

---

---

**GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS**

**OPCIÓN DE TITULACIÓN  
TESIS**

**DENOMINADA  
LA GESTIÓN COMO MEDIO PARA MEJORAR LA  
INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DE LA ESCUELA PRIMARIA  
BILINGÜE “RAFAEL RAMÍREZ CASTAÑEDA”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

**PRESENTA  
*JUAN MANUEL DE JESÚS ZEPAHUA***

## DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Coatzacoalcos, Ver., 05 de Marzo 2022.

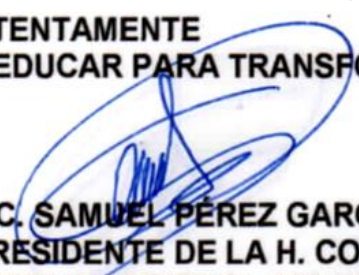
**C. JUAN MANUEL DE JESÚS ZEPAHUA**

**PRESENTE:**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado por la Comisión Revisora a su trabajo intitulado: **LA GESTIÓN COMO MEDIO PARA MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DE LA ESCUELA PRIMARIA BILINGÜE “RAFAEL RAMÍREZ CASTAÑEDA”**. Opción: **Tesis** para obtener el Grado de **Maestría en Educación Básica**, a propuesta de su Director **MTRA. CLAUDIA ANTONIO VICENTE**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos establecidos que en materia de titulación exige esta Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen Profesional.

**ATENTAMENTE**  
**“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**



**LIC. SAMUEL PÉREZ GARCÍA.**  
**PRESIDENTE DE LA H. COMISIÓN DE TITULACION**  
**UNIDAD REGIONAL 305 UPN.**



## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a Dios por permitirme concluir con éxito mis estudios, a mi madre y hermanos por inspirarme a ser cada día mejor persona, a mi esposa Michelle por apoyarme en mis proyectos y darme el tiempo suficiente para realizarme profesionalmente, a mi hijo Ethan por ser un ejemplo a seguir para él.

También la dedico especialmente a mi abuela Pascuala, aunque no esté físicamente con nosotros, ella me brindo sus consejos y motivación para continuar con mi formación académica.

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional unidad 305 Coatzacoalcos por haberme aceptado y abrirme las puertas para realizar los estudios de maestría, así mismo, a los maestros que estuvieron acompañándome durante mi formación académica, brindándome los conocimientos para mejorar mi práctica docente.

Agradezco también a mi Asesora de Tesis la Mtra. Claudia Antonio Vicente, por la oportunidad de recurrir a sus conocimientos y el tiempo dedicado a mi trabajo de investigación, motivándome frecuentemente por continuar hacia adelante y no abandonar mi proyecto.

Mi agradecimiento también va dirigido hacia el exdirector de la escuela, el Profr. Dagoberto Hernández Martínez por darme las facilidades para hacer las diligencias necesarias y estar al pendiente durante el desarrollo del proyecto, de igual forma, a las madres, padres de familia o tutores de la Escuela Primaria Bilingüe “Rafael Ramírez Castañeda” por su apoyo y respaldo al confiar en mi persona por lograr un programa de infraestructura educativa para el colegio.

Y para finalizar, agradezco al exdirector del Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz, el Ing. Ignacio Alberto Barradas Soto por asignarle un programa de infraestructura educativa a la escuela en mención y ayudar a mejorar la calidad de las instalaciones físicas para ofrecer un servicio digno a la comunidad estudiantil.

*"Si puedes imaginarlo puedes lograrlo, si puedes soñarlo, puedes hacerlo realidad".*

William Arthur Ward

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

### DIAGNÓSTICO

Planteamiento del Problema .....	9
Las Limitaciones .....	15
Objetivos Generales de Investigación.....	16
Objetivos Específicos de Investigación .....	17
Preguntas de Investigación.....	17
Justificación .....	18

### CAPÍTULO I

MARCO TEORICO .....	20
---------------------	----

1.1 Los Antecedentes de la Teoría Organizacional .....	20
1.1.1 Historia de la gestión educativa en México .....	26
1.2 Los Modelos de Gestión Organizacional .....	31
1.3 Las Dimensiones de los Procesos de la Organización.....	35
1.4 La Cultura Institucional y Procesos de Cambio Planificado en la Organización Escolar .....	39
1.5 Las Líneas de Política Internacional sobre las Nuevas Lógicas de Gestión Bajo el Entorno Global .....	46
1.6 El Desarrollo Histórico de la Gestión en México .....	51
1.7 Las Líneas de Políticas Dentro del Programa Sectorial de Educación .....	52
1.8 La Gestión Educativa en el Contexto de la Reforma de la Educación Básica .....	53
1.9 Las Políticas Públicas que Fundamentan la Gestión de Infraestructura Educativa.....	55
1.9.1 Antecedentes de la Escuela Rural Mexicana desde 1921 hasta nuestros tiempos.....	57
1.9.2 La innovación en la arquitectura de la escuela .....	59

1.9.3 La importancia de contar con espacios físicos en la escuela .....	62
---	----

## **CAPÍTULO II**

<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>65</b>
2.1 Las Relaciones Sociales Dentro de la Institución Educativa .....	65
2.2 La Relación de la Institución Educativa con Otros Organismos de Apoyo a la Gestión del Proyecto .....	74
2.3 El Contexto Económico, Político y Social de la Institución .....	77

## **CAPÍTULO III**

<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>83</b>
3.1 Definición del Universo, las Poblaciones y la Muestra Objeto de Estudio.	83
3.2 Los Instrumentos de Recolección de Datos. ....	84
3.3 La Metodología de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa .....	90
3.4 Los Procedimientos de Análisis y Presentación de los Datos. ....	96
3.5 El Calendario de Actividades .....	98

## **CAPÍTULO IV**

<b>INTERVENCIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>100</b>
4.1 Proyecto de Intervención .....	100
4.1.1 Los elementos del proyecto de intervención .....	101
4.1.2 Descripción de la estrategia.....	108
4.1.3 Fundamentación del proyecto de intervención.....	110
4.1.4 Los instrumentos de evaluación diagnóstica.....	111
4.2 Aplicación y Evaluación del Proyecto de Intervención .....	111
4.3 Análisis de Resultados .....	139
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE TRABAJO EN GENERAL.....</b>	<b>141</b>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el tema “La influencia de las políticas educativas en la asignación de un programa de infraestructura a las unidades escolares”, ya que actualmente varias escuelas tienen bienes inmuebles precarios o carencias de espacios físicos que necesitan ser atendidos por los ámbitos de gobierno, así mismo, las escuelas abandonadas por los programas públicos están enfermas y necesitan rehabilitación o mantenimiento para seguir ofreciendo el servicio a los usuarios que frecuentemente utilizan las instalaciones. Ante esta situación, se plantea hacer un llamado a las autoridades municipales, estatales o federales para que centren los programas públicos y recursos económicos a las instituciones con mayor rezago en infraestructura educativa, así mismo, busca que les den prioridad a estos centros escolares porque atienden a niños, niñas y adolescentes catalogados como vulnerables.

Respecto al tema de estudio permite conocer las políticas educativas nacionales e internacionales que regulan las obligaciones de los tres órganos de gobierno, los programas de infraestructura física escolar, el financiamiento, las reglas de operación y la rendición de cuentas, por consiguiente, las leyes o acuerdos logrados por el gobierno federal le dan a los estudiantes el derecho de solicitar este tipo de apoyos que propician la mejora de los planteles educativos y ofrecer a la comunidad estudiantil un servicio de digno. Por consiguiente, las personas interesadas en la indagación de las políticas educativas tienen acceso a la información y utilizarla como argumento al hacer una gestión en una dependencia gubernamental justificando el derecho que le brinda el estado al gestor.

En este sentido, la relevancia de la problemática en mención es justificada por autores que actualmente estudian el tema y por algunos que en años anteriores aportaron información relevante a la averiguación, de igual forma, el organismo gubernamental del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) ha examinado la cuestión con el propósito de identificar las condiciones actuales de los planteles educativos, publicar la información en libros e informar a las autoridades

competentes en este ramo. La distinción de la metodología consiste en proponer la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa (RGIE). Este sistema de procedimientos consta de 7 fases secuenciadas: diagnóstico, canalización, planeación, implementación, seguimiento y monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, cada proceso tiene una función específica que debe ser aplicada de acuerdo al avance logrado en las etapas, autoriza la flexibilidad en los tiempos de ejecución, ya que algunas fases requieren más tiempo del programado.

Por su parte, existen experiencias de instituciones gubernamentales en el balance de este asunto, el INEE en el año 2007 publica el libro Infraestructura Escolar en las Primarias y Secundarias de México resaltando la existencia de espacios físicos de apoyo a la enseñanza por modalidad. Después en el 2014 hace público el informe denominado El derecho a una educación de calidad, dando a conocer las características de las construcciones de las escuelas, los servicios básicos, el equipamiento fundamental de las aulas para impartir clases por tipo de servicio y sostenimiento, entre otros elementos. Más tarde divulga en el 2016 el escrito de Infraestructura, mobiliario y materiales de apoyo educativo en las escuelas primarias, detallando la información en el capítulo II relacionado con los espacios escolares suficientes y accesibles de las escuelas que forman parte del nivel educativo en mención.

