team, which was working on the support classes; as well as to encourage students involvement, motivation and commitment to assist the classes mentioned before, was developed.

Key Words: education, support classes, inclusion, sexual diversity, teamwork, opportunity.

Mejoramiento en el Rendimiento Académico de los Estudiantes que Asisten a las Clases de Apoyo del Bachillerato Diverso

En gran parte del mundo rige la cultura biologicista, machista y patriarcal que establece que el sexo y el género se inscriben en una categoría binaria y rígida determinada por lo biológico: masculino (hombre) y femenino (mujer), a los que se les asignan un conjunto de roles, comportamientos, expectativas y experiencias. Dentro de este sistema, se margina, invisibiliza e incluso criminaliza, a todas aquellas identidades que no encajen dentro de esas categorías, tales como las personas Trans e Intersex; o aquellas que tengan orientaciones sexuales diferentes a la heterosexualidad, calificándolas como enfermas, inmorales y/o delincuentes.

En Argentina, los primeros intentos de organización del colectivo LGBTIQ+ se remontan al año 1967, cuando regía la dictadura de Juan Carlos Onganía, con la creación del grupo Nuestro Mundo, conformado por catorce personas, mayormente activistas gremiales de clase media baja, en la localidad de Gerli del Gran Buenos Aires. Para 1971, Nuestro Mundo se uniría con otras agrupaciones que luchaban a favor de los derechos de la comunidad homosexual para integrar el Frente de Liberación Homosexual (FLH). El FLH llegó a contar con un centenar de militantes en su momento de mayor apogeo y hasta 1972 editó la revista “Somos”, primera publicación de su tipo en el país. En 1976, con la llegada de la dictadura militar, el FLH y todos los grupos que lo conformaban, se vieron obligados a disolverse ante la persecución estatal.

A partir de la década de los 80, con el regreso de la democracia al país, se retoma la actividad por parte de las agrupaciones en defensa de la comunidad gay, las cuales se unen

para conformar la organización Comunidad Homosexual Argentina (CHA), que en 1984 se constituyó como Asociación Civil.

Los años 90 comienzan con la decisión de la Asamblea General de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de eliminar la homosexualidad de las listas de enfermedades mentales. En 1992, se realiza la primera Marcha del Orgullo Gay en la Argentina. Durante esta década, la actividad de los grupos a favor de los derechos de los homosexuales es intensa y se manifiesta a través de marchas, conferencias, participación en congresos internacionales, debates y talleres. La CHA obtiene personería jurídica y se crean las primeras asociaciones de personas Trans en el país: Transexuales por el Derecho a la Vida y la Identidad (TRANSDEVI) y Travestis Unidas. En 1996 se funda la Federación Argentina de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Trans (FALGBT), integrada por gran parte de las organizaciones LGBT existentes en todo el país.

Los avances en materia de derechos civiles para las personas LGBTIQ+ iniciados en la década de los 90, se materializaron a partir del año 2010 con la aprobación de la Ley de Matrimonio Igualitario (N° 26.618), que otorgó a familias de la comunidad LGBTIQ+ los mismos derechos y obligaciones que a las parejas heterosexuales; y la Ley de Salud Mental (N° 26.657), a través de la cual se prohíbe hacer diagnósticos en salud mental con base en la “elección sexual” o “identidad” de las personas (artículo 3°, inciso c). En 2012 fue sancionada la Ley de Identidad de Género (N° 26.743), que permitió a las personas Trans la rectificación de sus documentos de identificación con el nombre y género de su elección, sin necesidad de diagnósticos médicos, psiquiátricos, ni de someterse a terapias hormonales o cirugía alguna. Del mismo modo, la ley establece que todos los tratamientos de adecuación a la expresión de género sean incluidos dentro del Programa Médico Obligatorio, con el fin de garantizar su cobertura en el sistema sanitario, tanto público como privado.

Las Personas Trans y la Educación

La población Trans en Argentina ha sido víctima a lo largo de la historia de situaciones de estigmatización y discriminación, lo que les ha imposibilitado el acceso a la educación y por tanto su inserción laboral. Esto ha sucedido principalmente en el caso de las mujeres Trans, quienes al comenzar su proceso de transición, suelen ser excluidas desde muy temprana edad, tanto en el ámbito familiar como en el ámbito educativo. A menudo, las mujeres Trans, refieren haber sido víctimas de abuso sexual, maltrato físico, verbal y psicológico por parte de compañeros, docentes y directivos dentro de las instituciones educativas, lo que les ha llevado a la deserción escolar. Al encontrarse sin ningún tipo de contención en el hogar y en el colegio, e igualmente no contar con formación educativa alguna, muchas mujeres Trans terminan en situación de calle y quedan fuera del sistema formal laboral, quedando relegadas al trabajo sexual como único medio de subsistencia.

La constante discriminación a la que son sometidas, genera una autoexclusión que se traduce en el abandono de la participación en espacios sociales y de sus proyectos de vida, por el miedo constante a ser expuestas a situaciones de burla y humillación en público.

En el caso de los varones Trans, la transición suele iniciarse a mayor edad que la de las mujeres, por ello, gran parte de la población Trans masculina, alcanza una mayor formación educativa y por tanto consigue acceder a mejores oportunidades laborales que la población Trans femenina. Sin embargo, aunque en menor medida que las mujeres, también han sido objeto de situaciones de discriminación y estigmatización en el ámbito escolar y laboral. Por tal motivo, la deserción en el nivel secundario es alta tanto en mujeres como en varones Trans.

De acuerdo a un informe realizado por la Fundación Huésped (Aristegui y Zalazar, 2014), se evidencia que si bien, la mayor parte de las personas Trans encuestadas asistieron en algún momento a alguna institución educativa, 6 de cada 10 mujeres y 7 de cada hombres

Trans, mayores de 18 años, no completaron los estudios secundarios. La mitad de los encuestados afirma haber dejado de estudiar por haber sido discriminados por su identidad Trans.

El Bachillerato Diverso forma parte de las diferentes acciones que realiza la comunidad Trans argentina con el fin de mejorar la calidad de vida de sus integrantes, atendiendo a adultos en situación de vulnerabilidad, quienes por su identidad de género, orientación sexual, condición socioeconómica u origen étnico, habían quedado fuera del sistema educativo tradicional.

El nombre de la institución, así como la identidad real de sus docentes, trabajadores y estudiantes, han sido modificados a fin de mantener la confidencialidad.

Historia de la Institución

La creación del Bachillerato Diverso comenzó en el año 2011 como un proyecto de un grupo de docentes en conjunto con Lorena B, Dalía S y Marta W, activistas por los derechos de las personas Trans. La institución inició sus actividades al año siguiente, siendo la primera escuela pública, gratuita e inclusiva con perspectiva de género y derechos humanos en el mundo. Ese mismo año obtuvo el reconocimiento oficial, bajo la dependencia de la Dirección de Educación del Adulto y del Adolescente de la Dirección General de Educación de Gestión Estatal, adscrita al Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Esta escuela se adhiere al concepto de educación popular que tiene como principal referente al educador brasileiro Paulo Freire, basando el proceso de aprendizaje de los alumnos en la práctica, las experiencias, el razonamiento y el contexto social.

A lo largo de su existencia, la institución no sólo ha contribuido a la formación educativa de las personas Trans, sino que también se convirtió en el primer empleo formal

para muchos profesionales de dicho colectivo, quienes no habían tenido la oportunidad de ejercer sus carreras debido a la misma discriminación a la que históricamente han sido sometidos por su identidad de género.

El Bachillerato tuvo como inspiración a la figura de Marina C, una travesti asesinada a manos de la policía en el año 1994, quien al no haber tenido acceso a la educación, no sabía leer ni escribir, por lo que sus compañeras debían leerle los edictos policiales y completar sus datos cuando eran detenidas. Posteriormente, el grupo se organizó para enseñar a Marina durante el tiempo en prisión.

La misión de la institución es garantizar a toda persona su derecho a una educación sin violencia, no sexista, libre de racismo y discriminación alguna.

La estructura de la institución es la siguiente:



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

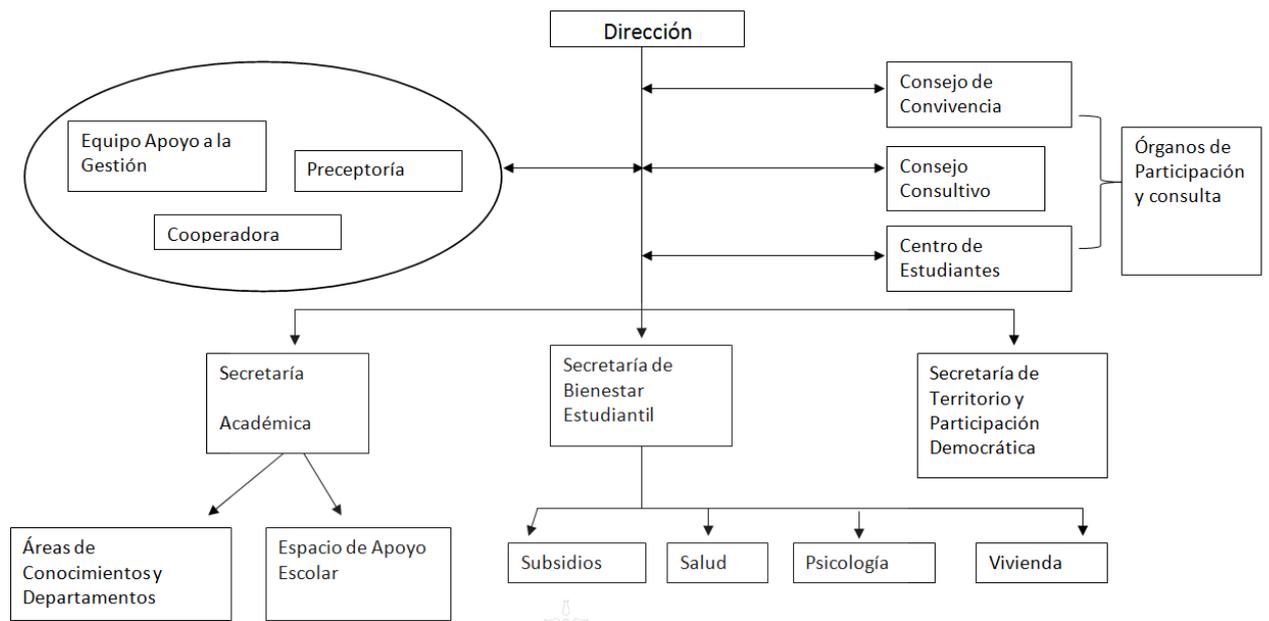


Figura 1 - Organigrama Bachillerato Diverso

A través del organigrama, se puede visualizar que los órganos de participación y consulta, conformados por el Consejo de Convivencia, Consejo Consultivo y el Centro de Estudiantes se encuentran en el mismo nivel de jerarquía que el Equipo de Apoyo a la Gestión, la Cooperadora y la Preceptoría, lo que evidencia la importancia que tiene dentro de la institución la participación de la comunidad estudiantil en la toma de decisiones, una característica común en los bachilleratos populares.

Plan de estudios.

El Bachillerato Diverso tiene un plan de estudios de tres años de duración y su orientación es Perito Auxiliar en Desarrollo de las Comunidades, el mismo se organiza de la siguiente manera:

- Primer año: Lengua, Política I, Matemáticas, Trabajo Técnico Intelectual, Biología, Historia, Pensamiento Crítico, Inglés, Problemáticas Contemporáneas, Programa de Formación Ocupacional (PFO) I.

- Segundo año: Lengua, Política II, Matemáticas, Salud, Psicología, Historia II, Pensamiento Crítico, Inglés II, Educación y Género, Física, Programa de Formación Ocupacional (PFO) II.
- Tercer año: Literatura, Matemáticas, Metodología, Cultura y Sociedad, Historia III, Química, Desarrollo de las Comunidades, Inglés III, Pensamiento Crítico, Programa de Formación Ocupacional (PFO) III.

Población atendida.

La población estudiantil ronda en un total de 120 alumnos, según la secretaria académica “se inscribieron 120 y después en el proceso, siempre se llega a fin de año con un 20 % menos”. Al Bachillerato Diverso asisten personas que habían quedado excluidas del sistema educativo tradicional, principalmente por:

- Diversidad sexual.
- Situación socioeconómica.
- Origen étnico.

Al ser una institución educativa para adultos, el Bachillerato recibe estudiantes a partir de los dieciocho (18) años. En algunos casos son aceptados a partir de los dieciséis (16) con el permiso de sus padres o tutores, no obstante, son muy pocos los estudiantes en esta condición; para el momento de la intervención, se contaba con seis (6) estudiantes menores de edad en toda la institución. Aunque la franja de edades del estudiantado abarca desde los 16 hasta los 50 años de edad, la mayoría se encuentra entre los 18 y 35.

El alumnado se compone de mujeres y varones cisgénero (personas cuya identidad de género coincide con su género biológico), quienes son mayormente habitantes de los barrios populares cercanos al establecimiento, así como de mujeres y varones Trans.

Como se ha expresado anteriormente, la mayor parte de los estudiantes se encuentra en situación de vulnerabilidad, habiendo algunos que se dedican al trabajo sexual o presentan problemas de adicción.

Situación al inicio de la Investigación

Al momento de la intervención, se llevaron a cabo un conjunto de reuniones con la secretaria académica, Leticia, quien informó que existía un grupo de alumnos con bajo rendimiento académico que habían resultado aplazados en el primer semestre, específicamente en las materias: Matemáticas, Inglés y Lengua, y que esta situación podría ocasionar un aumento en la deserción estudiantil en el segundo semestre. Por tal motivo, la intervención se centró en el área de secretaría académica, específicamente en el espacio de apoyo escolar.

En una primera entrevista que realizó la investigadora de manera presencial con la secretaria académica, Leticia remarcó “nosotros lo que nos propusimos con las tutorías es algo muy concreto, que los chicos puedan llevarse menos cantidad de materias y que no abandonen” y para ello se determinó que era necesario trabajar en función de realizar acciones que permitieran un mejor desempeño académico del estudiantado y por ende reducir la deserción en el segundo semestre del año.

A partir de ello, se realizó con los diferentes docentes, un relevamiento sobre la cantidad de alumnos que no estaban alcanzando el rendimiento académico necesario para aprobar el semestre. Este relevamiento se efectuó mediante el análisis de las calificaciones correspondientes al primer semestre, la participación en reuniones entre Leticia, los docentes y tutores voluntarios que brindan las clases de apoyo, así como también a través de la realización de una encuesta dirigida a estudiantes. Se concluyó que el grupo de estudiantes con una o más materias aplazadas durante el primer semestre estaba conformado por

dieciocho (18) alumnos de primero, segundo y tercer año; para el momento en que se desarrollaba esta instancia de la intervención, aún no se habían realizado las evaluaciones finales del segundo semestre. Como acción inicial, se comenzó a trabajar en el fortalecimiento y desarrollo de los talleres de tutorías o clases de apoyo escolar que estaban siendo dictadas por un grupo de estudiantes universitarios de manera voluntaria, con vocación y compromiso hacia la institución y sus alumnos, pero sin organización y planificación interna, en las materias de Matemáticas, Inglés y Lengua, que eran las que presentaban mayor dificultad para los estudiantes, según los resultados académicos obtenidos y el relevamiento docente en el primer semestre del año.

Durante la entrevista, Leticia expresó que todos los años la deserción rondaba el 15 o 20% de la matrícula y que solía producirse al regreso de los períodos vacacionales. No obstante, destacó que esa situación, de acuerdo a su experiencia en otras instituciones y a lo conversado con docentes de otros bachilleratos para adultos, no era exclusiva del Bachillerato Diverso. Otro punto importante que informó la secretaria académica, fue que aunque se intentaba priorizar la parte pedagógica, esto a menudo resultaba muy complejo, ya que debido a la situación de vulnerabilidad en la que se encontraba la mayor parte de los alumnos, ocurrían con frecuencia emergencias (estudiantes detenidos o víctimas de violencia de género)

Leticia, ejemplificaba con situaciones actuales “ahora tenemos una chica que está presa porque supuestamente participó en un suicidio, tenemos que hacer el informe, buscar abogados, la familia está en Salta, o sea las situaciones que surgen son urgencias, que muchas veces nos demandan más un rol asistencial que pedagógico”.

Generalmente por estos emergentes se veían interrumpidas o postergadas las actividades planificadas y que se cumpliera con el cronograma pautado. Igualmente señaló que existía cierta falta de comunicación entre los directivos, docentes, voluntarios de apoyo

y estudiantes del establecimiento, así como insuficiente seguimiento en las medidas que habían sido implementadas para corregir las fallas detectadas en el proceso educativo.

Planteamiento del Problema

En el transcurso de la etapa de diagnóstico, surgieron las siguientes observaciones, que se comparten a continuación:

1. En la institución era común que lo emergente superase lo planificado.
2. El grupo con problemas de rendimiento estaba conformado por dieciocho (18) estudiantes en total, de primero, segundo y tercer año.
3. Existían problemas organizativos y estructurales en el establecimiento, debido a la falta de asignación de recursos por parte de los organismos encargados.
4. La situación socioeconómica de los estudiantes era un factor importante que afectaba la asistencia y su rendimiento académico.
5. Las clases de apoyo escolar tenían como objetivo específico lograr que los alumnos aprobaran las materias necesarias para culminar exitosamente el semestre.

A partir de esta información, la investigadora consideró importante llevar a cabo una encuesta para los estudiantes, donde ellos pudieran manifestar cuáles eran los factores que afectaban su rendimiento, así como expresar su disposición a participar en las acciones propuestas para mejorar su desempeño académico. A través de los resultados de esta encuesta, se pudo evidenciar que gran parte de los estudiantes (75 %) consideraba que la falta de tiempo para el estudio era el factor que más afectaba su rendimiento académico, sin embargo, el 43,75% de los alumnos también refirió que las explicaciones de los profesores en clase resultaban insuficientes. La mayoría de los encuestados (93,75 %) manifestó su voluntad de asistir a las clases de apoyo escolar.

Por otra parte, la investigadora pudo presenciar dos reuniones entre la secretaria académica, los profesores de Matemáticas, Inglés y Lengua y los tutores de las clases de apoyo. En el encuentro se compartieron las observaciones respecto al rendimiento de los alumnos y los inconvenientes que se presentaban para asegurar el cumplimiento del plan curricular de cada materia.