Continúa en el año 2018 el Instituto Belisario Domínguez del Senado de la Republica revelando el cuaderno de investigación Rezago en infraestructura educativa de nivel básico en México. Indicadores y gasto público de 2013 a 2018 exponiendo los atrasos de la infraestructura educativa de nivel básico. Enseguida, en ese mismo año anuncia la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) la revista Infraestructura escolar en México: brechas traslapadas, esfuerzos y límites de la política pública, detonando las carencias de espacios físicos y los programas federales que atienden las necesidades o carencias de las escuelas primarias de educación básica.

La problemática que se explora en esta tesis hace referencia a las malas condiciones físicas y la carencia de infraestructura educativa en una escuela de



educación primaria indígena del sistema de educación básica, dado a que actualmente esta situación es visible en varias unidades educativas ubicadas en municipios con alta y muy alta marginación de la entidad veracruzana, principalmente en las localidades que son atendidas por el nivel de educación indígena y el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), ambos servicios brindan educación a los lugares más apartados o con difícil acceso.

En general, la planta física presenta los siguientes problemas: los dos salones de clase construidos en el año de 1988 tienen filtración de agua por las láminas, piso fragmentado, las paredes despintadas, madera con plaga de comején o postes de madera podridos, debido a que con el paso de los años los materiales se fueron desgastando y el poco mantenimiento que se les dio no fue suficiente. El servicio sanitario rustico edificado en 2011 no cuenta con lavabos para que los estudiantes se laven las manos ni tampoco con descarga de agua en las tazas, por lo que al abrir la llave, los alumnos riegan el líquido al trasladarlo a los baños, mojan el uniforme o los zapatos, ocasionando que algunos alumnos resbalen por el piso de concreto al ser derramado el fluido y mezclarse con el lodo de los alrededores. La escuela recibe agua entubada de un manantial y en temporadas de calor disminuye el nivel, por lo que los padres de familia deben acarrear el líquido del arroyo para cubrir esta necesidad. Así mismo, falta una dirección, plaza cívica y servicios sanitarios dignos para brindar un mejor servicio a la comunidad estudiantil.

A pesar de las malas condiciones de los espacios físicos junto con la carencia de infraestructura educativa siguen palpables en la actualidad porque los intentos por gestionar no han dado los resultados esperados ni tampoco han aterrizado los programas federales por parte de las oficinas de gobierno, es por eso que surge la necesidad de iniciar la gestión en una instancia gubernamental del ámbito estatal para darle una solución, erradicar la problemática y mejorar los espacios físicos de la unidad educativa a través de un gestor ajeno a su función, con la iniciativa de trabajar en equipo en la consecución de una meta compartida por todos los involucrados, con el propósito de lograr el beneficio de un programa de obra pública para la escuela y los usuarios del plantel.

En suma, la propuesta científica de esta tesis está organizada en dos momentos con los respectivos tipos de objetivos. En el primer momento, el trabajo de investigación tiene como objetivo general conocer las políticas educativas que sustentan la adquisición de infraestructura educativa para mejorar la calidad del servicio del plantel escolar. Dicho objetivo general está desglosado en cuatro objetivos específicos descritos a continuación: el primero propone describir las políticas educativas nacionales e internacionales que brindan el derecho a los estudiantes de contar con servicios básicos de infraestructura educativa, el segundo expresa identificar una instancia gubernamental que ofrezca obra pública para erradicar las malas condiciones físicas de la escuela, el tercero manifiesta indicar una metodología para la gestión de infraestructura educativa, estableciendo la secuencia de etapas que se implementarían en el proceso de diligencias y el cuarto plantea definir estrategias que favorezcan el aterrizaje de un programa de apoyo a la planta física del colegio.

En el segundo momento, el proyecto de intervención estipula el objetivo general de gestionar un programa de infraestructura educativa ante la dependencia del Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz (IEEV) para brindar un servicio de calidad a los usuarios. En consecuencia, el objetivo global es detallado en cuatro objetivos específicos habiendo mención enseguida: el primero suscita diseñar una planeación general que contemple actividades secuenciadas que permitan guiar el proceso de diligencias, el segundo proyecta aplicar las estrategias y las actividades programadas de la planeación general para conseguir la obtención del programa de obra pública que ayude a mejorar las condiciones físicas del plantel, el tercero enuncia anotar la información proporcionada por los funcionarios públicos de la dependencia estatal en la estrategia de la bitácora de visitas para monitorear los avances o retrocesos durante el proceso de diligencias y el cuarto sugiere evaluar el proceso de gestión para valorar los logros obtenidos al concluir la entrega-recepción del programa de infraestructura educativa a la escuela.

Ambos tipos de objetivos abordados en los dos momentos favorecen el proceso de gestión de obra pública, por lo que siempre están presentes durante el

desarrollo de este proyecto, de igual forma, serán de ayuda al investigar la problemática de las malas condiciones físicas y la carencia de infraestructura educativa en la unidad escolar, en consecuencia, la alternativa del proyecto de intervención rastrea el apoyo de las autoridades gubernamentales, atrayendo la mirada a hacia la escuela para que observe las necesidades de la planta física, buscando el otorgamiento de un programa de infraestructura educativa y el financiamiento de la obra pública en los terrenos que ocupan las instalaciones del centro escolar.

La investigación esta argumentada con el marco teórico, averiguando las lecturas relacionadas con el tema planteado, seleccionando autores que se han dedicado al estudio y aporte de conocimientos que actualizan constantemente la información para brindar reflexiones, análisis o conclusiones en publicaciones de obras escritas dando a conocer al público que se interesa por los aprendizajes o la innovación.

Los conocimientos construidos serán de ayuda al diseñar la estrategia metodológica, emprende un enfoque mixto en dos aspectos: la cualitativa y la cuantitativa. En primer lugar se revisó la bibliografía relacionada con las políticas educativas nacionales e internacionales, elaborando un mapeo de las fundamentales políticas educativas que regulan la asignación de programas públicos por parte de los tres órganos de gobierno, con el fin de identificar las leyes o acuerdos y seleccionando las que le dan el derecho a los colegios de contar con los insumos básicos para operar durante los ciclos escolares.

Los acuerdos internacionales analizados fueron: educación para todos y las necesidades básicas de aprendizaje, ciudadanía y competitividad, educación en y para toda la vida, y la necesidad de una ética global. Estos acuerdos mencionados son aterrizados en el país estableciéndose en los siguientes documentos: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, el Plan Veracruzano de Desarrollo 2016-2018, la Ley General de la Infraestructura Física Educativa y la Ley de obras públicas y servicios relacionados con ellas del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

La segunda etapa fue de carácter cuantitativo, realizando tres tipos de funciones y momentos de evaluación durante las fases diagnóstico, seguimiento y monitoreo, y evaluación de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa (RGIE), para detectar la problemática con mayor frecuencia, los avances o retrocesos durante el proceso de diligencias y la valoración al cerrar el proceso de gestión para saber en qué medida se cumplieron los objetivos propuestos en esta tesis.

De este modo, la estrategia metodológica emplea dos tipos de investigación: la documental y la longitudinal. La primera se refiere al análisis de la información obtenida por diferentes autores, enfocada en el tema objeto de estudio y la segunda compara la información registrada en diferentes momentos de una población específica deliberando evaluación de los cambios. Los dos tipos de investigación son de diseño de campo.

La investigación se le aplica a los 70 padres de familia de la población, proporcionándoles un cuestionario con 6 preguntas de respuesta cerrada para identificar los problemas en los inmuebles, en cambio, los maestros responderán el diagrama Ishikawa y el director de la escuela anotará la información en la matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), contrastando las similitudes y diferencias en los tres tipos de instrumentos para delimitar un solo problema en común.

Ahora se plantean las contribuciones de la investigación. Las políticas educativas analizadas en esta materia posibilitan realizar ajustes a los acuerdos o leyes nacionales para crear nuevos mecanismos en las reglas de operación de los programas federales que atienden la infraestructura escolar, priorizando a las unidades con mayor rezago en espacios físicos para atenderlas en el menor tiempo posible. Por otra parte, sobresale la metodología de la RGIE con las siete etapas que se pueden aplicar por los interesados al realizar las diligencias en la instancia estatal del IEEV, de igual forma, brinda conocimientos a los maestros, directores, supervisores y jefes de sector de educación básica e informa las acciones que se deben realizar para mejorar las condiciones de los bienes inmuebles.

Los propietarios de las instalaciones físicas tienen la oportunidad de ser beneficiados en menor tiempo porque cuenta con un nombramiento que les otorga la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) y esta tesis será fructífera para ellos porque les facilita los conocimientos para ser llevados a cabo desde su campo de intervención, contribuyendo como una actividad extra en la función.