En los siguientes gráficos se muestra la disposición de los alumnos encuestados a la participación a las clases de apoyo, las materias que les resultaban más difíciles de estudiar y los motivos por los cuales ellos consideraban se veía afectado su rendimiento académico.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

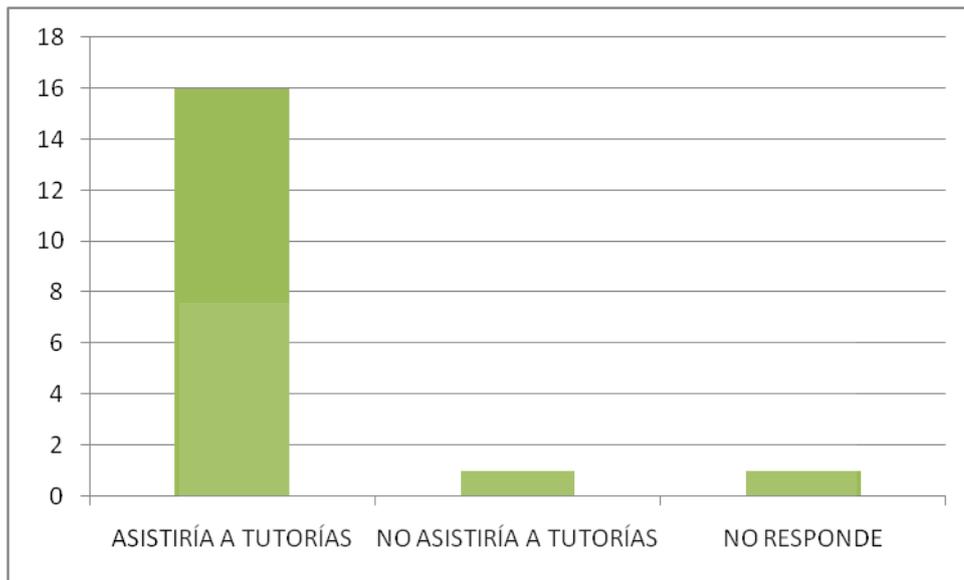


Figura 2 - Gráfico que Muestra la Disposición de los Estudiantes a Asistir a Tutorías

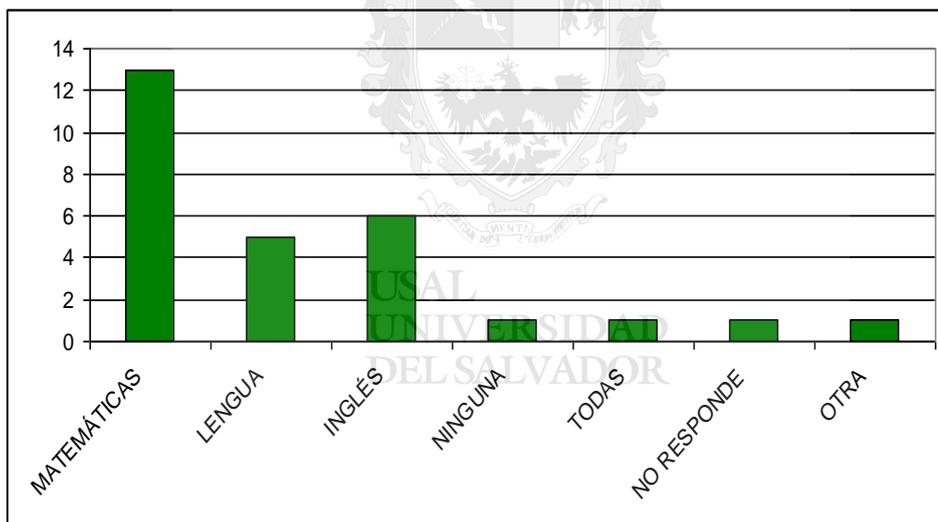


Figura 3 - Gráfico que Muestra las Materias que Presentan Mayor Dificultad para los Estudiantes

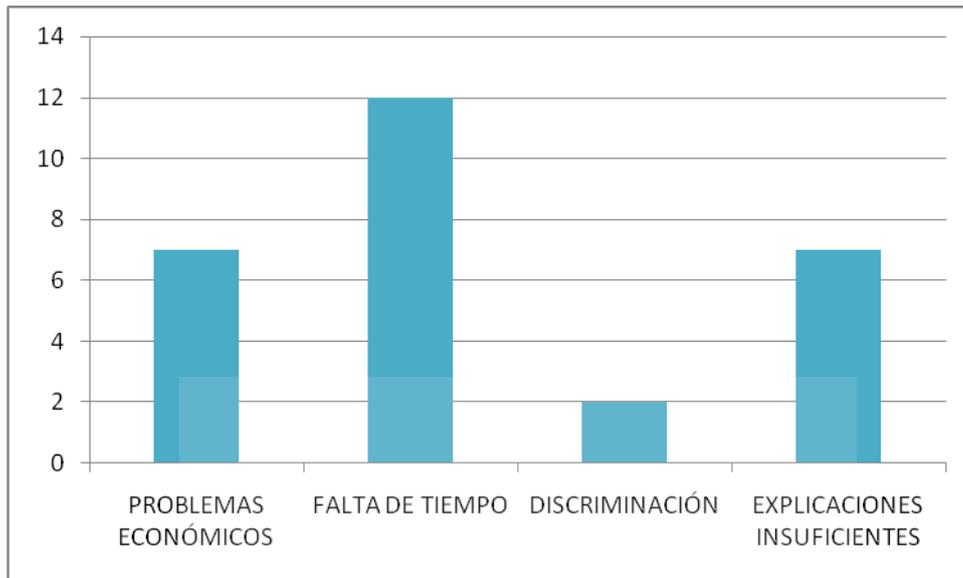


Figura 4 - Gráfico que Muestra los Factores que los Estudiantes Consideran que Afectan su Rendimiento

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y desarrollado, la investigadora en forma conjunta con la secretaria académica consideró que era necesario enfocarse en acompañar al equipo de apoyo escolar para organizar y optimizar las clases y que esto resultara en un mejoramiento en el desempeño académico de los estudiantes.

Objetivo General

Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes que asisten a las clases de apoyo del Bachillerato Diverso.

Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar el programa de las clases de apoyo, con la descripción de los temas a desarrollar durante las tutorías, por materia, en función al programa anual y a las observaciones de los docentes de Matemáticas, Inglés y Lengua. Fecha estimada de concreción: Agosto, 2018. Indicador de logros: Elaboración de un documento que contenga el programa de cada materia.

- ✓ Desarrollar un plan de seguimiento del programa de clases de apoyo, con el fin de medir su implementación, resultados y continuidad, así como para ejecutar acciones de mejoras. Fecha estimada de concreción: Agosto, 2018. Indicador de logros: Elaboración de un documento que permita realizar el seguimiento del programa de las clases de apoyo.
- ✓ Ejecutar un ciclo de charlas y acciones motivacionales dirigidas principalmente a los estudiantes, pero involucrando a la comunidad en general del Bachillerato Diverso, enfocadas a destacar la importancia de finalizar los estudios secundarios, a realizarse en agosto, septiembre y octubre, 2018. Indicador de logros: Realización del ciclo de charlas motivacionales.

Preguntas de Investigación

Las siguientes preguntas de investigación sirvieron de guía para este estudio y se pretenderá responderlas al finalizar la intervención en la organización.

- ¿Cómo mejorar el rendimiento académico de los estudiantes del Bachillerato Diverso que asisten a las clases de apoyo mediante el uso de herramientas de Coaching Organizacional?
- ¿Cuáles son los factores principales que afectan el rendimiento académico de los estudiantes del Bachillerato Diverso?
- ¿Cómo debería abordarse un plan de acción inclusivo y que contemple a todos los involucrados en el rendimiento académico de los alumnos?
- ¿Cómo debería conformarse un equipo de trabajo que pueda contribuir al mejoramiento de las clases de apoyo escolar en el Bachillerato?

Hipótesis de la investigación

De acuerdo a lo relevado y observado por la investigadora se llega a la hipótesis de que el rendimiento académico de los estudiantes que asisten a las clases de apoyo mejorarían al consolidarse el equipo de trabajo conformado por la secretaria académica, los docentes y los tutores de dichas clases; reduciéndose además la deserción de los alumnos cuando comienzan aprobar sus exámenes.

Justificación

La motivación fundamental de la investigadora al seleccionar al Bachillerato Diverso como organización a intervenir, fue contribuir al propósito de la institución, acompañándolos y otorgándoles herramientas de gestión que faciliten que los estudiantes con dificultades de rendimiento puedan concluir exitosamente sus estudios secundarios. Asimismo, cabe remarcar que la población atendida por la institución es de gran interés personal por parte de la investigadora, ya que trabaja en la inclusión laboral de comunidades vulnerables. De igual modo, la investigadora podría aportar nuevas herramientas de organización a una institución donde hasta el momento no se habían aplicado los principios del Coaching Organizacional.

Utilidad de la Investigación.

La intervención de esta institución tuvo como utilidad principal una mejora en los procesos organizacionales de la misma, específicamente en el área de apoyo escolar, resultando en un beneficio para los alumnos al brindarle las herramientas académicas necesarias para finalizar sus estudios de manera satisfactoria. Al mismo tiempo, la ejecución de esta intervención permitió a la investigadora la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador, para así lograr completar su formación.

Consecuencias prácticas.

Las consecuencias de la investigación se vieron principalmente reflejadas en la consolidación del equipo de trabajo dedicado al apoyo escolar, que logró mejorar notablemente los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de las clases de apoyo escolar. De igual modo, se consiguió aumentar la asistencia de los estudiantes a dichas clases, así como una mejora en las calificaciones del grupo que presentaba problemas de rendimiento académico en las materias Matemáticas, Lengua e Inglés.

Asimismo, el ciclo de charlas motivacionales de ex alumnos, activistas y referentes de la comunidad Trans, contribuyeron a que los alumnos adquirieran el impulso y la inspiración necesaria para continuar con sus estudios, en pos de mejorar sus oportunidad laborales.

Viabilidad de la Investigación

La viabilidad de la investigación estuvo dada por la preocupación demostrada por la secretaria académica del Bachillerato Diverso, acerca del rendimiento académico de un grupo de dieciocho (18) estudiantes, que no habían alcanzando los objetivos requeridos para la aprobación del primer semestre y que esa situación podría repetirse en el segundo semestre. Durante las reuniones efectuadas, la secretaria académica también expresó que la institución se encontraba entonces teniendo serios problemas de organización y comunicación entre los directivos, docentes, tutores y estudiantes, y que esto podría afectar el desarrollo de las clases de apoyo escolar. De igual modo, informó que consideraba que era necesario priorizar lo pedagógico y evitar que las actividades de otro tipo interrumpieran el desarrollo del proceso educativo, por lo cual creía que era importante replantear la forma de trabajar en la institución.

Evaluación de las Limitaciones en el Conocimiento del Problema

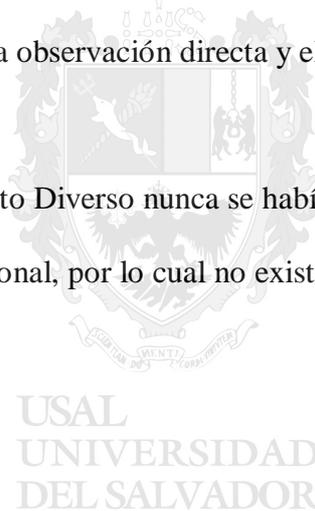
Durante la investigación no se encontraron registros de ninguna otra institución en el país que esté orientada a la educación secundaria de adultos que hayan sido excluidos del sistema educativo por su identidad de género u orientación sexual. También, debido a las condiciones de vulnerabilidad de gran parte del estudiantado, era común que se produjeran situaciones de emergencia, que interrumpieran u obstaculizaran el proceso de intervención, así como las actividades académicas.

Igualmente, al tratarse de una institución única en su tipo y con una fecha de fundación relativamente reciente, no existían manuales de normas y procedimientos, ni documentos escritos donde se exprese la misión, visión y valores de la institución; por ello la investigación hubo de basarse en la observación directa y el testimonio de las personas entrevistadas.

Asimismo, en el Bachillerato Diverso nunca se habían ejecutado intervenciones orientadas al Coaching Organizacional, por lo cual no existen antecedentes relevantes para este trabajo.

Aportes de la Investigación

La investigadora considera que esta intervención generó un impacto positivo en la construcción de un equipo de trabajo conformado por la secretaria académica, los docentes y los tutores de las clases de apoyo, que a la vez permitió una mejor organización y ejecución de las clases de apoyo escolar, lo que tuvo como consecuencia un avance en el rendimiento académico de los estudiantes, acompañándolos de una forma más eficiente para la aprobación de las materias en el semestre.



Del mismo modo, la definición y concreción de un equipo de trabajo efectivo, facultó a la institución para dar una atención más efectiva a otros problemas que pudieran presentarse en el futuro, relacionados o no, con el rendimiento estudiantil.

Finalmente, para la investigadora, esta intervención no sólo le permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante sus estudios de maestría, sino que además representó una oportunidad para su desarrollo personal y profesional.

Diagnóstico

Los modelos teóricos utilizados para el diagnóstico y en el diseño de la estrategia de la presente investigación fueron los siguientes:

- Cultura Organizacional, según Carolyn Taylor (2006).
- Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo, según Peter Senge (1998).
- Sabiduría de los Equipos, según Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (1993).
- La Disciplina de los Equipos, según Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (1996).
- Cómo Transformar un Grupo en un Equipo, según Juan Bautista Segonds (2018).
- Matriz de Uso del Tiempo, según Stephen R. Covey (2013).
- Reuniones Efectivas, según Vito Sgobba (2014).

Análisis de la Cultura del Bachillerato según Taylor.

De acuerdo con el modelo planteado por Carolyn Taylor (2006), en el Bachillerato Diverso los comportamientos estaban orientados a reflejar los valores de la institución: inclusión, respeto, diversidad, entre otros. Según lo informado por la secretaria académica, todos los alumnos que ingresaban, fácilmente se integraban a los cursos y desarrollaban relaciones interpersonales con el resto de sus compañeros, como compartía en la entrevista

“acá todes somos iguales, porque todes en algún momento sufrimos la discriminación y el abandono”(Leticia) por ello, la identificación, el sentido de pertenencia y la solidaridad son valores característicos de las personas que conforman la comunidad Trans o que se encuentran en situación de vulnerabilidad. También comentó que cuando una “chica Trans” estudiante del bachillerato era detenida, inmediatamente la comunidad educativa se organizaba y se dirigía a la comisaria para informarse sobre la situación y asegurar que se respetasen sus derechos.

Por otra parte, la escuela constituía en sí misma un símbolo de los logros obtenidos en materia de derechos humanos para la comunidad Trans. En las paredes de la institución se podían observar pintadas varias frases célebres de mujeres Trans, que lucharon por el respeto de los derechos de las personas de su comunidad y por la creación del bachillerato, con el objetivo de recordar, motivar y empoderar la lucha de esta comunidad, como por ejemplo una frase *“Cuando una Travesti entra a la universidad, le cambia la vida a esa travesti. Muchas Travestis en la Universidad le cambian la vida a la sociedad (Lorena B).*

En las diferentes jornadas en las que participamos, siempre se dejaba de manifiesto los avances conseguidos en materia de legislación, tales como la “Ley de identidad de Género N° 26743” del año 2012, la despatologización de la homosexualidad y la cobertura dentro del PMO (plan médico obligatorio que deben asegurar las obras sociales a sus afiliados) para el cambio de sexo, así como los grandes logros alcanzados a través del esfuerzo y la lucha conjunta de los diferentes integrantes y activistas de la comunidad LGBTIQ+.

En cuanto al sistema, existía un conjunto de características bien definidas que son comunes a las instituciones educativas en general, tales como evaluaciones, control de asistencia y horarios de clase; las cuales habían sido establecidas por el ente rector de la institución, en este caso el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación Argentina. No obstante, tal como se podía observar a través de su organigrama, el

centro de estudiantes tenía una marcada importancia y participación en la toma de decisiones y en la vida educativa del bachillerato, dependiendo directamente del Director y siendo formalmente descrito como uno de los órganos de participación y consulta, lo que caracteriza a los modelos de educación popular, de los cuales esta institución forma parte. Esto también se podía evidenciar en la forma en que se dirigían entre sí todos los integrantes de la comunidad educativa, tratándose como “compañero” o “compañera” independientemente de las funciones o jerarquías que ocuparan dentro de la institución. Asimismo, la secretaria académica comentó en las entrevistas que tenían un calendario de reuniones mensuales de seguimientos y avances, que debían llevarse a cabo entre el director, las diferentes secretarías, consejeros y delegados estudiantiles, pero que les resultaba difícil establecer una agenda de prioridades y una planificación anual de las acciones que debían desarrollar como institución educativa. Generalmente todos tenían en claro las fechas importantes de evaluaciones, cierres de informes semestrales, campañas, colectas y fechas importantes donde se debían reforzar y tratar diferentes temáticas educativas, pero la mayoría de las veces las actividades se realizaban sobre la hora y con una pobre o informal comunicación. Aclaró igualmente que siempre se lograban alcanzar los resultados que se proponían como equipo, aunque consideraba que los mismos podían mejorar sustancialmente al trabajar de forma más ordenada.

Al tratarse de una escuela dirigida a personas en situación de vulnerabilidad, además de las observaciones y recolección de información por parte de la investigadora, el Bachillerato Diverso se destacaba y diferenciaba de otros institutos por haber desarrollado una cultura fundamentalmente orientada a las personas primero. Sin embargo, resultaba necesario que el bachillerato adquiriera y fortaleciera características de la cultura de equipo único, la que le permitiría resolver de manera más eficiente los problemas y situaciones que se presentaban en la institución, especialmente en el ámbito académico; así como también de la

cultura del logro, orientada a alinear al equipo de apoyo detrás de una visión o propósito común, usando la misión para atraer y encauzar la energía personal de sus miembros en la persecución personal de metas comunes, los empoderaría como comunidad y les aseguraría su continuidad a futuro como institución.

Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo según Senge.

En el Bachillerato Diverso, se observó que existía la visión compartida según el concepto planteado por Peter Senge (1998), pues la secretaria académica, docentes, tutores y alumnos entrevistados entendían la importancia de la aprobación del semestre y la mejora en el rendimiento académico, evitando así la deserción y permitiendo que todos los estudiantes lograran finalizar sus estudios de manera satisfactoria, como el objetivo de poder mejorar su calidad de vida. Además se percibía un fuerte compromiso con la misión de la institución, ya que todos los entrevistados manifestaron sentirse parte de ella. Durante la primer charla motivacional que se realizó en las instalaciones de la escuela, dentro del marco del ciclo propuesto, denominado “Relatos en Primera Persona”, una de las alumnas que dio su testimonio, cerró su exposición contando que en el bachillerato se dio cuenta de que “estudiar le dio alas, y que esas alas le dieron poder” (Luli). No obstante, también se pudo observar que la visión compartida, en algunos casos no estaba lo suficientemente definida, ya que a menudo los entrevistados confundían la función del Bachillerato, considerándolo más un espacio de contención y asistencia social que una institución educativa. Teniendo en cuenta esta situación, se consideró necesario complementar o reformular la visión existente, siempre y cuando la misma resultara igualmente motivadora y consolidara la identidad de la institución, en función de realizar acciones más efectivas para la consecución de las metas planteadas.

De igual modo se pudo observar durante las reuniones del área de apoyo escolar (secretaria académica, docentes y tutores) que los procesos de diálogo no resultaban muy

efectivos, ya que se producían constantes interrupciones por agentes externos (visitas inesperadas, llamadas telefónicas), que impedían a los participantes mantener la atención en los temas tratados, obstaculizando así el desarrollo de un aprendizaje generativo. Teniendo en cuenta estos emergentes, que son parte de la vida diaria de la institución y de sus integrantes, la investigadora sugirió implementar como parte de su intervención una serie de talleres de formación para la adquisición de herramientas de gestión que les permitiesen desarrollar habilidades como equipo, dichos talleres se describirán en el apartado sobre estrategias de intervención de este trabajo de investigación.

Sabiduría de los Equipos.