Conviene resaltar la novedad científica porque es una propuesta factible, aplicable y realizada desde la práctica, atendiendo acciones para modificar las condiciones físicas que han estado incomodando a los usuarios desde años anteriores, solucionando el problema con una metodología, estrategias o actividades en un tiempo específico, atendidas por involucrados en el trabajo de equipo que desean lograr objetivos compartidos. En controversia, otras investigaciones se han dedicado a conocer los problemas de espacios físicos o servicios básicos que tienen las unidades escolares, criticar las políticas educativas del gobierno o analizar los resultados de los programas de obras públicas escolares.

Para concluir, la tesis está estructurada en cuatro capítulos, tratando en cada uno informes importantes que puntualmente serán abordados:

El en primer capítulo se expone el marco teórico, describiendo los antecedentes de la teoría organizacional y gestión educativa para conocer los avances que se han logrado con el paso de los años, por consiguiente, se elegirá el modelo y las dimensiones que será de apoyo durante la etapa la investigación de este trabajo, propiciando la selección de las políticas educativas internacionales, nacionales y estatales que favorecen el derecho de contar con un programa social que beneficie a los educandos de la unidad educativa.

En el segundo capítulo se analiza el marco contextual, en el cual se plantea el análisis del contexto interno de la escuela y su influencia en la problemática de las malas condiciones físicas de los inmuebles, por ende, surge la averiguación de organismos gubernamentales que brindan programas de infraestructura educativa a los colegios con la intención de contar con los insumos básicos que cubran las necesidades abordadas. Ante esta averiguación se examina el contexto económico,

político y social de la unidad educativa buscando conocer los medios con los que dispone para emprender la apertura de las diligencias en alguno de los tres órganos de gobierno.

El tercer capítulo aborda la metodología, definiendo el universo, la población y la muestra objeto de estudio para identificar a las personas que proporcionaran información relacionada con la problemática en investigación, describiendo los instrumentos que favorecen la recolección de datos, explicando la metodología de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa (RGIE) para conocer las etapas que se deben seguir hacia el logro del objetivo del proyecto, explicando los procedimientos de análisis y la presentación de los datos para valorar los resultados arrojados, así mismo, el establecimiento de un calendario de actividades para programar las fechas y los tiempos de aplicación de las acciones a realizarse más adelante.

En el cuarto capítulo se describe el proyecto de intervención presentando el cronograma de actividades, la planeación general de las acciones a ejecutar en fechas y tiempos establecidos, la estrategia de la bitácora de visitas, el registro de información en los formatos para llevar un control durante el proceso de diligencias, la agrupación de las evidencias en el portafolio de gestión, la aplicación de los tres momentos y funciones de la evaluación. En consecuencia, el análisis de los resultados de la evaluación autoriza conocer en qué medida se cumple el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto de intervención permitiendo erradicar la problemática que afecta a miembros que hacen uso de las instalaciones.

Finalmente, se abordan las conclusiones y las propuestas del trabajo con la intención de dar a conocer las contingencias presentadas en la ejecución, desarrollo y final del proyecto de intervención, presentando los logros alcanzados y los obstáculos que ocurrieron en el proceso de las consultas a la instancia gubernamental, así mismo, se presentan las aportaciones realizadas al ámbito educativo con el propósito de tomar como referencia estos aprendizajes adquiridos y difundirlos a las autoridades competentes.

## DIAGNÓSTICO

### Planteamiento del Problema

La Escuela Primaria Federal Bilingüe “Rafael Ramírez Castañeda”, con clave: 30DPB0170K, pertenece a la Zona Escolar: 845 Las Choapas, Sector Educativo: 08 Tatahuicapan, ubicada en la localidad de Lic. Rafael Murillo Vidal, municipio de Las Choapas, Ver., cuenta con las siguientes colindancias: al norte con las poblaciones de La libertad y Nuevo paraíso, al sur con el pueblo de Hueyapan de Mimendez, al este con la comunidad de General Emiliano Zapata y al oeste con los sitios de La Libertad y El desengaño.

La institución educativa anteriormente descrita, presenta la problemática de las malas condiciones físicas de infraestructura educativa del plantel como limitante de un servicio público de calidad ante la comunidad estudiantil durante el ciclo escolar 2014-2015, debido a que hay sanitarios rústicos, dos salones de clases en malas condiciones físicas y la falta de un espacio para dirección. Los sanitarios están contruidos con piso firme rustico, paredes de tablas de madera, techo de lámina de zinc, cuenta con cuatro espacios divididos, en tres de ellos hay una taza en cada una y el otro espacio es para bañarse. La situación que se presenta en los sanitarios se debe a que los educandos mojan el piso al echarle agua con una cubeta a la taza, se lavan las manos en la llave esparciendo el líquido sobre la ropa o los pies de ellos mismos y cuando realizan esta acción, en algunas ocasiones afectan a sus compañeros que están alrededor. El agua llega a la escuela mediante una tubería, extrayendo el líquido de un manantial, por lo tanto, no está clorada y en temporadas de calor disminuye el nivel junto con la fuerza del tránsito del elemento natural provocando escases en la comunidad o la unidad educativa, por lo que los padres de familia ayudan acarreando agua del arroyo para hacer el aseo de los salones de clase o mantener limpios los baños.

De igual forma, el estado físico de los dos salones contruidos en el año de 1988 son rústicos, tienen cuarteado el piso firme, el perímetro del aula esta

acordelado con tablas de madera que se están deteriorando por la plaga del comején o algunas tablas están cuarteadas, los horcones junto con las alfajillas que sostienen el techo se encuentran podridos, algunas laminas presentan sarro y otras más están oxidadas. Cada salón cuenta con una mesa y silla de madera hechas de forma tosco, que con el paso de los años y la antigüedad de los muebles, han perdido estabilidad por la oxidación de los clavos, 25 mesabancos burdos de madera, una biblioteca de aula, un pizarrón, instalación eléctrica (un apagador y conector de electricidad), cuatro ventanas y una puerta.

Estas dos salas de clases, en temporadas de lluvias, el agua filtra por las tablas de madera dispersándose por el piso, ocasionando pequeños estancamientos que pueden provocar un accidente dentro del aula, por ejemplo: al pasar caminando por el pequeño charco de agua los alumnos se pueden resbalar y golpear alguna parte de su cuerpo. De igual forma, el líquido que escurre por las tablas de madera moja las hojas, las cartulinas o materiales didácticos pegados en la pared, despintando la información y ocasionando que se quite de la exhibición, por lo que se tiene que imprimir o volver a hacer el artefacto de apoyo al proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Las épocas de lluvias vienen acompañadas de vientos fuertes que en ocasiones desencadena una serie de eventualidades en los inmuebles, produciendo que las láminas del salón de clases se desprendan o salgan volando por el aire, dejando al descubierto el techo y causando que el mobiliario, los libros de la biblioteca de aula, el pizarrón, los trabajos de los alumnos se mojen o se echen a perder, de este modo, originan pérdidas económicas que están fuera de las finanzas de la Asociación de Padres de Familia (APF), dado a que se tienen que volver a comprar los insumos para reponer los daños.

El centro educativo carece la falta de un espacio de dirección, dado a que no hay un edificio construido para atender a la comunidad estudiantil. La construcción de la dirección es una prioridad y debe contar con un clima para regular la temperatura del ambiente, un escritorio, una silla ejecutiva, asientos para los visitantes, una computadora, una impresora, una copiadora, entre otras herramientas



básicas, en controversia, el director de la escuela atiende los conflictos que suceden dentro de la jornada laboral en los pasillos de la escuela o en espacios que estén libres, de la igual forma, a las personas que asisten como proveedores de servicios, padres de familia citados por diversos temas, visitas externas, entre otros usuarios del servicio educativo.

El edificio de la dirección debe ser un espacio que favorece la atención al público, porque brinda privacidad al tratar temas delicados, evitando filtrar la información a otras personas ajenas a la situación, de la misma manera, es el lugar en el cuál el administrador guarda o concentra la información de los alumnos, los documentos de los docentes o padres de familia o materiales con alto valor económico.

En este sentido, los actores educativos afectados con esta problemática son el directivo, los docentes, los estudiantes, los padres de familia y las personas que acuden a las instalaciones educativas de la escuela. El director es la persona que se encarga hacer cumplir la misión, la visión y los objetivos que persigue la institución educativa haciéndolos palpables en la planeación de la organización, la administración de los recursos humanos, económicos o tecnológicos, la implementación y seguimiento de la Ruta de Mejora Escolar, impartición de cursos de actualización hacia los docentes, el apoyo en la metodología de la enseñanza-aprendizaje de los educandos y la gestión de insumos que favorezcan el logro de las metas u objetivos planteados.

El espacio de la dirección es el lugar que permite al directivo realizar el llenado de los formatos administrativos de los docentes, por ejemplo: la plantilla de personal, las constancias de servicio, los permisos económicos, permiso por comisión, las actas administrativas, entre otros documentos, de la misma manera, accesar la información al sistema de control escolar. La plataforma digital de control escolar ayuda a ingresar los datos del alumno, las calificaciones, la comprensión lectora, el Sistema de Alerta Temprana (SISAT), subir las altas o bajas de los niños, de igual forma, permite imprimir las cartillas de evaluación, constancias de estudios,

Inscripción y Acreditación Escolar (IAE), CREEL, constancias de alta o baja entre otras opciones que presenta la plataforma.

En ese mismo sentido, el director debe realizar los trámites administrativos en la supervisión escolar o en la delegación regional de la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV), ubicada en la ciudad de Coatzacoalcos para cumplir en tiempo y forma con la fecha de recepción y no poder hacerse acreedor a una sanción administrativa, porque trae como consecuencia el descuento vía nómina o en casos extremos el despido del personal.

La función del jefe no solo se limita en la realización de trámites administrativos, sino también tiene que hacer gestión de servicios que ayuden a fortalecer la educación de los aprendices. La gestión de servicios educativos consiste en pedir el apoyo de un psicólogo, una doctora, un dentista o cualquier profesionista que brinde conocimientos vinculados con el programa de estudios vigente y favorezca el aprendizaje significativo de los estudiantes.

En cambio, la gestión de insumos hace referencia a gestionar materiales didácticos, mobiliario o infraestructura educativa que mejore el servicio de calidad que se les ofrece a los usuarios, con la intención de satisfacer las necesidades y poder estar a la vanguardia en la modernización de los inmuebles, para lo cual el gestor del proyecto o cualquier persona interesada en gestionar debe aperturar el proceso de gestión y lograr el objetivo que se plantea haciendo realidad la idea y reflejada en la construcción de una obra pública. De acuerdo con el Plan Nacional de desarrollo 2013-2018, “una mejor educación necesita de un fortalecimiento de la infraestructura, los servicios básicos y el equipamiento de las escuelas”. (GOBIERNO DE LA REPÚBLICA, 2013, p. 61)

Para proporcionarles un servicio de calidad a los estudiantes se busca aterrizar obra pública que mejore la infraestructura del plantel educativo y la imagen, además ayude a suministrar un servicio que beneficie a la comunidad estudiantil, pero también con el designio de atraer a más usuarios para incrementar la matrícula escolar.

Los siguientes afectados por la problemática son dos docentes, esto se debe a que el recibidor de colegiales se encuentra en malas condiciones de infraestructura para poder impartir las clases, ocasionando que los materiales educativos se mojen y se echen a perder los libros o documentos guardados en el aula. Al organizar las actividades, los aprendices se deben mover de su lugar junto con los mesabancos y con el paso del tiempo la madera se va desgastando, descomponiendo o pudriendo, por que diariamente están en contacto con el agua, de igual forma, sucede lo mismo con la mesa y silla del maestro.

La mesa de madera donde el maestro pone los libros o documentos no cumple con las características físicas que debe tener, esto se debe a que no tiene cajones en los cuales se pueda guardar la documentación, las evidencias (proyectos o actividades escolares), entre otro tipo de información que sea importante para el grupo. Las actividades de los temas se plasman en el pizarrón, este tiene las siguientes medidas: 1.72 m. de largo por 85 cm. de ancho. El pizarrón es chico y no se puede escribir en ocasiones toda la información de la actividad, por lo que hay que esperar que los niños terminen de copiar para continuar redactando. Esta limitante ocasiona que el tiempo de copiado en el cuaderno se alargue.

La información se escribe con gis en el pizarrón y con el paso de los años el gris provoca que los maestros tengan problemas respiratorios, debido a que el gis contiene una sustancia que daña el sistema respiratorio y como consecuencia inhabilita al docente durante un tiempo o en algunos casos el personal debe cambiar de función. De manera semejante, al volar el polvo del gis puede provocar alergias, ataques de asma y otros problemas pulmonares a los estudiantes, aumentando el riesgo de los niños o niñas que ya tienen estos problemas respiratorios. Ante esta situación, se busca cuidar la salud de los profesores y los educandos, cambiando el pizarrón de gis por un pizarrón blanco o proyector buscando prevenir posibles daños a la salud de los individuos

Las afectaciones también son para los alumnos de 3°, 4°, 5° y 6° grados de primaria, haciendo un total de 50 estudiantes hablantes de la lengua indígena: Chinanteco, con edades de 8 a 12 años, atendidos por dos profesores. Los 50

aprendices toman clases en sus mesabancos de madera, estos son incómodos porque no tienen un respaldo para sujetar la espalda y cuando termina la jornada laboral los niños se quedan de dolor o presentan una postura encorvada, además están pesados los mesabancos para moverlos de lugar y realizar las actividades en equipo. Este tipo de mobiliario no cuenta con un espacio para guardar las mochilas y en la mesa solo cabe la libreta con el libro, pero no se pueden hacer otro tipo de actividades por las dimensiones que posee.

Posteriormente, los siguientes afectados por las malas condiciones de la infraestructura educativa son 56 padres de familia, ya que constantemente se quejan con el director o con las autoridades educativas que asisten a la unidad. La inconformidad se debe a las condiciones físicas en las que se encuentran los baños, los salones y la falta de la dirección, justificando que en los medios de comunicación salen frecuentemente comerciales en los que dicen los slogans del gobierno federal que los alumnos tendrán un servicio de calidad. En controversia, hasta el momento no ha aterrizado ningún programa que ayude a mejorar las condiciones físicas del centro educativo, por lo que hace falta realizar gestiones que ayuden a adquirir los beneficios de la nueva Reforma Educativa.

La escuela cuenta con antecedentes en gestión de infraestructura educativa por parte del director en coordinación con los padres de familia, el problema ha sido que no le han dado seguimiento a los oficios, trayendo como consecuencia la falta de aterrizaje de programas que apoyen a la educación de los alumnos, es por eso que en el año 2015 se retoma la gestión propiciando nuevamente la apertura del proceso en una oficina del gobierno, con el objetivo de lograr la construcción de dos aulas, sanitarios y una dirección, buscando favorecer la mejora de la calidad del servicio y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Para concluir este punto, se llega a cuestionar ¿qué estrategias se tienen que implementar para lograr aterrizar los programas de apoyo a la infraestructura? y cubrir la problemática de “las malas condiciones físicas de infraestructura educativa como limitante en la oferta de un servicio público de calidad a los usuarios del centro escolar en investigación”.

## **Las Limitaciones**

Este trabajo de investigación puede verse afectado con las siguientes limitaciones:

Los escasos recursos económicos que se poseen para financiar las diligencias del proyecto de intervención, ya que cada acción que se realiza genera recursos económicos, por lo que se debe contar con un presupuesto para solventar los gastos de internet, las impresiones de oficios u otro tipo de documento, las copias, los viáticos, los alimentos, entre otro tipo de eventualidades.

La disposición de las personas en el proceso de gestión, ya que al no cumplir la función o actividad que le corresponde de acuerdo a lo planeado, se retrasara la implementación del plan, afectando a los demás involucrados en las fechas planteadas y retardando más el tiempo este trabajo de investigación.

El tiempo es otro factor determinante, ya que en algunas etapas se requieren más tiempo de lo planeado debido a los retrasos que pueden ocurrir en las etapas de implementación y monitoreo, por lo que generaran un aumento de los recursos financieros destinados en el presupuesto.

## **Los alcances**

Enseguida se plantean los alcances que se desean lograr durante la investigación:

Seleccionar un modelo de gestión y una dimensión que será de apoyo al realizar la organización del proyecto de intervención con la intención de disminuir los riesgos y anticiparse a los comportamientos que puedan suceder en la fase de implementación del proyecto.

Las políticas educativas y los artículos de las leyes consultadas son con fines informativos para conocer los derechos o las obligaciones que se establecen en estos documentos y su utilidad es para argumentar ante un funcionario público al

realizar la petición y no se utilizara para realizar una demanda a la instancia gubernamental, debido a que implica un tipo de trámite legal.

Informarles a los padres de familia, maestros y director de la escuela el proceso de la gestión de infraestructura educativa para brindarles información que ayude a tener conocimiento sobre el tema y comprender las etapas secuenciadas que se deben seguir para conseguir una meta en común.

Brindarle al director de la unidad educativa los formatos administrativos como: el diagnóstico para detectar problemáticas, la planeación de la gestión de infraestructura educativa, la bitácora de viajes programados, el registro de visitas u oficios, el control de gastos de viáticos, la lista de cotejo para la evaluación final y el informe de redición de cuentas, para que las pueda utilizar en futuras gestiones.

Analizar el proceso de gestión, desde el diagnostico hasta la conclusión del mismo, para valorar cada una de las etapas y poder rendir cuentas a la comunidad educativa o agentes externos con el deseo de hacer transparente el trámite administrativo y no crear confusiones (problemas) con relación a los recursos económicos que se hayan utilizado durante todo el tiempo que lleva la secuencia de gestión.

Lograr la construcción de dos aulas didácticas, servicios sanitarios, dirección y plaza cívica en la Escuela Primaria Bilingüe “Rafael Ramírez Castañeda”, en el menor tiempo posible para no generar excesivos gastos económicos durante el proceso de gestión, debido a que los padres de familia son de escasos recursos económicos y los trabajos que tienen no son estables.