Por otra parte, se pudo apreciar durante las entrevistas y visitas, que este nuevo grupo de trabajo dedicado al apoyo escolar conformado por la secretaria académica, los docentes y los tutores, tenía condiciones para evolucionar de equipo potencial a equipo verdadero, siguiendo el modelo de Katzenbach y Smith (1993), ya que sus integrantes eran un grupo reducido de personas con habilidades complementarias y ampliamente comprometidos, pero resultaba necesario orientarlos a trabajar aspectos relacionados con la fijación de objetivos, planificación, propósito y enfoque en común o visión compartida así como con el concepto de responsabilidad mutua.

Se pudo observar que se requería implementar una serie de metas de trabajo y que las mismas fueran concisas, con asignación de responsabilidades y con tiempos de cumplimiento establecidos, para así lograr que los integrantes del grupo se comprometieran con el propósito general, es decir, mejorar el rendimiento académico de los alumnos, a través de las clases de apoyo escolar. Además, se necesitaba trabajar en las comunicaciones y fijar una serie de normas de conducta, especialmente durante las reuniones, en cuanto a la asistencia, puntualidad y uso de teléfonos celulares, ya que como se mencionó anteriormente, los participantes solían dispersar su atención debido a las constantes interrupciones. Asimismo, se

propuso a los docentes y tutores que establecieran los temas a reforzar en los talleres de apoyo y organizaran el grupo de alumnos, ubicándolos por curso y efectuando un seguimiento de las asistencias y evolución de los mismos, tanto en clases como en los talleres de apoyo.

La Disciplina de los Equipos.

Si bien en este equipo estaban presentes los valores del trabajo en equipo que señalan Katzenbach y Smith (1996) tales como la escucha y respuesta constructiva a las ideas que expresan otros, otorgándoles el beneficio de la duda, apoyándoles y reconociendo sus intereses y logros; era necesario reforzar otros aspectos, especialmente aquellos relacionados a la disciplina del trabajo en equipo para lograr la eficacia del mismo, porque continuamente las situaciones emergentes que eran parte de la comunidad del Bachillerato Diverso, dispersaban el foco de lo importante para atender las cuestiones urgentes, disminuyendo el tiempo, dedicación y la calidad de los resultados en las cuestiones importantes y urgentes. Por tal motivo, teniendo en cuenta lo sugerido por los autores citados, se determinó que era necesario que Leticia como secretaria académica, fortaleciera su posición como líder del grupo, por lo cual debía poder transmitirles claramente a los integrantes el propósito de las clases de apoyo y las pautas de forma clara y organizada, siempre permitiéndoles brindar sus aportes en cuanto a la forma, tiempos de realización y enfoque para la consecución de las metas que se propusieran como equipo.

Cómo Transformar un Grupo en un Equipo.

Al momento de la intervención, el equipo de trabajo de apoyo escolar del Bachillerato Diverso, se ajustaba en parte a la definición de equipo que señala Juan Bautista Segonds (2018), pues sus integrantes tenían una visión holística y se encontraban en sintonía en cuanto al propósito que compartían. Un aspecto positivo de este grupo era que todos sus integrantes habían logrado desarrollar un amplio sentido de pertenencia con la situación particular de esta institución, lo que generaba energía, empuje y compromiso en alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, en varias oportunidades en que la investigadora participó en las reuniones de trabajo o como observadora en las clases de apoyo, detectó las continuas interrupciones, bien fuera por cuestiones académicas o por cuestiones personales de algunos alumnos, lo que hacía difícil retomar el tema que se estaba tratando en la reunión y en ocasiones continuarla. Estas situaciones dejaban entrever que los compromisos individuales se superponían con los generales, y que debía trabajarse sobre el foco de lo importante y del aporte que cada integrante hacía al equipo desde su rol. Aunque tenían una serie de valores en común, sus integrantes todavía no habían establecido un sistema de reglas internas, que es una de las condiciones que el autor distingue como una característica fundamental de los equipos para lograr su empoderamiento. Estas reglas debían decidirse por consenso, ya que las mismas definirían la interacción entre las personas, a la vez que otorgarían al equipo una coherencia entre lo que se decía y lo que se hacía. Resultaba necesario reforzar los roles, compromisos y objetivos dentro del equipo, a fin de lograr resultados exitosos.

Matriz de Uso del Tiempo.

Otro aspecto que se pudo constatar durante la investigación, era la falta de organización para el uso efectivo del tiempo, tomando en cuenta la matriz de uso del tiempo diseñada por Stephen R. Covey (2013), ya que a menudo el equipo se encontraba improvisando acciones para hacer frente a las constantes crisis que se producían por las características sociales de los estudiantes, pero mayormente por la falta de planificación y visión a largo plazo. Durante las entrevistas realizadas, la secretaria académica comentaba que para ese momento el equipo no había logrado establecer prioridades, ni tener claridad para diferenciar las actividades y clasificarlas siguiendo el modelo en los cuadrantes I, II, III, ya que frecuentemente existían tareas que se confundían con actividades urgentes e importantes sin serlo, lo que causaba una sensación de emergencia permanente.

Reuniones Efectivas.

Siguiendo el modelo que plantea Vito Sgobba (2014), se puede afirmar que al momento de la intervención, el grupo de apoyo escolar del Bachillerato Diverso, no estaba teniendo reuniones que pudieran catalogarse como efectivas, en vista de que no se cumplían los lineamientos establecidos por el autor. De acuerdo a lo informado por la secretaria académica, las reuniones del grupo se realizaban con muy poca planificación, por lo cual no existía una convocatoria formal, tampoco una agenda con los temas a tratar, ni normas que se debieran seguir durante la ejecución de las mismas; igualmente no se había establecido la asignación de responsabilidad en las acciones o tareas pendientes de ejecutar por los participantes de las reuniones. Todo lo anterior, generaba incumplimiento en la asistencia y en la puntualidad, por parte de algunos de los convocados; además de interrupciones, desviaciones en los temas a tratar y otras fallas en la comunicación. Asimismo, la falta de una minuta escrita al terminar las reuniones, dificultaba el seguimiento de los asuntos tratados durante las mismas, así como el cumplimiento de los acuerdos realizados.

Teniendo en cuenta las situaciones manifestadas por la secretaria académica, se propuso como parte de la estrategia de intervención, desarrollar talleres de formación y trabajo para brindar herramientas que les permitiesen consolidarse como equipo verdadero o de alto desempeño, así como adquirir nuevas destrezas para obtener mejores resultados, que serán postulados como parte de la estrategia del diseño del plan de acción de la investigación.

Conclusiones preliminares de la etapa de diagnóstico

Con base en los modelos utilizados para la intervención, durante la etapa de diagnóstico se determinaron como conclusiones principales, las siguientes:

- El Bachillerato había desarrollado una cultura organizacional orientada principalmente a las personas primero, tal como lo sostiene el modelo

planteado por Carolyn Taylor (2006), no obstante, para alcanzar el objetivo principal de la intervención, es decir, mejorar las clases de apoyo escolar, resultaba necesario fortalecer la cultura de equipo único y logro, ya que de acuerdo a lo manifestado, al momento de la intervención existía “una falta de comunicación entre directivos, docentes, tutores y alumnos” (Leticia), lo cual influía indirectamente en el desarrollo exitoso de las clases de apoyo y por tanto en el rendimiento académico de los estudiantes.

- Si bien, en el Bachillerato se percibía un fuerte compromiso con la misión de la institución entre quienes formaban parte de la misma, se pudo observar también que era necesario reformular la visión compartida, de acuerdo a lo planteado en el modelo de Peter Senge (1998), ya que a menudo el Bachillerato era considerado un espacio de contención y asistencia social y no una institución educativa. Con respecto a este punto, Leticia manifestó: “Desde el lugar que me corresponde a mí, como secretaria académica, trato de priorizar lo pedagógico, pero algunas veces es muy difícil”. Por otra parte, el aprendizaje generativo, que también plantea el autor, se veía obstaculizado por los problemas de comunicación entre los integrantes del equipo de apoyo escolar, a los que hacía referencia la secretaria académica y por constantes emergentes que interrumpían el normal desarrollo de las reuniones de equipo, como pudo observarse en comentarios de Leticia: “Hace dos semanas tuvimos un caso de violencia de género con una piba... Todo el tiempo es así”.
- Desde el punto de vista de la sabiduría de los equipos que formulan Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (1993), se observó que era necesario que el grupo mejorara su comunicación, se establecieran objetivos comunes claros, así como una serie de normas de conducta durante las reuniones. Por otra parte,

sus integrantes eran personas altamente comprometidas con la institución, lo que era un punto a favor para que el grupo pudiera convertirse en un equipo verdadero.

- Resultaba importante que el grupo trabajara los aspectos relacionados a la disciplina del trabajo en equipo que plantean Katzenbach y Smith (1996), así como el fortalecimiento del rol de Leticia como secretaria académica y líder del grupo.
- Para transformar al grupo de apoyo escolar en un equipo como lo sostiene Juan Bautista Segonds (2018), se requería que se estableciera un sistema de reglas internas, así como un reforzamiento de los roles, compromisos y objetivos del equipo. Del mismo modo, el grupo contaba con un amplio sentido de pertenencia, que le otorgaba la energía y el compromiso para alcanzar las metas propuestas.
- En el Bachillerato a menudo sucedían situaciones con los estudiantes que causaban que no se priorizaran adecuadamente las actividades a realizar, tal y como lo señala Stephen R. Covey (2013), en su matriz de uso del tiempo. Esto se debía en parte a las características de la población estudiantil (en situación de vulnerabilidad) y también a la falta de planificación a largo plazo.
- Las fallas en la comunicación dentro del grupo de trabajo referidas por la secretaria académica, también se manifestaban a la hora de realizar reuniones, por lo cual las mismas distaban de catalogarse como efectivas de acuerdo al modelo planteado por Vito Sgobba (2014). Al momento de la intervención, las mismas se realizaban sin ninguna convocatoria formal. Tampoco existía una agenda con los temas que serían tratados, ni normas a seguir durante su desarrollo.

Marco Teórico

Cultura Organizacional

De acuerdo al diagnóstico, se eligió un modelo análisis cultural como marco de referencia, que permitiera el estudio de la cultura organizacional de la institución intervenida, para ello seleccionó el modelo de Carolyn Taylor (2006), estudiado durante la maestría, el cual señala que pueden generarse distintas culturas en cualquier comunidad de individuos donde se compartan valores, creencias, intereses, rutinas u objetivos. En los seres humanos, la aceptación del grupo es una necesidad para la supervivencia, por tal motivo deben aprender los modos correctos de conducta dentro de la comunidad a la que pertenecen, pues aquellos que no cumplan con los mismos, deberán abandonar el grupo o serán expulsados de él. Considerando estos puntos, la autora realiza una definición de cultura que está íntimamente relacionada a los mensajes que reciben los individuos referentes al comportamiento que se espera de ellos: qué es lo correcto, lo importante y lo necesario para ser aceptados y recompensados. Taylor afirma que estos mensajes provienen de tres grandes áreas: comportamientos, símbolos y sistemas.



Figura 5 - Elementos que existen en toda cultura, según Carolyn Taylor (2006)

Los comportamientos están enfocados en las figuras de autoridad dentro de la comunidad y reflejarán los valores de la misma; dichos comportamientos enviarán un mensaje al colectivo mostrándole lo que es importante, por ello para realizar cambios en la cultura deben modificarse los comportamientos y a la vez esto se traduce en variaciones en la jerarquía de valores. Los símbolos son aquellas situaciones a las que se les otorga un significado más allá de lo que muestran, ejemplo de esto son los objetos y rituales que denotan poder o estatus. En cuanto a los sistemas, los mismos corresponden a los mecanismos de gestión mediante los cuales se controla, planifica, supervisa o premia a los individuos; estos se generan a partir de decisiones tomadas en algún momento que se continuaron aplicando; por esa razón, cambiar un sistema implica la creación de uno nuevo que reemplace al anterior.

Dentro de las organizaciones, Taylor define cinco arquetipos que fueron utilizados por la investigadora para poder evaluar y analizar los rasgos culturales del Bachillerato Diverso:

- Cultura de logro: En la cual se espera que la organización, los equipos y los individuos cumplan con sus compromisos.
- Cultura centrada en el cliente: Enfocada en la atención de las necesidades de los grupos de interés, así como en el cumplimiento de sus expectativas.
- Cultura de equipo único: Donde se crea un conjunto de valores, creencias y prácticas que priorizan el bien común por encima de los beneficios individuales.
- Cultura de la innovación: Se valora el emprendimiento, la creatividad, la ruptura con lo establecido y el aprendizaje.
- Cultura de las personas primero: Prevalece la atención a las personas, su desarrollo, seguridad, respeto, equilibrio y diversidad.

Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo

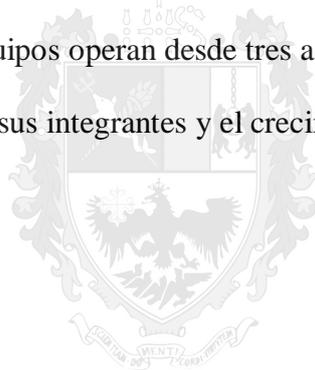
El modelo de Peter Senge (1998) permitió detectar que el Bachillerato había desarrollado una visión compartida entre todos sus integrantes. Esta se entiende como una de las dimensiones del modelo de aprendizaje organizacional, que permite fijar una meta que genera una proyección de futuro en común entre varias personas, siendo la misma el resultado de procesos de comunicación entre los involucrados. Por tal motivo, es de gran importancia para la existencia de organizaciones inteligentes, donde se desarrolle el aprendizaje generativo. La presencia de una visión compartida permite el aumento del nivel de compromiso en la integración y ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos planteados.

Otra de las dimensiones planteadas por Senge (1998) es el aprendizaje en equipo, donde se describe el proceso de alineación y desarrollo de la capacidad de crear los resultados que los miembros del equipo aspiran alcanzar. Tal y como sucede con la visión compartida, el aprendizaje en equipo es consecuencia de procesos de diálogo en los que se requieren los

elementos de la escucha eficaz: plena atención, empatía y abstención de juicios, con la finalidad de lograr la comprensión de las ideas del otro. En el caso del Bachillerato Diverso, se observó que, si bien existía una visión compartida, era necesario que la misma se fortaleciera para que pudieran alcanzar las metas y el compromiso que tenían como equipo.

Sabiduría de los Equipos

Al momento de evaluar el grupo de trabajo de apoyo escolar del Bachillerato Diverso, se decidió usar el modelo de Katzenbach y Smith (1993), quienes definen “equipo” como una unidad integrada por un número reducido de personas (se recomienda no superar las 10) que poseen habilidades complementarias, un propósito en común, metas compartidas y responsabilidad colectiva. Los equipos operan desde tres aspectos básicos: el óptimo rendimiento, la autosuperación de sus integrantes y el crecimiento de la institución o empresa como resultado de sus aportes.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Los elementos básicos del equipo



Figura 6 - Principios Básicos del Equipo según Katzenbach y Smith (1993)

La presencia de habilidades complementarias en los integrantes del equipo le permite responder de manera rápida frente a las necesidades de innovación y calidad. Para ello también es importante que exista una comunicación eficaz. De acuerdo a esta definición, los equipos tienen cinco características fundamentales:

1. Número reducido de integrantes.
2. Habilidades complementarias.
3. Comprometidos con un propósito común y con objetivos de rendimiento.
4. Compromiso con un enfoque común.
5. Responsabilidad mutua.

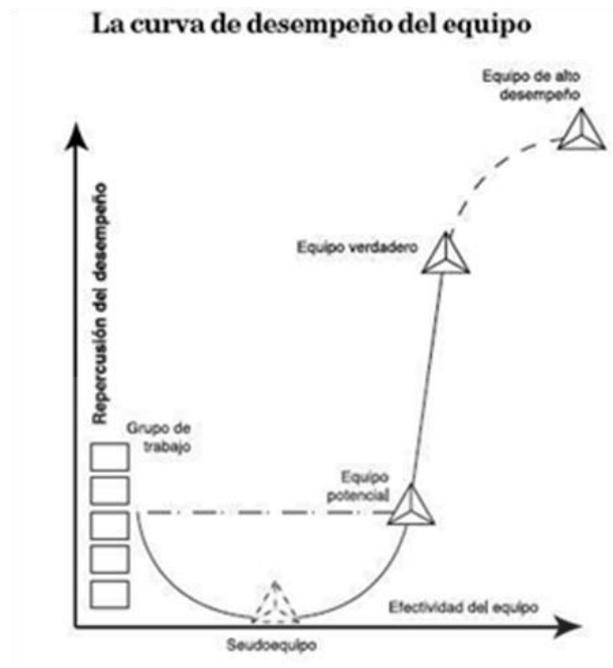


Figura 7 - Curva de Desempeño del Equipo según Katzenbach y Smith (1993)

Mediante la curva de rendimiento se puede evaluar la productividad de un grupo, ya que permite definir en qué posición de la curva se encuentra, teniendo en cuenta los cinco indicadores que se desarrollaron en la definición de equipo y en otros como el entusiasmo, los símbolos, por el significado que implica, y por los resultados del rendimiento en sí mismo.

1. El grupo de trabajo: Sus integrantes no comparten un fin en común y no tienen metas afines que los motiven a convertirse en un equipo. Los logros y las responsabilidades son individuales, pues no se busca una producción en conjunto. Sus miembros colaboran entre sí compartiendo información, ideas o prácticas.

2. El pseudo-equipo: Es un grupo que no está interesado en obtener un mejor desempeño colectivo ni comparten objetivos comunes. Tienen bajo rendimiento, realizan aportes menores que los grupos de trabajo. La interacción entre los integrantes reduce la producción individual.

3. El equipo potencial: Es un tipo de grupo que necesita mejorar su productividad, así como establecer objetivos y lograr efectos claros. No ha desarrollado el sentido de

responsabilidad colectiva. Es el tipo de grupo que se encuentra con mayor frecuencia en las organizaciones.

4. El equipo verdadero: Es una cantidad reducida de personas que comparten objetivos, forma de trabajo y tienen un propósito en común. Cuentan con habilidades complementarias y comparten la responsabilidad en el logro de los objetivos.

5. El equipo de alto rendimiento: Este tipo de grupo cuenta con las mismas características que los equipos reales. Sus miembros están comprometidos entre sí para alcanzar el cumplimiento de las metas. Los equipos verdaderos, así como los equipos de alto rendimiento son los que poseen mayor capacidad de adaptación a los obstáculos, inconvenientes e imprevistos que puedan surgir; a diferencia de los pseudo-equipos y los potenciales, en los que sus integrantes se sienten solos y desmotivados con facilidad, perdiendo la confianza en el equipo rápidamente. Es por ello que, por medio del compromiso, se logra que los miembros de un equipo se sientan responsables, no dejen de lado su individualidad, y puedan aportar su trabajo e ideas.

Este modelo permitió a la investigadora no sólo evaluar, sino también otorgar las herramientas necesarias al grupo de trabajo para potenciar su consolidación como equipo y aspirar a transformarse en un equipo verdadero o de alto rendimiento.

La Disciplina de los Equipos

A través de las observaciones realizadas al grupo de trabajo dedicado a las clases de apoyo escolar en el Bachillerato Diverso, se detectó una fuerte necesidad de fortalecer el rol de liderazgo de la secretaria académica, así como de reforzar la disciplina en el trabajo en equipo en pos de lograr la eficiencia del mismo. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (1996) sostienen que el concepto de equipo está totalmente relacionado a su buen funcionamiento, por ello es necesario separarlo de otros grupos que no se desempeñan como

tal. Los equipos logran un buen desempeño en primer lugar por su disciplina. El trabajo en equipo representa un conjunto de valores que abarcan la escucha y respuesta constructiva a las ideas que expresan otros, otorgándoles el beneficio de la duda, apoyándoles y reconociendo sus intereses y logros. Estos valores promueven tanto el desarrollo de una organización como de los individuos que la conforman, sin embargo, no garantizan la eficacia de un equipo.