### **Objetivos Generales de Investigación**

Conocer las políticas educativas que sustentan la adquisición de infraestructura educativa para mejorar la calidad del servicio del plantel escolar.

## **Objetivos Específicos de Investigación**

1. Describir las políticas educativas nacionales e internaciones que brindan el derecho a los estudiantes de contar con servicios básicos de infraestructura educativa.
2. Identificar una instancia gubernamental que ofrezca obra pública para erradicar las malas condiciones físicas de la escuela.
3. Indicar una metodología para la gestión de infraestructura educativa, estableciendo la secuencia de etapas que se implementaran en el proceso de diligencias.
4. Definir estrategias que favorezcan el aterrizaje de un programa de apoyo a la planta física del colegio.

De igual importancia, más adelante en el cuarto capítulo se precisa los objetivos específicos del proyecto de intervención.

## **Preguntas de Investigación**

¿Las leyes de las políticas nacionales e internacionales realmente se están cumpliendo en la asignación de programas de infraestructura educativa sin fines de lucro?

¿Los programas de infraestructura educativa de la dependencia gubernamental del estado atienden las necesidades detectadas en la escuela?

¿La metodología para el proceso de gestión permitirá lograr un programa de infraestructura educativa?

¿Las estrategias propuestas son factibles y favorecerán la autorización de un programa de apoyo a la planta física?

## **Justificación**

La importancia de analizar la problemática de las malas condiciones físicas de infraestructura educativa en el plantel educativo en mención se debe a que se busca analizar el contexto y los factores que lo ocasionan, las personas afectadas, las acciones que han realizado los individuos con el paso de los años por mejorar la situación, las actitudes o formas de pensar de los sujetos que prevalece durante el estudio de la problemática para comprender el comportamiento y las razones por las cuales se resisten al cambio o la innovación en sus áreas de trabajo.

De igual modo, se necesita indagar porque los padres de familia han caído en la zona de confort esperando la llegada de la temporada electoral para que los candidatos o políticos realicen promesas de campaña viviendo con la esperanza de que algún día puedan lograr una obra pública para la escuela, cuando en realidad las aulas se deterioran cada vez más con el paso de los años y sin poder darle solución a la cuestión.

El dilema de las malas condiciones físicas o la carencia de inmuebles ha estado presente desde el año de 1988 transcurriendo por varios ciclos escolares, aunque se han hecho intentos por mejorar los salones, aun así no se ha logrado erradicar al 100% la situación, por lo que se debe intervenir para empezar a cambiar la imagen de la escuela y mejorar los espacios lo más pronto posible.

Por consiguiente, la identificación del problema se realiza mediante tres tipos de diagnóstico aplicados a las personas que forman parte de la organización de la institución educativa para conocer información mediante las herramientas del diagnóstico que se aplica a los padres de familia, personal docente y director de la escuela, después se presenta la información en gráficas para analizar la información y valorar los resultados producidos.

El conflicto autoriza buscar soluciones para poner en práctica en determinado momento una planeación encaminada con estrategias diseñadas y acciones programadas que ayuden a transformar la situación por una que satisfaga a todos los



miembros que hacen uso diariamente de las instalaciones del plantel, ofreciendo inmuebles que permitan estar en un lugar seguro libre incidencias que perturban el proceso de enseñanza-aprendizaje o que los mantengan inquietos en temporadas de lluvia, por lo tanto, se requiere conocer un panorama más complejo para poder intervenir desde el ámbito estratégico.

Teniendo en cuenta las malas condiciones físicas de la escuela surge la inquietud de participar realizando un estudio del caso y proponiendo un proyecto de intervención que sea factible al conseguir un programa de infraestructura educativa para mejorar la planta física de la institución, realizando las gestiones necesarias en la oficina gubernamental hasta que la obra pública sea ejecutada en el terreno de la escuela.

La escuela en estudio necesita innovar en el ámbito de la infraestructura educativa porque durante muchos años ha prestado el servicio careciendo de varios servicios básicos, por lo que es el momento de gestionar y cubrir las necesidades con un programa de construcción de inmuebles para la comunidad estudiantil y las futuras generaciones que harán uso de las instalaciones del plantel.

Al finalizar la construcción de la obra pública será posible conocer el impacto social que tuvo entre los alumnos, padres de familia, personal docente, directivo o habitantes de la comunidad, promocionando el servicio de nuevas instalaciones para atraer a más estudiantes de otras localidades que deseen cursar los estudios de educación primaria en esta unidad educativa.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEORICO

### 1.1 Los Antecedentes de la Teoría Organizacional

El éxito de una institución, empresa o industria depende de la capacidad para movilizar a sus miembros, dado a que la organización debe estar estructurada estratégicamente para que la jerarquía realice funciones específicas y se logre los fines de ésta. Sin embargo, la eficacia y eficiencia de la organización ha pasado por un proceso de cambio constante, debido a que las crisis internas han hecho que estas se renueven y puedan seguir su rumbo hacia el futuro.

Es por eso que se han realizado investigaciones para saber las ventajas o desventajas de cada tipo de organización con la intención de analizar y comprender como funcionaron las organizaciones en respuesta las demandas sociales del pasado, ya que cada una de ellas fue funcional en su momento y reemplazada por otro tipo de teoría organizar más eficiente y eficaz. El origen de la teoría organizacional se dio mediante tres distintas perspectivas, el primero proviene de la sociología dirigido por Max Weber (1864-1920) con el estudio de la burocracia, que como afirma Santos (1997) "...era un tipo de organización precisa, ordenada, disciplinada y estaba basada en líneas de acción claras y escritas". (p. 87)

El siguiente punto de vista proviene de la administración "iniciada por Frederick Taylor con la "administración científica", y otra que incluye el criterio del humano-relacionista o las escuelas enfocadas a las relaciones humanas propuestas por Elton Mayo, Andrew Carnegie y Hugo Munsterberg". (Münch y Salazar, 2012, p. 13)

A continuación se abordará al investigador Max Weber con la teoría de Burocracia implementada en las sociedades capitalistas en el cual propone la distribución de tareas mediante funciones realizadas en un determinado campo de acción, la ejecución de una estructura jerárquica aplicando normas que regulan el comportamiento de las personas, la selección al personal de acuerdo a una

valoración numérica y la elaboración de documentos para anotar los sucesos que ocurran dentro de la organización con la intención de controlar las empresas. Para comprender mejor, la burocracia se encuentra organizada en cuatro principios racionales y son los siguientes:

- a) División de funciones, cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder claramente definidas;
- b) Puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracterizan por reglas impersonales (contrato-sueldo);
- c) La calificación técnica es el criterio básico de selección del personal;
- d) Registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones. (Tomado de Rodríguez, 2008, p. 33)

Por consiguiente, en la burocracia el ser humano planifica el funcionamiento de las organizaciones en jerarquías con funciones específicas y delimitadas para obtener un buen rendimiento de los empleados buscando alcanzar los objetivos planteados, así mismo, aplicando la normatividad en su área de trabajo es por eso que la función de cada uno de ellos contribuye a las necesidades del siguiente nivel de la jerarquía para que se cumplan las intenciones de la organización.

Enseguida surge la Escuela de Administración Científica de la cual resalta la teoría de la departamentalización que consiste en seleccionar al personal que estará como jefe en los diferentes niveles de la jerarquía realizando actividades específicas en el campo de acción delimitado por la función. Dicho con palabras de García (2002) la teoría de la departamentalización es “debida al ingeniero francés Fayol (1841-1925) que propone, en aras de una mayor eficiencia, racionalizar el trabajo por medio de una división especializada de funciones o departamentos, al frente de los cuales se colocarán a las personas más idóneas”. (p. 32).

Por consiguiente, el personal seleccionado para el departamento tiene la función de organizar a los trabajadores a su cargo, dirigir las ordenes, coordinar las tareas, controlar los tiempos mediante una planeación diseñada con anticipación y prever posibles situaciones a futuro, tomando en cuenta las problemáticas que se han presentado frecuentemente, además debe estimular la iniciativa personal y el espíritu de pertenencia.

Ante este ambiente de trabajo, el personal que incumpliera con las políticas de la empresa sería castigado por sus actos de manera justa, dado a que se buscaba que a todos se les aplicara de igual forma cuando incurrieran en algún acto indebido. Asimismo, las reglas y leyes sirvieron para regular la fuerza de trabajo debido a que los trabajadores debían alcanzar un desempeño que ayudara a alcanzar las metas que planteaba la organización en determinado tiempo.

Dentro de la administración científica, los administradores se encargaron de interrogar a los empleados para obtener información sobre el funcionamiento de la empresa y con los datos arrojados empezaron a elaborar reglas o leyes que posteriormente serían aplicadas en la práctica hasta alcanzar la eficiencia de la dirección. De este modo, las reglas, leyes o fórmulas sirvieron para seleccionar a los empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa, entrenarlos en función del puesto que debían cubrir y desarrollar a los trabajadores para lograr su eficacia en su área de trabajo.

Con el paso del tiempo, entre los años 1927 y 1932 surgió la escuela de relaciones humanas y la intención fue comprender a las personas por la forma de pensar, las motivaciones y el estado de ánimo que presentan al estar laborando en la empresa. La escuela de relaciones humanas resalta que “los principales exponentes son: Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas Mc. Gregor y Abraham Maslow”. (Rodríguez, 2008, p. 40)

De este modo, los investigadores buscan comprender al hombre como una persona que siente, piensa, analiza o reflexiona de acuerdo a la situación que esté pasando y esta información le servirá para publicarla con las personas que lo rodean,

buscando integrarse a grupos en los cuales pregonen las mismas ideologías. Con base “en este contexto, el estudio de la conducta organizacional es un intento sistemático por comprender la conducta de las personas en las organizaciones, así las propias conductas de esas formaciones sociales”. (Rivera y Rivera, 2006, p. 95)

Esto quiere decir que el ser humano necesita estar en contacto con las demás personas para poder intercambiar perspectivas y aprender nuevos conocimientos de los miembros de un determinado grupo para poder nutrirse y aumentar sus conocimientos. Al estar inmerso en los grupos, el hombre también puede expresar su estado de ánimo, influir en las decisiones y actuar de acuerdo a la situación que se esté presentando.

Posteriormente, a finales de los años cincuenta surge la Escuela Neo-clásica destacándose por brindar autoridad, responsabilidad y delegar poder limitado en la toma de decisiones a los jefes de acuerdo al nivel jerárquico de la unidad de mando y el campo de acción en el cual realizan la función. Teniendo en cuenta a Rodríguez (2008) “las organizaciones requieren de mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de las órdenes y la adhesión efectiva a los reglamentos”. (p. 43)

Las unidades de mando permiten agrupar tareas específicas en cada una de las funciones de la jerarquía, evitando que los empleados reciban órdenes de más de un jefe, dado a que esta problemática crea confusión para el trabajador al realizar las tareas asignadas y prolonga los tiempos de ejecución. De igual forma, los miembros tienen que cumplir las órdenes de los superiores y obedecer el reglamento que regula el comportamiento, las tareas y las obligaciones de cada individuo.

Cabe considerar que Elizondo y Torres (2008) argumentan que “la escuela es una organización formal porque está compuesta por un conjunto de personas que tienen a su cargo una función, dentro de una estructura definida (jerarquía), poseen formas establecidas de coordinación y comunicación y realizan sus actividades mediante ciertos recursos técnicos que buscan alcanzar fines previamente establecidos” (p.18). Las personas que supervisan o comprueban los mecanismos de control son los jefes, porque éstos vigilarán que los empleados realicen sus tareas de

acuerdo a las necesidades de la empresa y también que cumplan con el reglamento que regula las formas de vestir o comportarse dentro del área de trabajo para que no ocurra ninguna violación a éste. Del mismo modo, la jerarquía de control debe abrir instancias en las que los empleados puedan acudir para resolver sus conflictos laborales.

Luego en los años sesenta surge la Teoría de Sistemas con la peculiaridad de solucionar problemas internos o externos, buscando sobrevivir a las adversidades que plantea el contexto en el que se encuentra inmerso la industria y responder a los retos con acciones que den respuesta a las problemáticas. Desde la posición de Rodríguez (2008), en los sistemas organizacionales hay dos procesos de intercambio entre sistema y ambiente que tienden a preservar o a modificar formas o estados dados del sistema.

Al respecto, las empresas que pueden alcanzar el éxito son las que logren tomar el riesgo de enfrentar las nuevas adversidades y adaptarse a los cambios que exige el mundo cambiante de la globalización. En este sentido, las organizaciones deben aprovechar las amenazas con el propósito de buscar oportunidades para continuar en el mercado y visualizar los nuevos retos por enfrentar.

En cambio, las empresas que no logren encontrar soluciones para combatir las amenazas corren el riesgo de desaparecer en un determinado tiempo, dado a que la competencia cada vez más abre nuevos mercados buscando aumentar la cantidad de consumidores y absorber la clientela de las organizaciones con menor tamaño de operación en la línea de fabricación.

En 1981 se publicó la Teoría Z que consistió en colocar tecnología moderna en la industria de las empresas japonesas, conservando la identidad cultural de la organización, realizando la toma de decisiones en equipo para encontrar juntos la solución más efectiva al problema, utilizando un mecanismo de control informal implícito y al mismo tiempo normas formales que regulen el cumplimiento de las actividades asignadas por los jefes de la estructura jerárquica, dado a que la ideología de la cultura japonesa es tener un empleo estable que brinde bienestar

personal a largo plazo. Por lo tanto, “permanecer en un puesto durante mucho tiempo condiciona el futuro de una carrera de una empresa crítica”. (Ouch, 1984, p. 76)

En 1982, Thomas Peters y Robert Waterman realizan investigaciones sobre Excelencia, por lo que al finalizar la revisión algunas empresas de Estados Unidos de América, analizaron y reflexionaron concluyendo que las empresas monitoreadas se enfocan en ocho aspectos claves en la administración de la excelencia. En cambio, en el año de 1986 se plantea la Organización de Alto Compromiso por el investigador Edward Lawler enfocando la organización hacia el desempeño laboral y con el pacto del compromiso de los integrantes. “Así pues, solamente si existe un contrato psicológico por parte de los trabajadores, vale decir, un compromiso, pondrán al servicio de la organización su cabal esfuerzo, así como sus facultades humanas (iniciativa, creatividad, etc.)”. (Arias y Sosa, 2003, p. 16)

Después en el año de 1987 Deming propone un sistema de 14 pasos para lograr la Calidad Total, expresando que las empresas tienen que detectar los errores mediante un control de calidad que permita mejorar el servicio o los productos brindados a los usuarios. Al respecto, Evans y Lindsay (2008) agregan que “la creación y conservación de una organización de calidad total requieren de preparación para el cambio, la adopción de prácticas diferentes y de estrategias de implementación, así como de una infraestructura organizacional eficaz”. (p. 450)

Años más tarde, en 2009 se publica el libro Comportamiento Organizacional (CO) por los escritores Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge plasmando las conductas de la organización para enfrentar los retos y las oportunidades de la globalización analizando la estructura organizacional, cultura organizacional, políticas y prácticas de recursos humanos, cambio organizacional y administración del estrés. Conviene expresar que el comportamiento organizacional “estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración”. (Robbins y Judge, 2009, p. 11)

En el futuro habrá nuevas amenazas que enfrentar, por lo que las organizaciones deben realizar cambios para responder a las necesidades de los consumidores, así mismo, el mundo está constante movimiento y tomando nuevos acuerdos por parte de los organismos internacionales y ante esta situación las empresas deberán adaptarse.

### *1.1.1 Historia de la gestión educativa en México*

Las referencias de la gestión educativa en contexto nacional de México se retomaran a partir de 1990 hasta los últimos avances actuales, para explicar el proceso por el cual ha transitado y los logros que se han obtenido a lo largo del tiempo, pero también las modificaciones que se realizaron para responder a las exigencias del sistema educativo y la sociedad con el propósito de ofrecer un servicio educativo a todos los mexicanos y mexicanas que habitan en este país.

La gestión educativa empieza a ser vista como una nueva forma de cambiar las prácticas tradicionales en la organización y para combatir las problemáticas en esos años toman la decisión de elaborar un Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, presentado la información el día 29 de enero de 1990, en el cual se proponen siete retos a los que debe dar respuesta la educación mexicana durante el periodo de gobierno del presidente de la república en turno. A continuación proyectamos los retos:

- 1.- El reto de la descentralización
- 2.- El reto del rezago
- 3.- El reto demográfico
- 4.- El reto del cambio estructural
- 5.- El reto de vincular los ámbitos escolar y productivo
- 6.- El reto del avance científico y tecnológico
- 7.- El reto de la inversión educativa (rescatado de Carranza, pág. 111)



Estos siete retos permiten establecer las pautas para crear las leyes que serán ejecutadas en los próximos años de gobierno, así mismo, la Secretaría de Educación Pública (SEP) tendrá que aplicarlas en el área de acción favoreciendo la innovación en la organización o administración y la resolución de las problemáticas acumuladas en años anteriores. De los siete retos propuestos en el Programa para la Modernización Educativa, cuatro están encontrados vinculados en este tema de investigación: la descentralización, el rezago, el demográfico, el cambio estructural y la inversión educativa que más adelante serán abordados.

El plan es puesto en marcha después de pasar un momento de crisis en el cual el esquema centralizado dejó de responder a las necesidades sociales porque se agotó, resulto costoso e ineficiente, la autoridad federal decide hacer un cambio y se concreta mediante el Programa Nacional para la Modernización Educativa 1990-1994, en el cual el capítulo 10, numeral 10.5 denominado Construcción y Equipo, objetivo 10.5.1 y tercera acción principal del número 10.5.2 plantea cambiar los salones que están en malas condiciones físicas por construcciones nuevas para tener una planta física modernizada y se les da prioridad a las escuelas de educación básica que se encuentran en zonas rurales, indígenas y urbanas marginadas en los próximos años de gobierno.