Los propósitos de los equipos deben ser creíbles y estar orientados al logro, integrando elementos relacionados con el ganar, ser los primeros, revolucionar o estar a la vanguardia. Al configurar un propósito significativo los equipos obtienen ímpetu, dirección y compromiso; no obstante, el propósito puede ser creado en respuesta a una demanda o dirección indicada desde fuera del equipo. Los directivos o autoridades de la institución debe indicar directrices claras al equipo, pero debe permitirle cierta flexibilidad para que el mismo desarrolle su interpretación, metas específicas, tiempos de cumplimiento y enfoque.

Se pudo observar al momento de la intervención que en muchos casos, el equipo no contaba con directrices claras y tampoco estaban bien establecidos los tiempos de cumplimiento de las tareas programadas, tanto por falta de organización producto de los continuos emergentes, como también por ausencia del rol de liderazgo de Leticia, a quien generalmente se dirigían más como compañera que como secretaria académica del Bachillerato Diverso.

Es importante que los equipos desarrollen metas específicas en función de su propósito, lo que facilita la comunicación clara y permite que el equipo se enfoque en el logro de dichos objetivos. Esto además, le otorga al equipo la consecución de pequeñas victorias mientras persigue un propósito más amplio, las cuales inciden positivamente en su compromiso y en la superación de los obstáculos que puedan ir apareciendo. Del mismo modo, podrá hacer un seguimiento de sus avances.

Para construir el desempeño de equipo, se requiere:

- Establecer urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección.
- Seleccionar a los miembros o potenciales miembros por sus habilidades y potencial de habilidades, no por su personalidad.
- Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado.
- Establecer algunas reglas claras de conducta.
- Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño.
- Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información.
- Pasar tiempos juntos.
- Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa.

Si bien, el grupo de apoyo escolar del Bachillerato Diverso cumplía con algunas de estas condiciones, se consideró que era necesario establecer normativas claras de conducta (especialmente en cuanto a la asistencia y puntualidad en las reuniones de trabajo), así como definir con claridad las metas a cumplir y las tareas a desarrollar en función de ello, y el feedback como oportunidad de crecimiento continuo en la institución.

Matriz de Uso del Tiempo

Como herramienta de gestión del equipo, se consideró importante trabajar con el modelo de utilización del tiempo de Stephen R. Covey (2013), el cual emplea cuatro cuadrantes donde se clasifican las actividades de acuerdo a su importancia y urgencia. El autor distingue el uso adecuado del tiempo como una condición indispensable para las personas altamente efectivas y señala los primeros mecanismos para la organización del tiempo, tales como las listas de tareas y las agendas, que posteriormente dieron paso al

concepto de efectividad ligada a las relaciones y los resultados. A partir de esto, Covey establece la organización y la ejecución de cada tarea según su prioridad.

El autor distingue dos dimensiones, a saber:

- Importante y no importante: Se define de acuerdo a lo que esté o no alineado con el propósito.
- Urgente y no urgente: Corresponde a la necesidad de que el asunto sea o no atendido de inmediato.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

	Urgente	No Urgente
Importante	<p style="text-align: center;"><u>Cuadrante I</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crisis ● Presiones ● Proyectos con fecha de vencimiento 	<p style="text-align: center;"><u>Cuadrante II</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones personales ● Nuevas oportunidades ● Planificación futuro ● Actividades preventivas ● Crecimiento personal ● Ocio, diversión
No Importante	<p style="text-align: center;"><u>Cuadrante III</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Interrupciones ● Email, reuniones, llamadas ● Actividades populares ● Presiones familiares 	<p style="text-align: center;"><u>Cuadrante IV</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Detalles ● Ladrones del tiempo ● Algunos emails y llamadas ● Actividades placenteras

Figura 8 - Matriz de Uso del Tiempo (Covey, 2013)

A partir de estas dimensiones se originan las combinaciones que se muestran en los cuadrantes que se explican a continuación:

- Cuadrante I: Es el cuadrante de las crisis. Se caracteriza por generar una cantidad importante de tensión y estrés, ya que en él se ubican las tareas que son urgentes e importantes, es decir, que son acordes al proceso laboral y que a la vez requieren atención inmediata. Debido al agotamiento que genera, los individuos se trasladan de este cuadrante al cuadrante IV (distracciones y placeres), lo que los lleva a permanecer oscilando entre las crisis y la improductividad.
- Cuadrante II: Es el cuadrante de la proactividad, el bienestar y la felicidad a largo plazo. En el mismo se incluyen aquellas actividades que es importante realizar pero no de forma urgente, tales como aquellas que remiten a la planificación, a la preparación y a la visión.
- Cuadrante III: Es el cuadrante de la reactividad, donde se ubican todas aquellas tareas que no son acordes con el propósito, pero son urgentes para otras personas.

Generalmente se trata de tareas que se pueden suspender o delegar, aunque se logran confundir con las tareas del Cuadrante I, pero no son importantes. El resultado de dedicar tiempo a estas tareas es que se genera una visión a corto plazo, sin tomar en cuenta el impacto general que tiene en el diagrama del día o de la semana.

- Cuadrante IV: Es el cuadrante de la inefectividad, donde se ubican las acciones que no son ni urgentes ni importantes y que se realizan por costumbre o evasión. Implican una pérdida de tiempo o un tiempo de recreación, ya que las actividades que se llevan a cabo no aportan ningún beneficio propio ni para otros.

Esta herramienta permitiría eliminar la sensación de emergencia permanente que se presentaba en el grupo de trabajo de apoyo escolar del Bachillerato Diverso al momento de la intervención.

Cómo Transformar un Grupo en un Equipo

Al momento de la investigación se pudo observar que no se había establecido un sistema de reglas internas que permitiera la organización del equipo de trabajo a fin de lograr resultados exitosos, de acuerdo a lo establecido por Juan Bautista Segonds (2018), quien destaca el empoderamiento que poseen los equipos que se encuentran alineados bajo un propósito trascendente. El autor también reflexiona acerca de varios conceptos tales como: protagonismo, valores como base en el desarrollo y creación de reglas, sinergia, resiliencia. Enfatiza también la importancia de la flexibilidad y la mirada holística ante distintas situaciones y realidades, las cuales pueden condenar o potenciar, de acuerdo a la posición que se asuma: víctima o protagonista. El autor señala que la formación de equipos no da lugar al miedo y la angustia, sino a la confianza y al empoderamiento, transformando los errores en aprendizaje, abriéndose a un estado de aprendiz frente a nuevas circunstancias y herramientas. Define a un equipo de trabajo, no sólo como un grupo de individuos que trabajan detrás de

una propuesta, sino como un conjunto de personas con una visión holística, donde existe una alineación tanto a nivel psicológico, como emocional y espiritual, que en definitiva deben poseer un propósito trascendente, como sucede en el Bachillerato Diverso.

El autor refiere que los equipos cuentan con reglas internas, que poseen como base valores. Todos los integrantes deben compartir esas reglas, ya que conforman el empoderamiento del grupo. Sugiere que contar con sistemas de valores, con la definición de roles, compromisos y objetivos dentro del grupo, implica resultados extraordinarios, y dentro de los comportamientos se puede detectar, entre otras cosas: conciencia ampliada, confianza, asumir riesgos, tranquilidad, apertura y un cambio en el hacer. Afirma que el armado de un equipo es más sencillo que trabajar con uno ya constituido, pues esto último resulta más laborioso debido a que se requiere realizar un análisis previo de las creencias y normas de convivencia. La energía debe estar enfocada en sumarlos al propósito. La clave con los nuevos integrantes de este equipo es trabajar con el sentido de pertenencia, ya que esto produce mayor energía, más comunicación, mayor confianza, más apertura y en definitiva más sinergia.

Segonds (2018) explica que el propósito de un equipo es aquello que inspira, es la visión, y la misión, es el camino, y este puede variar. Indica que lo fundamental es tener la humildad y el talento de transmitir el mensaje, apoyarse en los valores, pues estos son el vehículo en un equipo y deben representarnos tanto a nivel personal como a nivel profesional. Por otro lado, recalca que las emociones positivas funcionan como potenciadoras y aceleradoras del cambio, logrando conseguir desarrollar el mayor potencial de los integrantes del equipo, otorgándoles las respuestas a muchas situaciones. Recomienda que cada equipo construya un conjunto de reglas internas, como la base sobre la que se van a desarrollar las relaciones entre las personas, ya que establecen un código en las relaciones interpersonales. Las mismas deben definirse por consenso y perdurarán poniéndolas en práctica, aplicándolas,

ya que son estas las que acercan al objetivo, al propósito. Estas reglas permiten al equipo ser coherente en sus acciones, pensamientos y palabras, por ello deben estar siempre presentes.

El grupo dedicado a las clases de apoyo escolar en el Bachillerato Diverso, conformado por la secretaria académica, docentes y tutores voluntarios, si bien, contaba con una visión y misión claras, debía seguir trabajando sobre su propósito y fortalecerse como equipo de personas unidas holísticamente, ponderando la vulnerabilidad que los identifica, pero también los predispone y energiza para impulsar cambios posibilitadores.

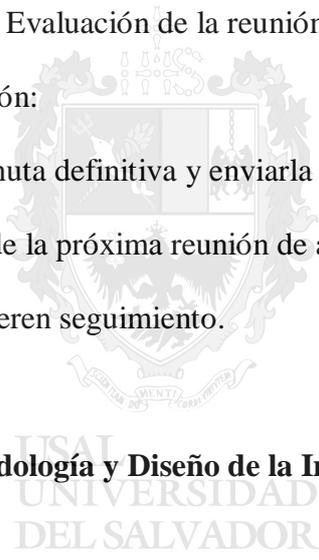
Reuniones Efectivas

Luego de las entrevistas y de las observaciones de las reuniones de trabajo, la investigadora pudo constatar que el grupo de trabajo no estaba teniendo reuniones efectivas. Por ello decidió brindarles herramientas a través de talleres para el equipo de apoyo escolar, siguiendo los lineamientos del modelo planteado por Sgobba (2014), quien explica que para lograr reuniones efectivas es necesario llevar a cabo una serie de pasos antes, durante y después de las mismas, los cuales se describen a continuación:

- Pasos previos a la reunión:
 - Planificar de acuerdo a:
 - ✓ Temas a tratar.
 - ✓ Objetivos de los temas que se tratarán.
 - ✓ Naturaleza de la interacción: informativa, exploratoria, para toma de decisiones (alternativas en caso de no lograr consenso).
 - Tiempo para cada tema, tiempo total y tiempo disponible.
 - Participantes de acuerdo a las características de la reunión:
 - ✓ Posibilidades de reemplazo.
 - ✓ Habilidades mínimas y atribuciones del reemplazante.

- ✓ Condición de cancelación ante ausencia.
- Material de lectura previo:
 - ✓ Coordinar su envío anticipado.
- Evaluar la forma de realizar la convocatoria, considerar a posibles interesados que no estén en la lista de participantes.
- Posibilidad de incorporar otros temas, tiempo límite.
- Armado de la agenda previa considerando tiempos de receso.
- Enviar invitaciones, agenda previa y material de lectura si es necesario.
- Definir el espacio, ubicar herramientas, materiales y logística requerida.
- Tomar en cuenta el tiempo necesario para poder verificar el espacio, conexiones y equipos antes de comenzar la reunión.
- Pasos a seguir durante la reunión:
 - Chequear la recepción de la agenda y materiales (llevar copias).
 - Dar la bienvenida, presentar los objetivos de la reunión y explicar el contenido general.
 - Efectuar check-in:
 - ✓ Expectativas acerca de la reunión.
 - ✓ Información relacionada que se desee comunicar.
 - ✓ Incidencias relacionadas a la presencia en la reunión.
 - Explicar con detalle el objetivo de la reunión.
 - ✓ Presentar la agenda con sus temas, tiempos y secuencias.
 - Verificar acuerdos operativos para el desarrollo de la reunión:
 - ✓ Entradas y salidas.
 - ✓ Uso de teléfonos y computadoras.
 - ✓ Métodos de votación si se requiere.

- Asignar funciones: Facilitador, responsable de la minuta, responsable de tomar el tiempo.
 - Desarrollo de la reunión:
 - ✓ Exposición de los temas.
 - ✓ Diálogo y negociación.
 - ✓ Toma de decisiones.
 - ✓ Definir plan de acción.
 - Cierre de la reunión con lectura de la minuta, enfatizando acuerdos y compromisos.
 - Efectuar check-out: Evaluación de la reunión según lo planteado.
- Pasos posteriores a la reunión:
- Confeccionar la minuta definitiva y enviarla a participantes e interesados.
 - Esbozar la agenda de la próxima reunión de acuerdo a los temas que se considere que requieren seguimiento.



Metodología y Diseño de la Intervención

Enfoque metodológico

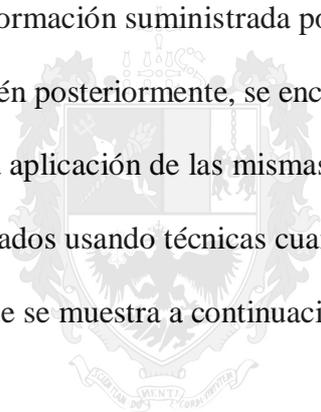
La presente investigación, se desarrolló usando un modelo mixto (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010) donde se combinara lo cualitativo y lo cuantitativo en la mayor parte del proceso de investigación, incorporando así las fortalezas de ambos enfoques, a través de la ejecución de diferentes acciones. El enfoque cuantitativo permitió la obtención de datos medibles numéricamente; en esta intervención se consideró necesario emplear esta metodología para determinar con la mayor objetividad posible la cantidad de alumnos que presentaban dificultades con las distintas materias que cursaban, los

factores que tenían una incidencia significativa en el rendimiento académico de la población estudiantil y la cantidad de estudiantes que estaban dispuestos a asistir a clases de apoyo escolar. Del mismo modo, resultaba fundamental establecer cuáles eran los factores que influían mayormente en el desempeño de los docentes y cuáles herramientas consideraban que podrían ser más beneficiosas para mejorar el rendimiento académico de sus estudiantes.

Las acciones efectuadas desde el enfoque cuantitativo fueron:

- Encuesta realizada a dieciocho (18) estudiantes con problemas de rendimiento y análisis de los datos obtenidos a través de la misma.

La encuesta para los estudiantes incluyó preguntas cerradas en su mayoría, las mismas fueron elaboradas a partir de la información suministrada por la secretaria académica en las entrevistas realizadas, quien también posteriormente, se encargó de dar su aprobación de las preguntas, así como de autorizar la aplicación de las mismas. Los datos resultantes fueron posteriormente transcritos y analizados usando técnicas cuantitativas. El modelo de encuesta aplicado a los estudiantes fue el que se muestra a continuación:



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES DEL BACHILLERATO DIVERSO

Edad: _____

¿Tenés hijos menores?

Sí: _____ No: _____ Número de hijos menores _____

¿Trabajás actualmente?

Sí: _____ No: _____

¿Cuánto tiempo de viaje te toma llegar al Bachillerato desde tu casa o lugar de trabajo?

Menos de 30 minutos: _____ Menos de 1 hora: _____ Más de 1 hora: _____

¿Cuál(es) de las asignaturas te resulta(n) más difíciles(s) a vos?

¿Qué tipo de factores pensás que afecta tu rendimiento académico o aprendizaje?

Económicos: _____ Falta de tiempo para el estudio: _____

Discriminación _____ cuales serían los motivos: _____

Explicaciones insuficientes o necesitas mayor profundización por parte de lxs profesores:

¿Te interesaría asistir a tutorías o grupos de estudio para mejorar tu rendimiento en las asignaturas que te resultan complicadas?

Sí: _____ No: _____

Alguna información que quieras compartir:

¡Muchas Gracias!

Figura 9 - Encuesta Aplicada a los Estudiantes que Asisten a las Clases de Apoyo

El enfoque cualitativo se empleó con la finalidad de lograr una aproximación al problema planteado, a través de acciones indagatorias más flexibles, que permitieran describir, comprender e interpretar los hechos que se presentaban en la institución, a través de la percepción de la investigadora. Se utilizó el enfoque de investigación-acción cuya finalidad es la de resolver problemas cotidianos, construyendo el conocimiento a partir de la práctica.

Además, en los fundamentos de este modelo se considera a las personas que viven el problema en un rol activo y protagónico para el proceso de mejora, en tanto son los más capacitados para resolverlo. Desde esta perspectiva se busca “propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p. 509). Las acciones que se ejecutaron para la obtención de datos y su posterior análisis fueron las siguientes:

- Una entrevista presencial con la secretaria académica del Bachillerato, la misma fue guiada a través de una serie de preguntas abiertas con el propósito de obtener opiniones, ideas y sugerencias que pudiesen otorgar información acerca de la situación de la institución. Además permitió establecer un diálogo en el que fue posible detectar las principales necesidades o expectativas de mejora en relación a la institución.
- Lectura de los documentos informativos acerca de la institución y de la comunidad Trans, compartidos en la página web y suministrados por la secretaria académica, o relevados a través de diferentes informes realizados por organizaciones especializadas en la temática: Estas acciones se realizaron con el fin de conocer la historia del Bachillerato, así como su estructura, valores y objetivos, pero además para profundizar en el conocimiento acerca de la comunidad Trans, que define la esencia y cultura de la institución.

- Observación de una reunión organizada por los delegados estudiantiles, dirigida al director y secretaria académica: A través de ello, la investigadora pudo conocer las opiniones, ideas y expectativas de los estudiantes acerca de la institución.
- Observación directa de cuatro clases de apoyo escolar que se realizan en el Bachillerato: lo que permitió obtener información sobre la dinámica que se desarrolla en dichas clases, así como conocer y evaluar la asistencia y participación de los alumnos a las mismas.
- Participación como observadora de una reunión realizada con el grupo de apoyo escolar (secretaria académica, docentes y tutores): Mediante esta acción, se pudieron detectar cuáles eran los puntos que era necesario mejorar para lograr la realización de reuniones efectivas, que les permitieran consolidarse como un equipo de trabajo. De igual manera, se pudo obtener información acerca de cuáles eran los factores que los docentes y tutores consideraban que estaban afectando su trabajo en las aulas y el rendimiento de los alumnos, así como las propuestas de cada uno de ellos para solventar tales dificultades.

Diseño de la Estrategia y el Plan de Acción

Estrategia.

Durante el diseño de la estrategia se consideró que para lograr el objetivo del presente trabajo, es decir, mejorar el rendimiento académico de los estudiantes que asisten a las clases de apoyo escolar en el Bachillerato Diverso, era indispensable la consolidación y fortalecimiento del grupo de apoyo escolar conformado por la secretaria académica, los docentes y los tutores como un equipo verdadero. Por tal motivo, en un principio se tuvo en cuenta la necesidad de reforzar la cultura de las personas primero, y complementarla con elementos de otras culturas, tales como la de logro y equipo único, de acuerdo al modelo

propuesto por Carolyn Taylor (2006) a través de diferentes herramientas prácticas como la planificación, el cumplimiento de acuerdos, el seguimiento, análisis de datos y mediciones que les permitirán evaluar el impacto de sus acciones como equipo y así poder evaluar sus logros, y valorar la consecución de los mismos a través de trabajo conjunto de todos sus integrantes.

En vista de lo antes expuesto, se acordó era necesario revisar y fortalecer la visión compartida del equipo, planteada por Peter Senge (1998), la cual para el momento de la intervención no se encontraba lo suficientemente construida, pues era necesario que la misma estuviera más enfocada en la función pedagógica de la institución, ya que esta era su misión fundamental.

Tomando en cuenta que este grupo funcionaba como un equipo potencial, se aspiraba a que el mismo se desarrollara como un equipo verdadero, como lo plantea el modelo de Katzenbach y Smith (1993), integrando además, una visión holística y alineada de sus integrantes, como fórmula Segonds (2018), que les permitiera empoderarse como equipo y cumplir con el objetivo de incentivar a los alumnos en la continuidad y sostenimiento de sus estudios. La investigadora los acompañó en la adquisición de nuevas prácticas, que hasta el momento no se aplicaban en el bachillerato, tales como planificación de sus reuniones, acciones de seguimiento, definición y medición de objetivos comunes, responsabilidades compartidas y uso eficiente del tiempo, a través del dictado de diferentes talleres grupales.

Considerando la necesidad de conformar un equipo que tendría como líder a Leticia, la secretaria académica, se acordó trabajar con ella desde el coaching individual sus habilidades de liderazgo con la finalidad de fortalecer su rol, compartir distinciones y obtener nuevas herramientas que le permitieran asegurar un buen desempeño y garantizar el funcionamiento a largo plazo del equipo, a través de la adquisición de disciplina en el equipo, como propone Katzenbach y Smith (1996).

Plan de acción.

A partir de la estrategia planteada anteriormente, se propuso como plan de acción un abordaje grupal, flexible y a medida para que las acciones efectuadas desde la intervención lograran ser sustentables en el tiempo. Las actividades propuestas fueron aprobadas y acordadas con la secretaria académica de la institución, quien ofreció sus aportes con el fin de adecuar las mismas a las necesidades particulares del Bachillerato Diverso.

Es importante mencionar que todas las acciones realizadas con el equipo de apoyo escolar se efectuaron en presencia de la secretaria académica quien ocupó distintos roles en las actividades, en algunas ocasiones como una participante más y en otras como presentadora o propulsora de los temas a trabajar.

Se diseñaron los siguientes espacios de encuentro: talleres presenciales con todos los integrantes del equipo, para compartir dinámicas y distinciones que facilitarían conversaciones y reflexiones, que les permitiesen planificar y organizarse para la consecución de sus objetivos como equipo. También se acordó iniciar un proceso de coaching individual con la secretaria académica, en donde se trabajó en definir su rol y el empoderamiento del mismo. Del mismo modo, se llevaron a cabo una serie de acciones motivacionales para los estudiantes, a través de un ciclo de charlas motivacionales y de acción, como una charla de empleabilidad, que tenía como meta brindarles herramientas para su inclusión en el mercado laboral.

Contemplando lo descrito anteriormente, la investigadora colaboró y facilitó el armado y dictado de los talleres, con el objetivo de acompañarlos en la adquisición de nuevas herramientas de interacción, planificación y gestión.

Implementación del plan de intervención.

A continuación, se describe cómo se desarrolló la implementación del plan de acción dividido en aquellas acciones que se diseñaron para la secretaria académica, el equipo de

apoyo escolar y los alumnos. En la Tabla 1 se presenta el cronograma con las fechas finales en las que se fueron ejecutando las acciones planificadas.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Tabla 1

Cronograma final de implementación

Fecha	Acción
03/07/2018	Presentación del diagnóstico y plan de acción
17/07/2018	I° Coaching Individual (apropiación de su rol)
23/07/2018	I° Taller Grupal – “Creándonos como Equipo”
30/07/2018	II° Coaching Individual (empoderamiento del rol)
09/08/2018	II° Taller Grupal – “Mejorando nuestras reuniones”
16/08/2018	I° Charla Motivacional- “Relato en Primera Persona” (Lauti)
18/09/2018	Charla de Empleabilidad para la Diversidad
11/10/2018	II° Charla Motivacional- “Relato en Primera Persona” (Luli)
01/11/2018	Reunión de Cierre- Fin del proyecto

Acciones con la secretaria académica.

Al principio, se acordó con Leticia un primer encuentro de coaching individual, con el foco puesto en trabajar sobre el empoderamiento y las habilidades del rol de liderazgo en el equipo de apoyo, pero la brecha establecida en este encuentro termino haciendo foco en otro tema, complementario al primer objetivo propuesto.

Primer encuentro –Apropiación de su rol

Se coordinó con secretaria académica, un encuentro con una duración estimada de una hora en su oficina del Bachillerato. En la primera sesión, la investigadora compartió con ella distinciones sobre la finalidad de coaching como proceso de aprendizaje orientado a transformar la forma en que observamos la realidad, con el objetivo de expandir nuestras posibilidades y capacidad de acción y, por lo tanto, de incrementar nuestra efectividad y bienestar. De igual modo, se le explicó a la secretaria académica cómo este proceso de autoconocimiento busca promover aptitudes y actitudes que la persona desconoce que posee, que no utiliza o no están bien orientadas e incluso desaprovechadas.

En un primer momento comenzamos a trabajar sobre su rol dentro del equipo de apoyo, pero al momento de definir la brecha, se manifestó una situación complementaria y

con vital importancia para el proceso, que nos llevó a establecer dos encuentros, para organizar la metodología de abordaje.

La brecha en este encuentro hizo foco sobre las dificultades que estaba teniendo con su jefe, el director de Bachillerato, para poder establecer las prioridades y sus objetivos de trabajo, ya que en varias oportunidades, se sentía desplazada por él, dentro del equipo de apoyo y esto generaba cierta ambigüedad al momento de tener que seguir determinados acuerdos.

Segundo encuentro –Empoderamiento del rol

El segundo encuentro estaba previsto para desarrollarse la siguiente semana, pero debió ser reprogramado, porque ese día surgió un emergente con unos alumnos que necesitaban hacerles una petición a ella y al director.

Finalmente nos reunimos la semana siguiente, el encuentro se llevó a cabo en su oficina en el Bachillerato, después de que finalizó el último recreo de los alumnos. Al comenzar el encuentro le propuse realizar un ejercicio de centramiento, porque la noté preocupada sobre una situación que había ocurrido con una estudiante Trans, que había sido detenida. Leticia y el director se ocuparon, como es habitual, de conseguirle un abogado y encargarse de que recibiera la asistencia necesaria, además de velar por sus derechos. Aceptó el ejercicio que logró distenderla y conectarla con el momento.

Iniciamos el encuentro repasando el anterior, para reconfirmar su deseo de trabajar esa brecha o redefinirla, ella se focalizó en trabajar la brecha de su necesidad de fortalecer su liderazgo con el equipo de apoyo académico, ya que muchas veces dentro del mismo se generaban dobles reportes, lo que causaba desorden, ambigüedad y entorpecía los resultados del equipo.

En ambos encuentros pudimos trabajar con distinciones y herramientas aprendidas en la maestría, como los modelos de víctima & protagonista, la columna izquierda, escalera de inferencias, fenomenología y roleplaying.

La investigadora constató que trabajar las brechas surgidas en este proceso fue determinante y colaboró en gran medida para el cumplimiento tanto del objetivo general, como de los objetivos específicos de la investigación. La secretaria académica se comprometió con el plan de acción surgido en el proceso de coaching y lo puso en práctica ante cada pedido y conversación mantenida posteriormente con el equipo de apoyo y el director.

Bitácora del proceso, ver anexo A.

Acciones con el equipo de apoyo escolar.

Taller “Creándonos como Equipo”

El taller fue coordinado y convocado por la secretaria académica, pero fue diseñado y facilitado por la investigadora. La secretaria académica tuvo participación en ambos. En el primer taller ocupó el rol de oradora al momento de presentar la iniciativa y explicar el “¿Para qué?” de estas acciones, pero en el resto de la dinámica cumplió el rol de participante a la par del equipo de apoyo.

Se contó con la participación de seis docentes titulares del Bachillerato Diverso, cinco tutores y la secretaria académica; fue dictado en las instalaciones del Bachillerato y tuvo una duración de dos horas y media, distribuidas en dos módulos de un poco más de una hora, con un descanso de 15 minutos.

Se inició el encuentro con una breve consigna de presentación, para romper el hielo, pero que también le daría pie a la facilitadora para abordar la primer parte del módulo.

1 Consigna: Cada uno debía presentarse y contar brevemente en no más de 10 oraciones con un relato divertido, qué se veía haciendo en cinco años.

En la primera parte de la jornada, se introdujo a los participantes a las distinciones y conceptos sobre cultura y valores, visión compartida y aprendizaje en equipo, asimismo se les explicó la importancia de acordar un propósito trascendental que los inspire e identifique como equipo. Resultó muy interesante la devolución que hizo Leticia sobre lo trabajado en este modulo “Esta es una Institución pedagógica. Yo me tengo que ocupar de que las chicas tengan las herramientas necesarias, si quieren seguir el colegio terciario, un estudio universitario sería buenísimo. Ese es mi *Para qué?*” creo que de esa forma pueden tener una oportunidad para salir adelante en la vida ”.

En la segunda etapa de la jornada, se presentó el modelo de la “Matriz de Uso del Tiempo” de Covey, S (2014), para trabajar a partir de allí los conceptos de urgente , importante, no urgente, no importante y sus posibles combinaciones, con el objetivo de que los participantes pudieran desarrollar la capacidad de priorizar las actividades de una manera práctica: “*Hacer*”, “*Decidir*”, “*Delegar*” y “*Eliminar*” para enfocarse en lo que realmente ellos consideran importante para el logro de sus metas como equipo.

2 *Consigna*: se les pidió que se separaran en dos grupos, y que siguiendo el modelo de la “Matriz del Uso del Tiempo”, cada grupo reflexionara y elaborara una matriz para el equipo, contemplando todas aquellas situaciones o emergentes que afectan las actividades diarias en el Bachillerato Diverso. Posteriormente, se unificó el trabajo de los dos grupos para conformar una matriz que representara al equipo, que se adjunta a continuación:

	Urgente	No Urgente
Importante	<p><u>Cuadrante I</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del programa por materia de las clases de apoyo. • Realizar acciones seguimiento sobre las clases de apoyo, para constatar la evolución. • Participación en las reuniones de todos los integrantes del equipo de apoyo • Realización de actividades que sirvan para motivar a los alumnos a que finalicen los estudios. 	<p><u>Cuadrante II</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir el sentido de oportunidad de obtener un título secundario. • Difusión de las actividades del Bachillerato Diverso. • Respuesta a consultas y dudas de los estudiantes, relacionadas con los temas tratados en clase y/o en las clases de apoyo.
No Importante	<p><u>Cuadrante III</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y realizar de actividades extra académicas. • Atención de visitas no programadas. • Respuesta de correos electrónicos relacionados con el Bachillerato, pero no directamente con las actividades académicas. • Brindar atención a algún estudiante que presente una emergencia. 	<p><u>Cuadrante IV</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Charlas entre compañeros o con estudiantes, no relacionadas a las actividades académicas. • Respuesta de llamados o mensajes personales.

Figura 10 - Matriz del Uso del Tiempo del Equipo de Apoyo

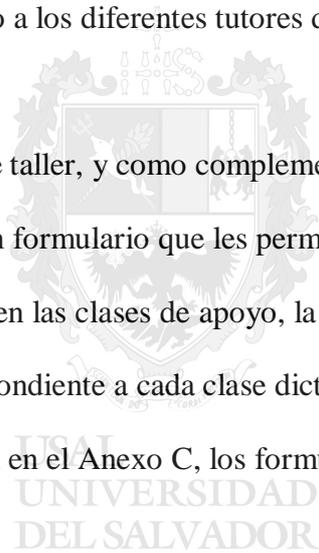
A través de esta actividad, los participantes lograron visualizar de manera práctica cuáles tareas consideraban *Importantes*: que son aquellas que contribuyen con su misión, valores y objetivos trascendentales; al tiempo que pudieron observar que muchas veces las actividades catalogadas como *Urgentes del cuadrante III*, realmente no necesitaban de toda su atención inmediata y podían ser delegadas.

Asimismo, la actividad de taller evidenció cierta informalidad y ausencia de unificación de criterios para el logro de sus objetivos, como por ejemplo el temario a desarrollar en las clases de apoyo, ya que se dependía mucho de lo que los alumnos llevaran como inquietud y no de un programa establecido entre los docentes titulares y los tutores. De igual forma, tampoco existía un registro de la asistencia, del seguimiento de los temas

abordados y de cualquier otra observación correspondiente a cada clase de apoyo; información que era considerada valiosa por todos los integrantes del equipo, ya que les permitiría realizar análisis y propuestas de mejoras, tanto a los docentes y tutores, como a la institución en general.

Como resultado, los docentes titulares coordinaron, que elaborarían el programa de las clases de apoyo por materia, contemplando aquellos temas que ellos consideraban neurálgicos que los alumnos repasaran y reforzaran, acompañados de los tutores, y lo enviarían por correo electrónico a todos los integrantes de equipo, después de revisarlo con la secretaria académica. Se adjunta el programa elaborado por los docentes de Matemáticas, Inglés y Lengua que fue entregado a los diferentes tutores de dichas materias, como Anexo B.

Además como parte de este taller, y como complemento del programa de las clases de apoyo, los tutores desarrollaron un formulario que les permitiría registrar y hacer un seguimiento de los temas tratados en las clases de apoyo, la asistencia de los alumnos y cualquier otra observación correspondiente a cada clase dictada. A continuación, se adjunta el formulario modelo y se incorporan en el Anexo C, los formularios relevados en las clases de apoyo.



CLASES DE APOYO ESCOLAR
MATERIA:
DOCENTE:
FECHA:
CANTIDAD DE ALUMNOS ASISTENTES:
TEMAS TRATADOS
OBSERVACIONES

Figura 11 - Formulario de Seguimiento de las Clases de Apoyo

El objetivo o finalidad del taller perseguía que de la asimilación de la teoría y de los intercambios entre los participantes pudieran visualizarse ciertas brechas para trabajar juntos.

Lo sucedido en dicho taller resultó superador y especialmente gratificante para la investigadora y la secretaria académica, ya que el equipo de apoyo elaboró dos de los indicadores consensuados en el trabajo de investigación al inicio de esta intervención y lograron coordinarlo como equipo de forma organizada y colaborativa.

Se adjunta la presentación usada en el taller, en el Anexo F.

Taller “Mejorando Nuestras Reuniones”

El taller fue coordinado y convocado por Leticia, pero fue diseñado y facilitado por la investigadora. En el segundo taller, la secretaria académica cumplió simplemente con el rol de participante siguiendo las mismas consignas que el resto del equipo.

Al encuentro asistieron todos los participantes del taller anterior, pero esta vez, decidió sumarse el director de Bachillerato Diverso por invitación de Leticia, aunque él también manifestó delante de todos, *“Que tenía ganas y curiosidad de participar, después de los comentarios positivos recibidos por varios de los participantes del encuentro anterior”*.

El taller se dictó en las instalaciones del Bachillerato, tuvo una duración de dos hora, común receso de 15 minutos.

Se inició el encuentro con un breve check-in, consultando a los participantes acerca de sus expectativas acerca de este segundo taller y sobre cuáles de los conceptos tratados en el primer taller habían rescatado o aplicado para su actividades como equipo. La secretaria tomó la palabra y compartió los avances, contando con mucho entusiasmo que ya contaban con el programa de estudios para las clases de apoyo acordado para cada materia y con un formulario de seguimiento de dichas clases, que funcionaría para analizar, evaluar o corregir desvíos. Luego se les invitó a realizar una reflexión individual, pero de impacto grupal. Se les pidió a todos los integrantes que pensarán y anotaran brevemente, lo siguiente:

1 Consigna: Comentar un buen hábito y un mal hábito que tienen como equipo en sus reuniones, describirlo en dos, tres o cuatro palabras máximo y no personalizarlo.

Al finalizar la consigna se hizo el rescate en la pizarra, consensuando que si uno de los hábitos ya había sido compartido por un integrante anterior, sería colocando un palito al lado de mismo. Se comenzó con los buenos hábitos, finalizando con los malos hábitos. Se dejó la pizarra escrita al frente de salón, diciendo que esas expresiones del equipo, nos iban a servir de apoyo para la clase.

Seguidamente, se comenzaron a compartir distinciones sobre la disciplina de los equipos como herramienta para el logro de sus propósitos y de la importancia de tener una dirección a seguir, planificación y orden, para luego continuar con la importancia de poder implementar reuniones efectivas dentro de los equipos, compartiendo algunos tips o estructuras que daban resultados positivos, siguiendo el modelo de Sgobba (2014) tales como la elaboración de acuerdos y compromisos a cumplir antes, durante y después de las reuniones, así como diferentes opciones para planificar, convocar y realizar el seguimiento de las mismas.

Por lo tanto y a manera de cierre, se les acercó la pizarra con sus buenos y malos hábitos para que pudieran visualizarla y se les propuso a los participantes acordar y escribir en equipo sus propios compromisos o acuerdos operativos a seguir en sus próximas reuniones como equipo:

Acuerdos y Compromiso del Equipo para Nuestras Reuniones

Todos los integrantes del equipo nos comprometemos a cumplir con estos acuerdos operativos. Cada uno asume el 100% de responsabilidad individual y por el grupo en cumplirlo.

Entendiendo que todos los integrantes de este equipo somos indispensables para el logro de los objetivos planteados.

Nos comprometemos a

- ✓ *Que las reuniones de equipo se realizarán de forma quincenal, los días jueves a las 16 hs, un horario que no afecta el desarrollo de las actividades académicas.*
- ✓ *Informar las ausencias con anticipación y comenzar puntualmente.*
- ✓ *No mantener conversaciones en paralelo, hablar uno por vez y escuchar al que habla hasta el final.*
- ✓ *Respetar el orden de la agenda y los tiempos asignados a los temas.*
- ✓ *Que los comentarios que se compartan sean para agregar valor, evitando así repetir lo que ya dijo otro.*
- ✓ *Participar activamente en las reuniones, lo cual supone no recibir llamadas.*
- ✓ *La convocatoria a la reunión la llevará a cabo la secretaria académica a través del correo electrónico y del grupo de WhatsApp del equipo de apoyo. Se adjuntará material informativo en caso de ser necesario.*
- ✓ *La moderación de las reuniones estará a cargo de la secretaria académica.*
- ✓ *La minuta de la reunión deberá llevarse por escrito, empleando el formulario establecido y compartiendo dentro del equipo la redacción de la misma.*
- ✓ *La duración de cada reunión no deberá ser mayor de 45 minutos o 1 hora, ya que todos tenemos compromisos familiares o personales, por eso nos comprometemos a optimizar el tiempo de encuentro.*
- ✓ *Si se tuviera que tomar alguna decisión importante, que no se estaría logrando por consenso, se podrá llevar a cabo mediante una votación que se realizará levantando la mano.*

- ✓ *Al finalizar cada reunión el integrante del equipo que haya sido responsable de redactar la minuta, procederá a su lectura, posteriormente se informarán los temas que serán tratados en la siguiente convocatoria.*

Del mismo modo, durante el desarrollo del taller, los participantes elaboraron un formulario para registrar de forma clara y concisa la minuta de cada reunión. El documento resultante, fue el siguiente:



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

BACHILLERATO DIVERSO		
ACTA DE REUNIÓN DEL EQUIPO DE APOYO ESCOLAR		
FECHA:		
ASISTENTES		
NOMBRE	CARGO	
TEMAS TRATADOS		
COMPROMISOS ESTABLECIDOS DURANTE LA REUNION		
ASUNTO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO

Figura 12 - Minuta de Reunión Elaborada por el Equipo de Apoyo Escolar

El objetivo final del segundo y último taller fue desarrollar un espacio de acuerdos de equipo, en el que los participantes pudieran analizar, en un primer momento, la forma en que venían llevando a cabo las reuniones del grupo, para finalmente proponerse acciones de mejoras equipo, a través de ciertas herramientas de organización, compromiso y responsabilidad, que les permitirían evolucionar como equipo para el logro sostenido a largo plazo de sus objetivos.