Al mismo tiempo, la modernización de las aulas se realiza con apoyo y participación de los padres de familia realizando trámites para recibir aportaciones para la mano de obra, insumos y terreno con el propósito de realizar la construcción de inmuebles educativos. Será preciso mostrar que la tercera acción principal del numeral 10.5.2 explica que “se avanzará en el proceso de consolidación de la planta física educativa y se sustituirán las aulas que operan en locales inadecuados”. (Gobierno Federal, 1990)

Como resultado de este programa, el presidente de la república, los gobernadores y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) firmaron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) el día 18 de mayo de 1992. De este acuerdo es rescatado el capítulo IV y se refiere a la reorganización del sistema educativo en el cual plantea la

descentralización del poder central que consiste en delegar funciones al gobierno estatal por parte del poder Ejecutivo Federal para que se haga cargo de la operación de los recursos y los ejecute en el campo de acción.

La reorganización del sistema educativo implica la operación de los recursos financieros por parte de la entidad federativa con la intención de hacerse responsables especialmente del manejo de los recursos económicos para que inviertan en el mejoramiento de las escuelas e incrementen el financiamiento modesto a la educación. De esta forma, Carranza (2013) expresa que “el Ejecutivo Federal traspassa y el respectivo gobierno estatal recibe, los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles, con los que la Secretaría de Educación Pública prestaba, en ese estado, los servicios mencionados, así como los recursos financieros utilizados en su operación”. (ibid., p. 112)

A partir de este acuerdo nacional el gobierno se hace cargo de las escuelas y pasan a su custodia los bienes inmuebles que hay dentro de las mismas para que continúe funcionando y realice inversiones que mejoren los espacios físicos, es por eso que al recibir el gobierno del estado la operación del recurso en efectivo, tiene la obligación de transferirlo a los municipios para que se encarguen de ejecutar el presupuesto en obras publicas de mantenimiento o equipamiento que ayuden a mejorar las instalaciones de las unidades escolares.

Enseguida surge la sustitución de la Ley Federal de educación y la Ley Nacional de Educación para adultos por la expedición de la “Ley General de Educación” presentada el día 12 de julio de 1993 y publicada el día 13 del mismo mes y año, en el Diario Oficial de la Federación en el cual menciona que los municipios deben participar y tienen la responsabilidad de realizar trabajos de mantenimientos de las unidades educativas públicas de su territorio brindando insumos para mejorar la imagen del plantel. Por consiguiente, se rescata el artículo 15 párrafo segundo expidiendo que “el gobierno de cada entidad federativa promoverá la participación directa del ayuntamiento para dar mantenimiento y

proveer de equipo básico a las escuelas públicas estatales y municipales”. (Diario oficial de la federación, 1993, p. 45)

Prosiguiendo con los antecedentes, se presenta el “Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000”, resaltando el primer ámbito relacionado con la Organización y funcionamiento del sistema de educación básica. En este ámbito se busca conservar la unidad fundamental del sistema educativo mediante la corresponsabilidad entre el gobierno central y las autoridades de las entidades federativas para estar informado sobre las situaciones o problemas que afectan la educación de los estudiantes.

El “Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000” tiene una de las finalidades descentralizar la responsabilidad de la infraestructura educativa para que los gobiernos de las entidades federativas hagan uso de los recursos financieros para financiar proyectos que mejoren los espacios del centro educativo, con la intención de resolver las demandas de los padres de familia y las comunidades más apartadas de los municipios. En palabras de Carranza (2013), menciona que “se plantea la descentralización de la responsabilidad de la infraestructura y equipamiento escolar. Así como la vinculación más estrecha con los padres de familia y la comunidad”. (p. 119)

Con el paso del tiempo, el día 08 de agosto de 2002 firmaron las autoridades federales y locales el Compromiso Social por la Calidad de la Educación, con el deseo de transformar el sistema educativo inmerso dentro del contexto económico, político y social para enfrentar dos desafíos del siglo XXI. La autoridad educativa federal representada por la Secretaría de Educación Pública (SEP) planteo 9 compromisos de los cuales extraemos el compromiso número 7 que se refiere a la asignación de recursos públicos con base a indicadores de desempeño académico de alumnos, maestros y directivo de las unidades escolares. La SEP diseñara mecanismos de planeación y administración para favorecer la asignación buscando la equidad.

Después, en el año 2007 se difunde el Programa Sectorial de Educación 2007-2012. El programa contiene seis objetivos sectoriales y el más interesante para

este trabajo de investigación es el objetivo dos, estrategia 2.4, segunda línea de acción en el cual menciona que las escuelas de educación básica que se encuentren en municipios y localidades identificadas con marginación o vulnerabilidad serán prioritarias al brindar los recursos por parte del gobierno.

Posteriormente, en representación de los maestros del país, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y el gobierno federal, firman la Alianza por la Calidad de la Educación el día 15 de mayo del 2008. Dentro de los acuerdos de la Alianza se publica la modernización de las instituciones educativas mediante el fortalecimiento de la infraestructura.

Los pactos firmados entre trabajador y patrón se tienen que aplicar en la práctica, porque a través de la gestión, las escuelas podrán aterrizar programas de infraestructura educativa para modernizar la institución escolar y responder a las demandas de la sociedad.

Por consiguiente, se menciona que “más allá de lo que ocurre en el aula, la Alianza por la Calidad de la Educación también generó compromisos encaminados a modernizar los centros escolares con el fin de fortalecer su infraestructura y modernizar el equipamiento de los planteles escolares para conectarlos a redes de alto desempeño, así como ampliar su gestión y participación social en la determinación y el seguimiento de los proyectos estratégicos de transformación escolar”. (SEP, 2011, p. 16)

Luego en el año 2011 se planteó Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) proponiendo elementos y condiciones para la reforma en la gestión escolar con el proyecto de instalar regiones para la gestión con la intención de que las escuelas contaran con una instancia más cercana y pudieran gestionar programas u obras públicas para el plantel educativo. De manera que se intenta aplicar “la estrategia para resolver los retos estructurales es la creación de Regiones para la Gestión de la Educación Básica (RGEB), donde converjan instancias que hoy se encuentran desarticuladas y carecen de infraestructura.

Más adelante en el año 2017 surge el Modelo Educativo para la educación obligatoria, en este modelo se propone el programa de Escuelas al Cien para brindarle infraestructura física a las unidades escolares abarcando 8 componentes en los cuales cada uno tiene diferentes prioridades para erradicar las problemáticas de infraestructura, equipamiento y conectividad. Más adelante continuaran realizándose acuerdos entre autoridades educativas federales o sindicatos para firmar leyes, programas sectoriales de educación y modificación o reemplazo de las políticas públicas para responder a las demandas de la sociedad y cumplir con los acuerdos internacionales de educación.

## **1.2 Los Modelos de Gestión Organizacional**

La investigación de la organización escolar se realiza mediante la disciplina científica distribuida en tres perspectivas que son las partes específicas que se desean estudiar, describir, explicar o interpretar lo que se observa y cada una de ellas establece dos teorías desarrolladas por una metodología de investigación con el propósito de obtener información relevante de la institución educativa para examinar, reflexionar y comprender el funcionamiento de la estructura, la cultura, las relaciones interpersonales o las luchas de poder entre los miembros que integran la comunidad escolar.

Para empezar, se aborda la perspectiva técnica que estudia el sistema, las estructuras, las funciones o el comportamiento y los productos de la organización, buscando responder a un interés normativo con la intención de valorar la eficiencia o eficacia y el control o productividad mediante el análisis y explicación estructural y funcional de la jerarquía, los diseños experimentales y cuasi-experimentales, las formas cuantitativas de recoger y analizar información y la representación numérica de datos siguiendo la lógica matemática. La perspectiva técnica se estudia a través de dos teorías, a continuación se describen:

La primera es la teoría de la gestión presentando una organización formal. En esta teoría de la gestión las metas las establecen los agentes o dueños de la

organización, en cambio los directivos o administradores se encargan de interpretar las metas convirtiéndolas en criterios de ejecución y de control de funciones para los miembros que forman parte de la estructura formal. Desde el punto de vista del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) “el administrador educativo dirige preferentemente su acción hacia el cumplimiento de las normas que regulan la política educativa, las cuales, por lo general, son puestas en operación por jefes de menor jerarquía; las actividades que se realizan se refieren a tareas rutinarias y programables, año con año, en cada dependencia” (INEE, 2008, p. 28)

Por consiguiente, la puesta en práctica de las metas y normas de las políticas educativas deben establecer las características y las motivaciones del personal con el deseo de influir en el rendimiento laboral, por lo que los esfuerzos de las relaciones humanas deben estar enfocados en el ajuste o acoplamiento entre la estructura formal, el sistema técnico y las personas que integran la agrupación.