Para finalizar el encuentro se le pidió a cada participante que declarara un compromiso personal que sumaría valor a su equipo, algunos de los compromisos asumidos fueron los siguientes:

“Cumplir con los acuerdos que establecimos”.

“Escuchar más, interrumpir menos”.

“Respetar la opinión de los demás por más que yo tenga otra postura”.

“No estar conectado con mi teléfono en las reuniones”.

“Estar presente al 100 %”.

“Respetar las decisiones del equipo”.

“Estar disponible siempre para acompañar en el aprendizaje de los alumnos”.

“Aportar siempre una visión constructiva y no la queja”.

Se adjunta la presentación usada en el taller, en el Anexo G.

Acciones para los estudiantes del Bachillerato Diverso.

Estas propuestas surgieron luego del diagnóstico y durante la propuesta de intervención, principalmente motivada por la inquietud de Leticia, que consideró que además de trabajar sobre las cuestiones académicas, de gestión y planificación, había que brindarles no sólo herramientas prácticas a los alumnos, sino también un mensaje inspirador y motivacional para fortalecer la continuidad de sus estudios. Ella continuamente recordaba y compartía la visión de muchas activistas Trans, de que la educación es la principal herramienta de empoderamiento que tiene una persona Trans, para hacer cumplir y valorar sus derechos. Por lo tanto, compartió con el equipo de apoyo la propuesta de hacer un ciclo de charlas motivacionales y los invitó a participar activamente de las mismas. Se acordó comenzar con un ciclo de tres charlas para el segundo semestre. Es importante considerar que estas actividades no tenían precedente en la institución.

Charla de Empleabilidad para la Diversidad

La charla fue coordinada y convocada por equipo de apoyo escolar, pero fue diseñada y facilitada por la investigadora.

Los objetivos de la charla, dirigida a los estudiantes del Bachillerato Diverso, se establecieron de manera consensuada entre el equipo de apoyo, la secretaria académica y la investigadora, y fueron los siguientes:

- ✓ Prepararlos para buscar la oportunidad laboral.
- ✓ Dales herramientas para realizar su CV.
- ✓ Reducir los miedos al proceso de selección.
- ✓ Corregir distorsiones existentes respecto a la empleabilidad de personas Trans.

La actividad contó con la participación de un grupo de 20 personas, fue dictada en las instalaciones del Bachillerato, y tuvo una duración de dos horas.

Para la investigadora, resultó una experiencia muy enriquecedora y de crecimiento profesional y personal, ya que pudo acompañar, compartir y brindar herramientas a los participantes que les permitirán acceder a nuevas y mejores oportunidades laborales.

Se adjunta en el Anexo D el material desarrollado en forma conjunta para la charla y en el Anexo E, las fotos del encuentro.

Ciclo de Charlas “Relato en Primera Persona”

Se planificaron dos charlas de una hora, durante el segundo semestre del año. Se invitó a participar a dos activistas reconocidos dentro de la comunidad Trans y vinculados al Bachillerato Diverso (Luli y Lauti), quienes fueron propuestos por el equipo de apoyo escolar y se sumaron rápidamente a la propuesta, una vez que fueron contactados por Leticia.

Las charlas tuvieron como objetivo que personas referentes de la comunidad Trans pudieran transmitir un mensaje inspirador y motivador a los alumnos, que los incentivara a continuar con sus estudios, entendiendo a la educación como una de las herramientas más importantes para transformar su vida y la sociedad.

La convocatoria a estas actividades se realizó a través de correos institucionales, grupos de WhatsApp y también estuvo abierta al público amigo del Bachillerato Diverso,

incluyendo estudiantes, docentes, tutores y en algunos casos familiares o amigos. Se adjuntan fotos en el Anexo E de dichas jornadas.

Asimismo, se registró la asistencia de dichas jornadas, para analizar la cantidad de participantes y medir el nivel de convocatoria que generaban estas nuevas actividades del Bachillerato. A su vez, para construir una base de datos de personas interesadas o afines a la Institución que podrían llegar a conformar una red colaborativa para futuras acciones comunitarias y solidarias. Dicha idea surgió de una de las reuniones del equipo de apoyo. Se vuelcan en la siguiente tabla la información facilitada de los eventos.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Tabla 2

Cantidad de asistentes por Jornada

Fecha	Actividad	Asistentes Alumnos	Asistentes docentes/no	Totales
16 de agosto	1° Charla Motivacional "Relato en Primera Persona- "Luli"	30	10	40
18 de septiembre	1° Charla de Empleabilidad	20	-	20
11 de octubre	1° Charla Motivacional "Relato en Primera Persona- "Lauti"	35	12	47

Reunión de cierre.

La reunión de cierre se realizó con la secretaria académica en las instalaciones del Bachillerato Diverso, como etapa final de la intervención. Durante los primeros minutos se repasó el diagnóstico arribado por la investigadora y las inquietudes que en ese momento tenía Leticia, expresadas en la necesidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes que asisten a las clases de apoyo. Luego se le pidió un feedback del impacto de cada una de las acciones implementadas desde su mirada. Leticia destacó el trabajo realizado para alcanzar el objetivo planteado, remarcando el impacto que generaron en el equipo los talleres y las charlas, así como la continuidad y sostenimiento de las clases de apoyo como logro tanto del equipo, como de los estudiantes que seguían apostando al estudio como oportunidad de acceder a una mejor calidad de vida.

Preparación y Análisis de Datos

Finalizada la intervención se revisaron los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos y presentados en los indicadores verificables.

El primer objetivo específico consistía en el armado del programa de clases de apoyo por materia, con los temas a desarrollar. El mismo fue elaborado por los docentes titulares de Matemáticas, Inglés y Lengua, a partir del taller “Creádonos como Equipo”, diseñado y

facilitado por la investigadora durante la intervención. Dicho programa, que incluyó los temas que los docentes consideraron más importantes de repasar durante las tutorías, fue revisado y aprobado por la secretaria académica y posteriormente enviado por correo electrónico a los tutores, quienes comenzaron a dictar las clases de apoyo escolar enfocándose en los temas señalados y siguiendo el orden establecido en el programa, ver el Anexo B.

El segundo objetivo específico estuvo referido al desarrollo de un plan de seguimiento de las clases de apoyo, con el fin de evaluar su implementación, desarrollo y continuidad, así como para ejecutar acciones de mejoras. Teniendo como base el taller “Creádonos como Equipo”, diseñado y facilitado por la investigadora, los tutores de las clases de apoyo, elaboraron un formulario que les permitiría registrar los temas dictados durante las tutorías, el número de asistentes y cualquier observación que consideraran relevante. Este formulario fue verificado por la secretaria académica, que autorizó su uso a los tutores y creó una carpeta para tenerlos debidamente archivados, luego de que los mismos le fueran entregados y de que ella hubiese realizado su revisión, ver Anexo C.

El tercer objetivo específico consistía en la ejecución de un ciclo de charlas y acciones motivacionales dirigidas a los estudiantes y a la comunidad general del Bachillerato, enfocadas en la importancia de finalizar los estudios secundarios. Durante la intervención, la secretaria académica propuso realizar un ciclo de charlas que tuvieran un mensaje inspirador para los estudiantes que los estimulara a completar su educación. Estas actividades fueron convocadas por el equipo de apoyo escolar, encabezado por la secretaria académica. Se realizaron dos charlas tituladas “*Relato en Primera Persona*”, que contaron con la participación de dos importantes activistas de la comunidad Trans (Luli y Lauti), quienes compartieron con los asistentes su experiencia de vida y la forma en que la educación les permitió alcanzar sus metas ,se adjuntan fotos del evento en el Anexo E. La investigadora

participó diseñando y facilitando la charla “*Empleabilidad para la Diversidad*” y los objetivos de la misma fueron determinados de manera conjunta, se adjunta material en el Anexo D.

Resultados de la Investigación

El objetivo general de la investigación estuvo centrado en el mejoramiento académico de los estudiantes que asisten a las clases de apoyo del Bachillerato Diverso, en total un grupo de 18 alumnos de diferentes años académicos, con bajo rendimiento en las materias de Matemática, Lengua e Inglés. Para la consecución de objetivo general, se decidió trabajar en forma conjunta con la institución en el alcance de tres objetivos específicos, que fueron lográndose a lo largo del proceso de intervención, a través del trabajo en equipo, la planificación, acompañamiento, compromiso y la visión a futuro del equipo de apoyo, liderado principalmente por la secretaria académica; pero también por el desarrollo e implementación de acciones motivacionales e inspiradoras, que buscaban reducir la deserción educativa y a su vez invitar o fomentar a que más personas de la comunidad iniciaran o retomaran sus estudios secundarios.

Además, en la reunión de cierre Leticia compartió los siguientes datos de seguimiento que ellos como equipo venían llevando en forma conjunta entre los docentes y tutores de las diferentes materias, Los mismos, fueron trasladados en la tabla 3, y evidencian que hasta el final de segundo semestres las clases de apoyo incrementaron un 61%, el rendimiento académico del grupo de alumnos que asistían a las mismas, y esto impactaba de forma positiva en su autopercepción como equipo, motivándolos a seguir desafiándose , pero principalmente a valorar la importancia del trabajo en equipo, “lograr revertir los aplazo en el grupo de alumnos que asisten a las clases de apoyo, nos hace sentir, que más personas Trans se animaran a volver a las aulas” (Leticia).

Tabla 3
Cantidad de alumnos con bajo rendimiento académico por semestre 2018

Cursos	1° Semestre Alumnos	2° Semestre Alumnos
Primer Año	8	4
Segundo Año	6	2
Tercer Año	4	1
Total	18	7

Resultados Indirectos

Considero importante destacar como resultado indirecto de la investigación, el fortalecimiento y empoderamiento del rol de la secretaria académica, que facilitó y permitió gestionar el equipo de apoyo, para que en forma conjunta alcanzaran los objetivos establecidos en la investigación, pero también mejoró la relación laboral y la comunicación con su jefe y pares.

Igualmente, la investigadora observó que las acciones motivacionales, talleres y charlas generaron un nuevo espacio de visualización, acercamiento e inclusión de la comunidad en general al Bachillerato Diverso, abriendo de esta forma nuevas posibilidades que hasta la fecha no se habían experimentado, dando paso a una nueva forma de intercambio e integración social para la comunidad Trans.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión

Como conclusión y en concordancia con lo expuesto en la sección de “Resultados de la Investigación” se puede concluir que el objetivo general y los objetivos específicos de la intervención fueron alcanzados. Se observa que luego del proceso, el equipo de apoyo escolar

se encuentra consolidado y logra, desde una postura comprometida y participativa, promover los espacios de diálogo y discusión entre ellos, así como generar acuerdos que faciliten la toma de decisiones y el aprendizaje en equipo. A partir de ello, lograron determinar su norte como equipo fortaleciendo sus valores, clarificando su propósito y sus metas, impactando y contribuyendo en la cultura y visión del Bachillerato Diverso. Además, incorporaron nuevas acciones que contribuyeron a mejorar la efectividad de las reuniones de equipo. Las mismas son realizadas con claridad en objetivos, responsables y tiempos consolidados en un orden del día y seguidas a través de una minuta de reunión, retomada en cada encuentro. De igual forma se desarrollaron nuevas herramientas de planificación, análisis y seguimiento que les permitieron obtener información para la toma de decisiones o prepararse mejor frente a los cambios.

Asimismo, se desarrollaron nuevos espacios de encuentro y de intercambio con el objetivo de inspirar, motivar y brindar herramientas a los alumnos para que continúen sus estudios. La participación de diferentes referentes de la comunidad Trans, compartiendo su experiencia, funcionó para demostrar a los estudiantes la posibilidad de acceder a mejorar su calidad de vida a través del estudio y la inclusión laboral.

Recomendaciones

Para continuar mejorando como equipo, se recomienda que sigan propiciando los espacios de diálogo e intercambio en las reuniones, y que sostengan en la práctica, los acuerdos operativos que establecieron sobre sus roles y para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, la secretaria académica señaló que el próximo paso es lograr que se sumen al equipo de apoyo escolar el resto de los docentes del Bachillerato, con la finalidad de aunar esfuerzos, prevenir futuros inconvenientes en lo académico y unificar un criterio general de acción para sostener el rendimiento de los estudiantes y reducir la deserción escolar.

En esa línea, la investigadora sugiere reforzar e innovar los espacios de encuentro dentro de la comunidad del Bachillerato Diverso, con el objetivo de fortalecer la cultura y los lazos de permanencia e identificación, no sólo para disminuir la deserción, sino también para fomentar la incorporación de nuevos alumnos.

Aprendizaje Personal

El proceso de investigación, desarrollo e implementación del presente trabajo ha constituido para su autora un gran camino de aprendizaje tanto profesional como personal. La puesta en práctica de los saberes adquiridos durante la Maestría en Coaching Organizacional permitió a la investigadora afianzar sus conocimientos, así como corroborar su efectividad y pertinencia. De forma concreta, durante el proceso, la autora pudo identificar cómo el fortalecimiento, organización y la clarificación de propósitos de un equipo de trabajo, puede influir en forma positiva sobre los resultados, impactando de manera indirecta sobre muchos factores sociales y básicos, como el acceso a la educación y a oportunidades laborales en comunidades vulnerables.

Durante todo el proceso, la autora transitó por diferentes estados emocionales, producto de sus creencias y de conocer las duras realidades que enfrentaba la mayor parte de los estudiantes del Bachillerato Diverso, lo que le generaba falta de confianza en el alcance de los logros. Hasta que no fueron palpables los primeros resultados, casi sobre el final de la intervención, la autora pensaba que todo lo realizado no generaría ningún cambio y esta creencia la desalentaba a continuar.

Otro de los aprendizajes relevantes, para la autora, fue confiar en sí misma para el desarrollo de la investigación y el armado de los talleres, encontrándose con sus propios miedos y con el desafío de trabajar con situaciones emergentes no planificadas.

Asimismo uno de los motores que la guiaron a lo largo del proceso, fue el compromiso con las personas de la institución y de la comunidad Trans, en momentos donde percibió ciertas resistencias para continuar, por venir de situaciones de vida tan disimiles, encontró los recursos y herramientas necesarias para honrar su compromiso y continuar actuando como coach, liderando un proceso de cambio organizacional.

Llegando a las etapas finales el aprendizaje personal más relevante fue el darse cuenta de que, justamente, no se trata del coach y de lo que ella pueda generar, sino del coachee (en este caso la institución) y sus propias potencialidades, ya que el cambio de acciones lo han generado ellos y no la coach. La importancia del coach está en su saber experto de las herramientas y distinciones para que puedan ser puestos al servicio de los coachees, ya que luego son ellos quienes accionan y moldean su cambio.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Referencias Bibliográficas

Comunidad Homosexual Argentina. (2013). Cronología GLTTBI.

Recuperado de: <http://www.cha.org.ar/cronologia-glttbi/>

Arístegui, I.; Zalazar, V. (2014) *Ley de Identidad de Género y Acceso al Cuidado de la Salud de las Personas Trans en Argentina*. Fundación Huesped.

Covey, S. R. (2013). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

Garay Linares, R. (2015). *Pasos de una Reunión Efectiva*. MCCO.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010).

Metodología de la Investigación: Quinta edición. México: Mc Graw Hill.

Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (1993) *Aprendizaje de Equipo*: Diaz de Santos.

Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (1996) *La Disciplina de los Equipos*: Harvard Business Review.

Segonds, J. B. (2018). *Cómo Transformar un Grupo en Equipo*. Cuarta edición.

Buenos Aires: Ediciones B Argentina SA.

Sgobba, V. (2014). *Reuniones Efectivas*. Archivo de Clases. Buenos Aires:

Universidad del Salvador.

Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina* (2 ed.). México DF, México: Granica.

Taylor, C. (2006). *La Cultura del Ejemplo*. Buenos Aires: Aguilar.

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama Bachillerato Diverso	14
Figura 2 - Gráfico que Muestra la Disposición de los Estudiantes a Asistir a Tutorías .	20
Figura 3 - Gráfico que Muestra las Materias que Presentan Mayor Dificultad para los Estudiantes.....	20
Figura 4 - Gráfico que Muestra los Factores que los Estudiantes Consideran que Afectan su Rendimiento	21
Figura 5 - Elementos que existen en toda cultura, según Carolyn Taylor (2006)	37
Figura 6 - Principios Básicos del Equipo según Katzenbach y Smith (1993).....	40
Figura 7 - Curva de Desempeño del Equipo según Katzenbach y Smith (1993)	41
Figura 8 - Matriz de Uso del Tiempo (Covey, 2013)	46
Figura 9 - Encuesta Aplicada a los Estudiantes que Asisten a las Clases de Apoyo	53
Figura 10 - Matriz del Uso del Tiempo del Equipo de Apoyo.....	63
Figura 11 - Formulario de Seguimiento de las Clases de Apoyo	65
Figura 12 - Minuta de Reunión Elaborada por el Equipo de Apoyo Escolar	70

Anexos

Anexo A: Bitácora del proceso de Coaching Realizado con la Secretaria Académica

USAL | MAESTRÍA EN COACHING Y CAMBIO
ORGANIZACIONAL (MCCO) Reporte de encuentro de
Coaching | 2018.

COACH: Luciana Cignetti COACHEE Leticia (secretaria académica)

Día: 7 / Mes: agosto/ Año: 2018

OBSERVACIÓN DEL COACH

¿El proceso de Coaching construyó un camino para que el Coachee haya podido cambiar su modo de interpretar la brecha: SI NO

Desde lo realizado ¿EXISTEN ÁREAS DE APRENDIZAJE FUTURAS EN MI ROL DE COACH?: SI NO

Primer Encuentro

Competencias del Coach	1 insuficiente/ 2 regular/ 3 bien / 4 muy bien / 5 excelente	Comentarios
1. Generé contexto de apertura	4	Comencé con un check-in de cómo había sido su día, conversamos un poco sobre el Coaching, ya que ella nunca había participado de un proceso, luego me presenté y le di el marco forma de confidencialidad y respeto de nuestro espacio conversacional. Estuve atenta a su corporalidad y a los que transmitía a través de la misma, logrando ir acompañándola, escuchando atentamente sus inquietudes y dudas, para generar un espacio de apertura y confianza.
2. Clarificación de brecha	4	Al principio me trajo una brecha y después de la indagación acordamos que era otra la brecha, trabajamos sobre ella un buen rato, pero la primera brecha volvía aparecer, porque ambas situaciones estaban relacionadas. Por tal motivo, acordamos un segundo encuentro y eso generó que pudiéramos definir un área de trabajo para el encuentro y que hiciéramos foco en él, dando cierto orden al proceso y generando la llave de ingreso al contrato de coaching.

3. Contrato de Coaching	4	Acordamos trabajar en este encuentro sobre la segunda brecha que eran las dificultades que estaba teniendo con su jefe, el Director de Bachillerato, para poder establecer sus objetivos de trabajo. Dejamos para el segundo encuentro, su segunda brecha que estaba fundada en su necesidad de fortalecer su liderazgo con el equipo de apoyo académico, que muchas veces se veía desplazada por la figura del Director. Además, percibi que pude realizar las preguntas correctas y disparadoras y eso le permitió a ella, organizarse y focalizarse en sus prioridades.
4. Indagué facilitando una interpretación poderosa en el Coachee	4	Sí, le hice varias preguntas, al principio con cuidado para ir generando rapport. Pudo repensar la brecha que traía, trabajar juntas cuál era su prioridad y hacer foco de forma ordenada para que fluyera un diálogo de confianza., ya que en el primer encuentro ella estaba hablando de su jefe.
5. Facilité el diseño de acciones	3	Sí, igualmente estuvo enfocado en lo que ella traía y en su propia escucha, eso le permitió traslucir algunas conversaciones que estaba muchas veces teniendo dentro de su columna izquierda. Realizamos ese ejercicio.
6. Incluí en la conversación distinciones aprendidas en MCCO	4	Sí, y fueron bien recibidas por la Coachee, entre las distinciones compartidas estuvieron: Víctima o protagonista, columna izquierda, escalera de inferencia.

7. Generé un espacio de entrenamiento	4	Sí, ejercitamos la forma en que se comunica, hicimos una apertura de situaciones puntuales de la interacción diaria con su jefe, y de qué situaciones era posible cambiar desde su campo de acción y cuáles reinterpretar para lograr los objetivos.
8. Generé un compromiso	3	Acordó comenzar a ver de qué forma interpreta lo que le está sucediendo y cómo son las conversaciones que mantiene con su jefe. Así como que pueda plantearse qué objetivo tiene, antes de iniciar esas conversaciones.
9. Desarrollé un espacio de cierre	3	Sí, pedí feedback sobre cómo se sintió en la sesión, y a su vez acordamos volver a encontrarnos la semana siguiente, para continuar trabajando sobre su otra brecha
10. Realicé mi propio chequeo como Coach luego de la interacción	4	Sí, claramente, sobre todo al tener que repasar la conversación a través de la bitácora.

Segundo Encuentro (tuvimos que modificar nuestra fecha de encuentro y realizarlo a los 15 días, por situaciones emergentes ocurridas en el Bachillerato)

Competencias del Coach	1 insuficiente/ 2 regular/ 3 bien / 4 muy bien / 5 excelente	Comentarios
1. Generé contexto de apertura	5	Comencé con un check-in de acerca de cómo había sido su día y cómo llegaba al segundo encuentro. Le pregunté cómo habían transcurrido los días, después de nuestra conversación y si tenía alguna inquietud o consulta sobre eso. Repasé el marco forma de confidencialidad y respeto de nuestro espacio conversacional. Estuve atenta a su corporalidad y a mi escucha, para ir generando un espacio de rapport como nuestro anterior encuentro. Igualmente al principio la noté preocupada, por una situación particular que había acontecido con una alumna que había sido detenida por la policía hacía pocos días, así que le propuse un ejercicio de centramiento, que aceptó y logro distenderla y conectarla con el encuentro.
2. Clarificación de brecha	4	Repasamos nuestro anterior encuentro para reconfirmar su deseo de trabajar esa brecha, o redefinirla, ella se focalizó en trabajar la brecha de su necesidad de fortalecer su liderazgo con el equipo de apoyo académico, ya que muchas veces se veía desplazada por la figura del Director, lo que producía sobre el equipo cierta ambigüedad al momento de tener que seguir determinados acuerdos de trabajo, pues muchas veces se generaban dobles reportes, lo que entorpecía los resultados.
3. Contrato de Coaching	3	Había quedado establecido en la sesión anterior y en este encuentro lo repasamos, lo que le permitió a ella organizarse y focalizar.
4. Indagué facilitando una interpretación poderosa en el Coachee	3	Sí, le hice varias preguntas, generando rapport y pudimos realizar fenomenología, lo que le permitió repasarse y clarificarse.
5. Facilité el diseño de acciones	4	Sí, hubo diseño de acciones y ejercicios de pararse desde otro lugar, como intercambiamos posiciones físicamente, para facilitarle a ella su observación.
6. Incluí en la conversación distinciones aprendidas en MCCO	4	Sí, y fueron requeridas por la Coachee. Entre las distinciones compartidas, conversamos acerca de los distintitos tipos de liderazgo, y el rol del mismo en la conformación y el empoderamiento de un equipo de trabajo.
7. Generé un espacio de entrenamiento	3	Sí, hicimos un ejercicio de roleplaying y sobre cuál consideraba ella que era su misión y su rol en el equipo.
8. Generé un compromiso	3	Sí, se desafió a comenzar a empoderar su rol en cada reunión, preparándose para las mismas, para transmitir claramente sus ideas y objetivos, delegando el seguimiento de los mismos de forma compartida con el equipo.
9. Desarrollé un espacio de cierre	3	Sí, pedí feedback sobre cómo se sintió en el encuentro, en el proceso que llevamos a cabo y en los resultados del mismo. Igualmente acordamos fijar un nuevo encuentro en caso de necesitarlo.

10. Realicé mi propio chequeo como Coach luego de la interacción	4	Sí, claramente, sobre todo al tener que repasar la conversación a través de la bitácora.
--	---	--

Anexo B: Programas de Clases de Apoyo Escolar de Matemática, Lengua e Inglés

Programa de Clases de Apoyo Escolar del Bachillerato Diverso

Matemáticas de Primer Año

Clase	Temas
Números y álgebra I	<ul style="list-style-type: none"> Fórmulas en \mathbb{N}. Propiedad distributiva y de factor común. Números enteros a partir de la resta de números naturales.
Números y álgebra II	<ul style="list-style-type: none"> Representación de números enteros en la recta numérica. La recta numérica y las relaciones entre adición, multiplicación y orden. Multiplicación de números enteros.
Números y álgebra III	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes sentidos de las fracciones. Relación entre escritura fraccionaria y escritura decimal. Operaciones con fracciones. Potenciación y radicación en \mathbb{Q}. Potencias de exponente natural y entero. Potenciación y orden.
Funciones y álgebra I	<ul style="list-style-type: none"> Interpretación y producción de gráficos cartesianos. Lecturas directas de los gráficos. Inferencia de información a partir de la lectura del gráfico. Limitaciones de los gráficos.
Funciones y álgebra II	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las variables que se relacionan y análisis de su variación. Funciones dadas por tablas de valores. Relación entre tabla y gráfico cartesiano para situaciones de dominio continuo y dominio discreto. Las formas de representación. Ventajas de cada una de ellas.
Funciones y álgebra III	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de procesos que crecen o decrecen uniformemente. Procesos lineales discretos y procesos continuos. Función lineal. La noción de pendiente y ordenada al origen en el gráfico de las funciones.
Funciones y álgebra IV	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento directamente proporcional y crecimiento lineal pero no proporcional. Análisis de tablas de funciones de proporcionalidad. La pendiente y la constante de proporcionalidad en una tabla de valores.

Funciones y álgebra V	<ul style="list-style-type: none"> Problemas que demanden la producción de un modelo algebraico de situaciones lineales. Aproximación gráfica a la solución de ecuaciones lineales con una variable que surgen de diferentes problemas.
Geometría y medida I	<ul style="list-style-type: none"> Construcciones de figuras que incluyen circunferencias y círculos. Uso del compás y de la computadora para la construcción de distintas figuras.
Geometría y medida II	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de triángulos con dos y tres elementos dados, a partir de la definición de circunferencia. Elaboración de criterios para decidir sobre la congruencia de triángulos. Problemas de exploración, formulación y validación de conjeturas sobre la base de los criterios de congruencia de triángulos. Construcciones de triángulos en casos especiales: rectángulo, isósceles, equilátero.
Geometría y medida III	<ul style="list-style-type: none"> Discusión de posibles "criterios de congruencia" para cuadriláteros y comparación con los criterios construidos para triángulos. Construcción de cuadriláteros dados tres o cuatro elementos. Condiciones de posibilidad y unicidad en las construcciones.
Estadística y probabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Lectura e interpretación de gráficos. Comparación y análisis de diferentes representaciones gráficas. Definición de la población y la muestra. Identificación de variables.

Matemáticas de Segundo Año

Clase	Temas
Números y álgebra I	<ul style="list-style-type: none"> Producción de fórmulas para contar. El diagrama de árbol como recurso para contar de manera exhaustiva. Reconocimiento de la estructura multiplicativa en problemas de conteo. Problemas en los que no se distingue el orden de los elementos.
Números y álgebra II	<ul style="list-style-type: none"> Divisibilidad. Nociones de múltiplo y divisor. Análisis de la estructura de un cálculo para decidir cuestiones de divisibilidad con números naturales.
Números y álgebra III	<ul style="list-style-type: none"> La noción de número primo. Indagación acerca de la validez de enunciados que involucren las nociones de múltiplo y divisor en \mathbb{Z}. Cálculo de restos. Producción, formulación y validación de conjeturas referidas a cuestiones de divisibilidad.
Números y álgebra IV	<ul style="list-style-type: none"> La propiedad de densidad. Aproximación de números racionales por números decimales. Estimación de resultados de problemas que involucren racionales. Estimación del error producido por el redondeo o el truncamiento.
Números y álgebra V	<ul style="list-style-type: none"> Potenciación y radicación en \mathbb{Q}. Notación científica de números decimales. Valor aproximado de una raíz cuadrada.
Funciones y álgebra I	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la noción de función lineal como modelo de variación constante. Identificación de puntos que pertenecen al gráfico de la función. Problemas que se modelizan con funciones lineales con una variable. Problemas con infinitas soluciones y problemas sin solución.

Funciones y álgebra II	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de problemas que se modelizan con ecuaciones lineales con dos variables. Ecuación de la recta. Pendiente. Rectas paralelas y perpendiculares. Producción de la representación gráfica y de la ecuación de una recta a partir de ciertos datos: dos puntos cualesquiera, un punto y la pendiente, los puntos donde corta a los ejes.
Funciones y álgebra III	<ul style="list-style-type: none"> Ecuación lineal a una variable. Ecuaciones equivalentes y conjunto solución. Problemas con infinitas soluciones y problemas sin solución. Resolución de ecuaciones que involucren transformaciones algebraicas. Inecuaciones de primer grado con una incógnita. Problemas que se modelizan por una inecuación lineal. Representación en la recta numérica de las soluciones de una inecuación lineal con una incógnita.
Funciones y álgebra IV	<ul style="list-style-type: none"> Problemas que se modelizan con funciones de proporcionalidad inversa. Estudio de la función $1/x$. Corrimientos. Asíntota.
Geometría y medida I	<ul style="list-style-type: none"> Comparación de áreas de diferentes figuras que incluyen triángulos y cuadriláteros, sin recurrir a la medida. Uso de descomposiciones de figuras para comparar áreas. Producción y uso de las fórmulas para comparar áreas, en función de bases y alturas.

Geometría y medida II	<ul style="list-style-type: none"> Perímetro y área de triángulos. Estudio de la variación del área en función de la variación de la base o altura. Transformación y equivalencia de fórmulas. Perímetro y área de cuadriláteros. Estudio de la variación del área en función de la variación de la base o altura. Transformación y equivalencia de fórmulas.
Geometría y medida III	<ul style="list-style-type: none"> El teorema para un triángulo rectángulo isósceles: relación entre el área de un cuadrado y el área del cuadrado construido sobre su diagonal. Relación entre las medidas de los lados de un triángulo rectángulo isósceles: existencia de números no racionales.
Geometría y medida IV	<ul style="list-style-type: none"> Relación entre los lados y la diagonal de un rectángulo, a partir de las áreas de los cuadrados y triángulos. El teorema de Pitágoras a partir de la comparación de áreas. Problemas que se resuelven mediante la relación de Pitágoras.
Estadística y probabilidad I	<ul style="list-style-type: none"> Situaciones que requieren la recolección y la organización de datos. Tabla de frecuencias y porcentajes. Selección de herramientas estadísticas pertinentes.

Matemáticas de Tercer Año

Clase	Temas
Números y álgebra I	<ul style="list-style-type: none"> Problemas que involucren ecuaciones lineales con dos variables. Ecuaciones equivalentes y conjunto solución de una ecuación lineal con dos variables. Producción de soluciones y representación gráfica de las soluciones.
Números y álgebra II	<ul style="list-style-type: none"> Problemas que involucren una ecuación con tres o más variables: modelización algebraica para decidir si una terna es o no solución del problema o para obtener características de las soluciones. Problemas que puedan modelizarse con una inecuación lineal con dos variables. Representación gráfica de la solución.
Números y álgebra III	<ul style="list-style-type: none"> Problemas que involucren sistemas de ecuaciones con dos variables. La noción de sistemas equivalentes y la resolución de los sistemas. Representación gráfica de un sistema y de sistemas equivalentes. Rectas paralelas y sistemas con infinitas soluciones.
Números y álgebra IV	<ul style="list-style-type: none"> Producción de fórmulas en diferentes contextos en los que la variable requiere ser elevada al cuadrado. Problemas que se modelizan a través de una función cuadrática.
Números y álgebra V	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del gráfico de $f(x) = x^2$. Estado comparativo con la función lineal en términos de crecimiento. Vértice, eje de simetría. Variaciones de los gráficos en función de las variaciones de las fórmulas y viceversa. Incidencia en el vértice y en el eje de simetría.
Números y álgebra VI	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de la función cuadrática: factorización, ceros, crecimiento, decrecimiento, positividad, negatividad. Diferentes fórmulas. Problemas que se modelicen con ecuaciones cuadráticas. Intersección entre rectas y parábolas. Recta tangente a una parábola. Existencia de solución imaginaria.

Números y álgebra VII	<ul style="list-style-type: none"> Producción de fórmulas para modelizar diferentes procesos en los cuales la variable requiere ser elevada a distintas potencias. Estudio de procesos que se modelizan mediante funciones polinómicas. Uso de la función cuadrática. Recursos algebraicos para estudiar el comportamiento de una función polinómica; la división de polinomios para hallar las raíces de una función polinómica de grado mayor que 2.
Geometría y medida I	<ul style="list-style-type: none"> Enunciado y demostración del teorema de Tales a partir de comparación de áreas. División de un segmento en partes iguales como recurso para representar números racionales en la recta numérica. Problemas que se resuelven a partir de las relaciones implicadas en el teorema de Tales.
Geometría y medida II	<ul style="list-style-type: none"> La noción de triángulos semejantes. Relación de semejanza entre un triángulo dado y el que se obtiene al trazar una paralela a uno de los lados. Base media de un triángulo. Criterios de semejanza de triángulos. Relación entre las áreas de triángulos semejantes Intersección de las medianas de un triángulo.
Geometría y medida III	<ul style="list-style-type: none"> Rectas tangentes, secantes y exteriores. Caracterización de la recta tangente. Construcción de la recta tangente a una circunferencia por un punto dado. Ángulos inscritos en una semicircunferencia. Ángulos inscritos en un arco de circunferencia y relación con el ángulo central correspondiente. Longitud de la circunferencia y área del círculo. Estudio de la variación del área en función de la variación del radio.
Estadística y probabilidades	<ul style="list-style-type: none"> Problemas que modelizan fenómenos aleatorios. Características de los sucesos seguros, probables, imposibles. Asignación de probabilidad a un suceso. Definición clásica de probabilidad.

Lengua de Primer Año

Clase	Temas
Gramática I	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones entre el texto y la oración. La coherencia y la cohesión de los textos leídos y producidos. Modos de organización del discurso: la narración.
Gramática II	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de la oración simple. La coordinación. Palabras variables. El sustantivo y el adjetivo. Palabras invariables. La preposición. Uso correcto de las preposiciones.
Ortografía	<ul style="list-style-type: none"> La ortografía literal. Relaciones entre ortografía y etimología.
Prácticas del lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> El género y su incidencia en la interpretación de los textos. Escritos personales de trabajo: toma de notas, fichas, resúmenes, cuadros sinópticos. Manejo de recursos lingüísticos y para lingüísticos.

Lengua de Segundo Año

Clase	Temas
Gramática I	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y uso de procedimientos cohesivos para sostener la referencia y la correferencia (reiteración, sustitución léxica y gramatical, anáfora/catáfora, etc.). Modos de organización del discurso: la descripción. Impersonalidad sintáctica y semántica. Palabras variables. El verbo. Uso de tiempos del indicativo y significado de los verbos en las narraciones.
Gramática II	<ul style="list-style-type: none"> Palabras invariables. La conjunción. Formas de subordinación sintáctica. Empleo y reconocimiento de distintos tipos y nexos de subordinación. Proposiciones adjetivas y sustantivas. Creatividad, productividad y variedades en el lenguaje: argot, jergas, préstamos, neologismos y empleos figurados.
Ortografía	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones entre ortografía y morfología: escritura correcta de afixos vinculados con los temas de estudio. Escritura correcta de homófonos heterógrafos. Uso convencional de signos de puntuación: paréntesis, comillas, dos puntos, raya de diálogo, signos de interrogación y exclamación.
Prácticas del lenguaje I	<ul style="list-style-type: none"> Formas de pensar la realidad plasmadas en la literatura: género y subversión. (Ej.: formas épicas y paródicas.) Relaciones temáticas, simbólicas y figurativas entre obras de distintos géneros y autores. Identificación de la organización argumentativa de los textos de opinión. Reconocimiento de los procedimientos y recursos retóricos más sobresalientes de editoriales y columnas de opinión.

Prácticas del lenguaje II	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de textos publicitarios. Funciones y alcances del discurso publicitario en la sociedad de consumo contemporánea. Estrategias de apelación y realce en el lenguaje de la publicidad.
---------------------------	--

Lengua de Tercer Año

Clase	Temas
Gramática I	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y uso de procedimientos cohesivos: la elipsis y la definitización. Topicalización. Tema y rema. Progresión temática. Nominalización. Modos de organización del discurso: el diálogo.
Gramática II	<ul style="list-style-type: none"> El verbo. Modo, tiempo, número y persona. Los verbos del decir. Discurso referido: usos del subjuntivo. Usos y formas del pronombre. Formas de subordinación sintáctica. Empleo y reconocimiento de proposiciones: finales y adverbiales de lugar, tiempo y modo.
Ortografía	<ul style="list-style-type: none"> La palabra y su campo asociativo. La formación de palabras: afixos (valor semántico y origen) y procesos de composición. Relaciones entre ortografía y morfología: los procesos de composición y derivación de palabras.
Prácticas del lenguaje I	<ul style="list-style-type: none"> Localización de la información a través de la consulta de diferentes índices. Indagación de un tema en diversas fuentes de información. Reconocimiento e interpretación de algunas estrategias para explicar conceptos.
Prácticas del lenguaje II	<ul style="list-style-type: none"> Producción de reseñas sobre obras literarias leídas, de películas, de programas televisivos, etcétera. Escritura de textos administrativos institucionales. Producción de solicitudes, notas de reclamo y curriculum vitae adecuados a las formas de comunicación institucional.

Inglés de Primer Año

Clase	Temas
Oralidad I	<ul style="list-style-type: none"> Participación en intercambios propios del contexto escolar: saludar, solicitar permiso, pedir y ofrecer ayuda, solicitar repetición, agradecer, aceptar/rechazar, invitar, disculparse, etc.
Oralidad II	<ul style="list-style-type: none"> Participación en intercambios orales breves a partir de disparadores visuales o no verbales: describir objetos, personas, actividades, dar información.
Lectura	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del contexto de enunciación: ejes espacio-temporales, tipo de texto y su propósito. Identificación y realización del tipo de lectura requerida - global o focalizada - según la tarea comunicativa y el tipo de texto y tema (relacionado con lo cotidiano o lo escolar). Identificación del tipo de respuesta a dar.
Escritura	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los puntos a desarrollar teniendo en cuenta el tipo de texto a escribir, el propósito y el contexto de enunciación. Consulta de recursos como el diccionario monolingüe y bilingüe. Uso de recursos lingüístico-discursivos para: expresión de conceptos: cantidad, posesión, negación/afirmación, sustitución, tiempo, lugar, cualidad. Concretización de funciones comunicativas: describir objetos, personas, actividades, dar información utilizando formas conocidas y frases hechas.

Inglés de Segundo Año

Clase	Temas
Oralidad I	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del contexto de enunciación: posición enunciativa de los interlocutores, ejes espacio-temporales, tipo de texto y su propósito. Identificación y realización del tipo de escucha requerida - global o focalizada - según la tarea comunicativa a realizar y el tipo de texto y tema (relacionado con lo cotidiano o lo escolar). Identificación del tipo de respuesta a dar.
Oralidad II	<ul style="list-style-type: none"> Participación en intercambios propios del contexto escolar: pedir y dar información personal: describir, planificar, narrar y sugerir actividades, dar y seguir instrucciones, indicaciones (por ejemplo: indicar un camino, una dirección, cómo hacer algo), pedir y dar consejo, expresar opiniones y sentimientos, expresar quejas, hacer una hipótesis. Participación en intercambios orales breves a partir de disparadores visuales o no verbales: describir objetos, personas, lugares, actividades, dar información, formular y responder preguntas utilizando formas conocidas.
Lectura	<ul style="list-style-type: none"> Lectura de textos escritos descriptivos, directivos y narrativos. Identificación del contexto de enunciación: ejes espacio-temporales, tipo de texto y su propósito. Identificación y realización del tipo de lectura requerida - global o focalizada - según la tarea comunicativa a realizar y el tipo de texto y tema (relacionado con lo cotidiano o lo escolar). Identificación del tipo de respuesta a dar.

Escritura	<ul style="list-style-type: none"> Producción escrita de textos de tipo directivo, descriptivo y narrativo. Estos pueden presentarse en correos electrónicos, invitaciones, encuestas, entre otros. Uso de recursos lingüístico-discursivos para: expresión de conceptos (cantidad, posesión, negación/afirmación, sustitución, tiempo, lugar, cualidad, causa, contraste, comparación); concretización de funciones comunicativas (pedir y dar información personal, describir objetos, personas, actividades, describir, planificar y sugerir actividades, dar y seguir instrucciones, expresar gustos, preferencias).
-----------	--

Inglés de Tercer Año

Clase	Temas
Oralidad I	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diálogos sobre temas de interés de los alumnos (música, blogs, ropa de moda, inventos y descubrimientos tecnológicos, etcétera). • Enseñanza de oraciones condicionales tipo I para expresar probabilidad. • Elaboración de diálogos breves a partir de situaciones relacionadas con temas vistos en clase que permitan la adecuación para el logro de una comunicación eficaz.
Oralidad II	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión oral sobre la interpretación de los diálogos trabajados en clase. Enfoque en la fluidez (fluency) durante la producción oral con la posterior corrección de la precisión (accuracy) en el análisis de los errores (error analysis). • Chequeo del uso de funciones (like-ing para expresar preferencias, should para expresar consejo, could para formular pedidos y going to para expresar intención) en situaciones dadas. • Realización de juegos de roles para aplicar like, should, could y going to en contextos comunicativos.
Lectura	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de textos literarios simples de estructura narrativa: leyendas, mitos, cuentos, fábulas, etcétera. • Análisis de esquemas de organización de ideas de los textos literarios presentados. • Explicación del vocabulario propio del análisis literario. • Uso del pasado simple de verbos regulares e irregulares para narrar hechos del pasado. • Uso del pasado continuo para narrar acciones incompletas en el pasado.

Escritura	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción textos simples con información personal para utilizar el pasado simple y continuo y el vocabulario adecuado. • Presentación de modelos de cartas sobre temas de interés de los alumnos (por ejemplo, música, deportes, etcétera). • Guía para la redacción de cartas haciendo hincapié en la utilización de las experiencias e intereses individuales.
-----------	--



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Anexo C: Registros de Seguimiento de Cuatro Clases de Apoyo**CLASES DE APOYO ESCOLAR****MATERIA:** MATEMATICAS DE PRIMER AÑO**DOCENTE:** NICOLAS**FECHA:** 23/07/2018**CANTIDAD DE ALUMNOS ASISTENTES:** 8**TEMAS TRATADOS**

Diferentes sentidos de las fracciones.

Relación entre escritura fraccionaria y escritura decimal.

Operaciones con fracciones.

Potenciación y radicación en Q. Potencias de exponente natural y entero.

Potenciación y orden.

OBSERVACIONES

Asistieron estudiantes de 1er año para consultar dudas. En la próxima clase se va a continuar trabajando acerca de potenciación y orden, ya que es el tema que más se dificulta a los alumnos

CLASES DE APOYO ESCOLAR**MATERIA:** MATEMATICAS DE SEGUNDO AÑO**DOCENTE:** NICOLAS**FECHA:** 30/07/2018**CANTIDAD DE ALUMNOS ASISTENTES:** 9**TEMAS TRATADOS**

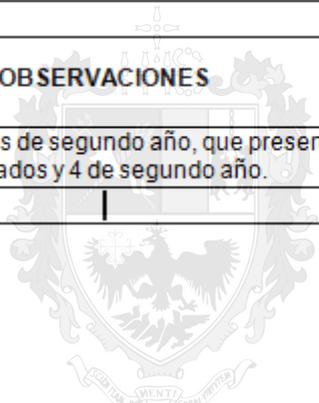
Perímetro y área de triángulos. Estudio de la variación del área en función de la variación de la base o altura. Transformación y equivalencia de fórmulas.

Perímetro y área de cuadriláteros. Estudio de la variación del área en función de la variación de la base o altura.

Transformación y equivalencia de fórmulas.

OBSERVACIONES

Asistieron a la clase 5 alumnos de segundo año, que presentaban dudas acerca de los temas mencionados y 4 de segundo año.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CLASES DE APOYO ESCOLAR**MATERIA:** INGLES DE TERCER AÑO**DOCENTE:** ANDREA**FECHA:** 17/07/2020**CANTIDAD DE ALUMNOS ASISTENTES:** 6**TEMAS TRATADOS**

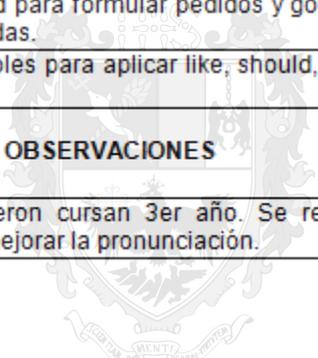
•Discusión oral sobre la interpretación de los diálogos trabajados en clase. Enfoque en la fluidez (fluency) durante la producción oral con la posterior corrección de la precisión (accuracy) en el análisis de los errores (error analysis).

•Chequeo del uso de funciones (like+ing para expresar preferencias, should para expresar consejo, could para formular pedidos y going to para expresar intención) en situaciones dadas.

•Realización de juegos de roles para aplicar like, should, could y going to en contextos comunicativos.

OBSERVACIONES

Los estudiantes que asistieron cursan 3er año. Se realizaron diferentes ejercicios de roleplay para mejorar la pronunciación.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

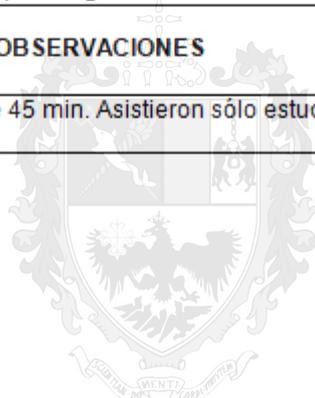
CLASES DE APOYO ESCOLAR**MATERIA:** LENGUA SEGUNDO AÑO**DOCENTE:** KARINA A.**FECHA:** 26/07/2018**CANTIDAD DE ALUMNOS ASISTENTES:** 7**TEMAS TRATADOS**

Formas de subordinación sintáctica. Empleo y reconocimiento de distintos tipos y nexos de subordinación. Propositiones adjetivas y sustantivas.

Creatividad, productividad y variedades en el lenguaje: argot, jergas, préstamos, neologismos y empleos figurados.

OBSERVACIONES

La clase tuvo una duración de 45 min. Asistieron sólo estudiantes de segundo año.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Anexo D: Charla de Empleabilidad para la Diversidad

BIENVENIDXS A TODXS ACUERDOS DURANTE EL TALLER



EVITAR EL USO DE CELULARES



PEDIR LA PALABRA, PARA NO HABLAR ENCIMA DE LXS DEMAS



RESPECTO Y COMPROMISO



OBEJTIVOS DE LA CHARLA

- ✓ Corregir distorsiones existentes.
- ✓ Brindar información sobre armado de C.V
- ✓ Entrevista laboral.
- ✓ Prepararlxs para buscar la oportunidad.



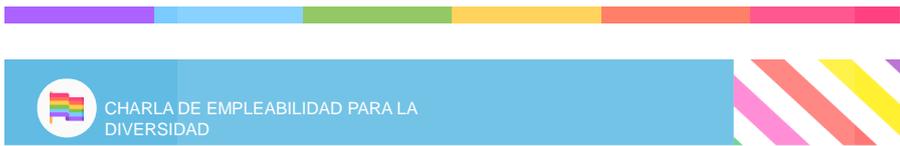


ARMADO DE CURRICULUM VITAE

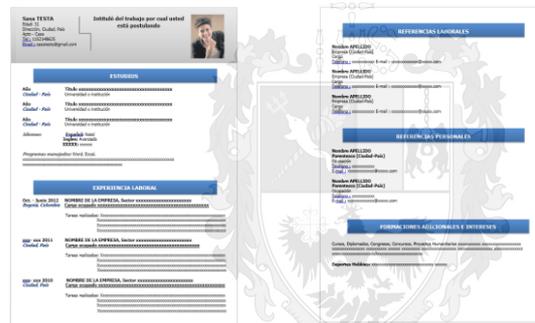
El curriculum es una herramienta básica para la presentación de la información laboral en un proceso de búsqueda de selección.

Algunos aspectos del currículum

1. En el encabezamiento poner su nombre, domicilio, teléfono, edad, estado civil y correo electrónico.
2. En la descripción de su historial laboral se sugiere comenzar por el actual, indicando el nombre de la empresa/institución, fecha de ingreso/egreso, cargo o posición ocupada y principales funciones.
3. Cuando describa sus estudios indicar primero el título más alto que haya obtenido. Indicar la institución que se lo otorgó.



ESTRUCTURA DE UN CURRICULUM VITAE



DUDAS DE TODXS

¿Puedo poner mi nombre autopercebido sin haber realizado el cambio registral?

¿Estoy obligad@ a decir que soy una persona Trans?

¿Qué sucede si aún no termine el secundario o estoy cursando?

¿Estoy por operarme, debo comentarlo?



Aún no tengo experiencia laboral, ¿Qué hago?

Todos mis trabajos fueron anteriores a mi proceso de Transición. ¿puedo no decirlo?

¿Qué es EXCLUYENTE?

¿Qué son las habilidades ?

¿Qué debo poner en Objetivos?



CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA DIVERSIDAD

ERRORES COMÚNES

-  **Información errónea**
-  **Foto**
-  **Desactualización de la Información**



CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA DIVERSIDAD

INSTANCIAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

-  Postulación de Curriculum Vitae.
-  Llamado telefónico.
-  Primera entrevista.
-  Segunda entrevista.
-  Pedido de referencia.
-  Test Psicotécnico.
-  Examen preocupacional.

USAL UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA DIVERSIDAD

ENTREVISTA LABORAL

-  Googleá acerca de la empresa.
-  Leer detenidamente la descripción del puesto y si cumplís con los requisitos.
-  Pensá qué competencias tenés desarrolladas para el rol y qué valor agregado aportarías si fueras seleccionado.
-  Mantene un buen nivel de energía estando atento a lo que se te pregunte.
-  Respondé a las preguntas de manera simple y clara. Buscá ejemplos concretos que den sustento a tus respuestas.
-  Pensá en logros personales y profesionales.
-  Reflexioná acerca de lo que buscas en un empleo, si lo ofrecido cumple con tus expectativas, qué te desafía y qué aspiraciones tenés.
-  Hacé preguntas al selector que te ayuden a estar seguro de que será un buen empleo para vos.
-  Sé sincero en tus respuestas.



CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA DIVERSIDAD

PORTALES DE EMPLEO



INFO IMPORTANTE

-  **INFORMACIÓN COMPLETA**
-  **ACTUALIZAR CV**
-  **¿QUÉ CONTIENE UNA OFERTA DE TRABAJO?**



CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA DIVERSIDAD

REDES SOCIALES

Es importante tener en cuenta el uso responsable de las redes sociales y los comentarios que se realizan en las fanspage de las empresas, que tipo de información esta publicada para todo el público.



CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA DIVERSIDAD

PREJUICIOS QUE PUEDE TENER EL EMPLEADOR/RRHH

-  Dificultad para mantener el puesto de trabajo durante el proceso de transición.
-  Situación de rechazo o exclusión y problemas de autoestima en el trabajo durante su transición, sobre todo, si el puesto de trabajo es anterior al proceso de Transición.
-  Dificultades en la petición reiterada de permisos para visitas médicas que puedan provocar la no renovación del contrato laboral.
-  Dificultades en el periodo de reasignación quirúrgica dada la ausencia de regulación respecto a los convenios colectivos.



CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA
DIVERSIDAD

DENUNCIAR UN HECHO DE DISCRIMINACIÓN

Si sufriste un acto de discriminación, te explicamos cómo hacer para hacer una denuncia ante el INADI, organismo que además te brindará asistencia, contención y asesoramiento jurídico gratuito.



<https://www.argentina.gob.ar/inadi>



CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA
DIVERSIDAD

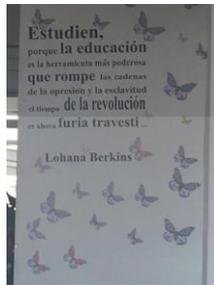
Muchas Gracias Bachi



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Anexo E: Fotos de los Eventos

 CLASES DE APOYO DE MATEMÁTICAS 



 TALLERES DEL EQUIPO DE APOYO 



 CHARLA DE EMPLEABILIDAD PARA LA DIVERSIDAD 

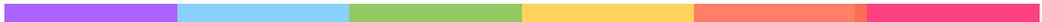


 CHARLAS EN PRIMERA PERSONA  



Lauti

Luli



Anexo F: Taller-“Creádonos como Equipo”



BIENVENIDOS A TODOS

ACUERDOS DURANTE EL TALLER



EVITAR EL USO DE CELULARES



PEDIR LA PALABRA, PARA NO HABLAR ENCIMA DE LXS DEMAS



RESPECTO Y COMPROMISO



ARRACAMOS CON PRESENTACIONES

CONTANOS A TODOS...

QUE TE VES HACIENDO EN ...



5 AÑOS....



MUY IMPORTANTE... QUE SEA DIVERTIDO Y BREVE TU RELATO ...

CREÁNDONOS COMO EQUIPO

QUE ES LA CULTURA?

Logros
Innovación

Los clientes
Equipo único

Personas primeros

CUALES DE LOS 5 LOS IDENTIFICA...

CREÁNDONOS COMO EQUIPO

COMO NOS TRASFORMARNOS COMO EQUIPO

CREÁNDONOS COMO EQUIPO

COMO NOS TRASFORMARNOS COMO EQUIPO

Valores

Aprendizaje en Equipo



MATRIZ DEL USO DEL TIEMPO

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HACER Hacerlo ahora	DECIDIR Decidir hora para hacer las tareas
NO IMPORTANTE	DELEGAR ¿Quién puede hacerlo por ti?	ELIMINAR Borrar estas tareas por completo



ACTIVIDAD DE CIERRE

CREAMOS NUESTRA PROPIA MATRIZ DE ACTIVIDADES?



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Gracias

Anexo G: Taller-“Mejorando Nuestras Reuniones”



BIENVENIDOS A TODOS
ACUERDOS DURANTE EL TALLER



EVITAR EL USO DE CELULARES



PEDIR LA PALABRA, PARA NO HABLAR ENCIMA DE LXS DEMAS



RESPECTO Y COMPROMISO



ARRACAMOS CON

Qué recordamos de lo compartido?...

Expectativas ? ...

Consigna



Comentar un buen hábito y un mal hábito que tienen como equipo en sus reuniones.

(describirlo en tres o cuatro palabras máximo y no personalizarlo)

 MEJORANDO NUESTRAS REUNIONES

UN RÁPIDO REPASO

COMO NOS TRASFORMARNOS COMO EQUIPO



VISION



**PROPOSITO
TRANSCENDENTAL**



MISION

Valores

PROMOVER HONESTIDAD HUMILDAD NIÑEZ
VALORES CARINO
CONFIANZA SOLIDARIDAD
GRATITUD RESPETO VALENTIA
TOLERANCIA GENEROSIDAD
BONDAD SOCIEDAD
FAMILIAR APRENDIZAJE
LAZOS ENSEÑANZA ENTORNO



Aprendizaje en Equipo

 MEJORANDO NUESTRAS REUNIONES

Disciplina de los Equipos

- ✓ **Propósito significativo en Común**
- ✓ **Metas Especificas de Rendimiento**
- ✓ **Desarrollan un Mix de Habilidades Complementarias**
- ✓ **Poseen un Sólido Compromiso e Identificación**
- ✓ **Comparten Responsabilidades Mutuamente**

 MEJORANDO NUESTRAS REUNIONES

Acuerdos Operativos

- ❖ **Son compromisos de acción que harán consciente los valores y comportamientos deseados, y servirán de guía para la interacciones en un equipo”.**
- ❖ **“Los acuerdos operativos no garantizan su no ruptura, pero cuando ese quiebre ocurre, nos habilitan a generar un espacio para conversar acerca de ellos”**

 MEJORANDO NUESTRAS REUNIONES

ANTES DE LA REUNIÓN

-  PLANIFICA LA REUNIÓN CON TIEMPO
-  CONVOCA SOLO A LAS PERSONAS NECESARIAS
-  MÁX 1H30
-  ORDEN DEL DÍA
-  LLEGA 5 MIN ANTES



 MEJORANDO NUESTRAS REUNIONES

Actividad de Cierre

Declarar un compromiso personal que suma valor en “Nuestra Reuniones de Equipo”



 CREÁNDONOS COMO EQUIPO **USAL**
UNIVERSIDAD DEL SALVADOR



Gracias