El segundo modelo de la perspectiva técnica son los modelos de ambigüedad. El modelo consiste en enfrentar la incertidumbre, la complejidad, la inestabilidad o la turbulencia tomando decisiones de acuerdo al juicio personal y profesional recurriendo constantemente al método de ensayo y error, por consiguiente, las dinámicas son menos lógicas y ordenadas conocidas como el cajón de sastre. Al comparar el modelo con la anarquía organizada se llega a la conclusión de que el nivel de satisfacción en la toma de decisiones estará limitado por las metas inciertas, tecnología indefinida y la participación de los involucrados poco cambiante o eventual. Es por eso que Bush (2003) plantea que “la participación en la formulación de políticas es fluida ya que los miembros optan por participar o no en las oportunidades de decisión. (p. 134)

Sigue la perspectiva cultural encargándose de averiguar el comportamiento humano y social para entender e interpretar las manifestaciones simbólicas. La perspectiva cultural estudia los significados, las creencias, los valores y la cultura por medio de análisis fenomenológico, diseños biográficos o etnográficos, formas cualitativas de recoger o analizar información, representación discursiva de datos siguiendo la lógica narrativa y descripción comprensiva respondiendo a un interés

práctico. El aumento de la información en la investigación servirá para perfeccionar las prácticas y expandirlas de acuerdo a su área de trabajo. Dentro de la perspectiva cultural se encontrarán dos teorías que enseguida serán descritas:

Dará comienzo la teoría subjetiva. Esta teoría establece que las organizaciones se encuentran formadas por personas que poseen valores y tienen un conocimiento subjetivo de lo que sucede dentro del lugar, por lo tanto, es importante analizar el significado que le dan los individuos a los sucesos que ocurren y los argumentos que validan la postura. En la teoría subjetiva, el mito cultural puede ser creado por un integrante de la organización que busca comentar y pregonar contenido de la realidad que se vive frecuentemente en la escuela o la empresa, informando a los miembros mediante el lenguaje, las metáforas o los rituales que se realizan en el trabajo. Citando a Bush (2003), considera que “los individuos tienen ciertas ideas y preferencias de valores, que influyen en cómo se comportan y cómo ven el comportamiento de otros miembros. Estas normas se convierten en tradiciones compartidas, que se comunican dentro del grupo y se refuerzan con símbolos y rituales”. (p. 156)

Ahora se aborda la teoría institucional. La teoría en mención se caracteriza por indagar respuestas en el contexto social o histórico partiendo de la idea de que la unidad educativa puede ser considerada como un grupo de personas que manifiestan conductas frecuentes de patrones agrupados o precisiones estables al actuar ante un problema social específico, ya sea un conflicto, una necesidad o problema legal y los resultados impactan en el ámbito social. Según González, destaca que “el conjunto de condiciones o de restricciones que el ambiente impone, constituye la institución dentro de la cual los individuos operan, en el sentido de que establece las posibles maneras en que éstos pueden actuar”. (González, 2003, p. 13)

La organización de la institución educativa por lo regular se enfrenta a condiciones o retos que el ambiente le presenta en los diversos escenarios y para poder sobrevivir tienen que buscar apoyo de recursos o la legitimación para responder a las condiciones del entorno en el cual se desarrolla.

Prosigue el tercer criterio, denominado perspectiva política. La perspectiva está orientada por las ciencias reflexivas y críticas, buscando descubrir o analizar críticamente la vinculación que hay entre los valores con la acción utilizando herramientas de investigación como: el análisis crítico, el estudio de casos mediante formas cualitativas o representación discursiva, descripciones críticas de las dimensiones éticas y políticas con el objetivo de examinar las metas, el poder, las ideologías y los intereses respondiendo a un interés normativo, como resultado, el conocimiento obtenido de la examinación permitirá saber la ideología que poseen, predomina y fomentan en la escuela durante las situaciones o las prácticas con la intención de dominar o someter a las personas a los grupos dominantes. La perspectiva política está sustentada en dos teorías que a continuación mencionaremos:

La primera es la teoría social. En esta teoría se analizan las organizaciones en un entorno global, interrogando la autenticidad y la producción de control por los grupos dominantes de acuerdo a los intereses que persiguen ante situaciones políticas o económicas que enfrentan en el ambiente. Ante esta situación, las creencias, significados y valores de las personas están condicionados por la imposición de las fuerzas del dominio de los grupos que ejercen el control sobre los indefensos y es ahí donde la teoría interviene criticando la dominación de las ideologías que imperan en la organización.

La segunda es la teoría micropolítica. La particularidad de esta teoría es que en las organizaciones existen diversas personas grupos con intereses particulares conviviendo en un ambiente de coexistencia armada que les permite actuar o intervenir cuando hay pocos recursos, modificaciones laborales, oportunidad de cambio o al observar que alguien intenta conseguir metas personales. Con el paso del tiempo al enfrentarse a problemas o situaciones más complejas los grupos van haciendo coaliciones y conforman un grupo de interés integrado por personas que tienen las mismas necesidades, comparten ideologías e interés comunes buscando un medio neutral para no entrar en competencia. Como afirma Morgan (1997) “al hablar de “intereses”, estamos hablando de predisposiciones que abarcan metas,



valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que llevan a una persona a actuar de una manera en lugar de otra". (p. 61).

Al unirse los grupos de interés plantean estrategias o acciones a realizar que los conduzcan en la obtención de una meta compartida y como resultado debe cubrir las necesidades del equipo o resolver la problemática. Los grupos de interés comunes luchan frecuentemente por el control dentro de la organización y pregonan con sus integrantes las ideologías que son su razón de ser.

De las seis teorías que se mencionaron en los párrafos anteriores, se tomara como referencia la teoría de la gestión, debido a que el logro del objetivo y la meta de la escuela primaria depende de la autorización una instancia de gobierno, de este modo, ambas instituciones se conciben como organizaciones formales. La meta de gestión de infraestructura educativa es el referente para determinar la metodología, las estrategias o acciones a realizar en el momento oportuno, por consiguiente, deben estar controladas por herramientas que ayuden a monitorear el proceso.

De esta manera, en la dependencia gubernamental se busca investigar a través de la teoría de gestión la estructura del proceso en la consecución de un programa social de infraestructura para la unidad educativa, realizando un análisis de la estructura o la función, proponiendo el diseño de un proceso de gestión y valorando el resultado mediante una representación numérica para examinar la eficacia y eficiencia del proyecto ejecutado.

### **1.3 Las Dimensiones de los Procesos de la Organización**

La unidad educativa se puede examinar a través de cinco dimensiones que plantea González (2003) en las cuales se configura la estructura, extrayendo información relevante de la organización formal, las relaciones de las personas al interactuar, los valores y creencias que transmiten a los miembros, la aplicación de procesos o estrategias en el campo de acción y las relaciones con el entorno. Enseguida mencionaremos los elementos que distinguen a cada una de las dimensiones:

Empezaremos con la magnitud estructural y se caracteriza por investigar información relacionada con la división de trabajo en funciones, las tareas y responsabilidades delimitadas por las áreas de actuación, los mecanismos oficiales aceptados para tomar decisiones, comunicar, informar, coordinar y controlar las actividades enlazadas con el funcionamiento y la vinculación que existe entre los diversos departamentos de la escuela.

La magnitud estructural permitirá extraer información relevante de la problemática de carencia de espacios físicos en la escuela a través de la investigación de los factores por los cuales no se ha realizado gestión de obra pública en la unidad educativa, las tareas asignadas de acuerdo a la función, las limitantes que obstaculizan al directivo, la actitud del director al resolver la problemática, la responsabilidad o compromiso con la comunidad estudiantil y las afectaciones que provoca la situación en los demás departamentos. Con relación al personal docente se busca conocer las acciones que han emprendido desde su área de trabajo.

Continuamos con la extensión relacional integrada por los individuos que interactúan y construyen un modelo de comportamiento repetitivo. De este modo, las personas poseen ideas, intereses, pensamientos, estilo de trabajo, problemas o conflictos personales que comparten con los sujetos con las cuales establecen comunicación informal de manera frecuente o diariamente.

Al estudiar la extensión relacional se puede observar los vínculos de comunicación que hay entre director, maestros, estudiantes, personal de apoyo, comités o representantes legales de los alumnos al tratar de abordar la problemática que afecta a todos los involucrados de la institución educativa mediante un dialogo establecido en dos formas: relaciones micropolíticas o relaciones profesionales. La primera se refiere a una conversación informal e implícita y la segunda a una plática formal manteniendo las relaciones del trabajo. Por lo regular, las exigencias por parte de los padres de familia ocurren en un dialogo de relación micropolítica, dado a que piden a los funcionarios públicos tener un lugar que cumpla con las condiciones óptimas para atender a los educandos.

Enseguida se explica el impacto de procesos. El éxito de esta dimensión depende de las relaciones o la coordinación del personal, el compromiso profesional y ético de los participantes, la flexibilidad de la jerarquía o la coordinación que existe al actuar en el centro con la finalidad de lograr el funcionamiento del centro escolar a través de la asociación y orientación de los diversos procesos o actuaciones. Como resultado de la aplicación de procesos en la institución es que va cambiando con el paso del tiempo los patrones de relación, la energía de los miembros y fomenta valores o creencias.

Para este trabajo de indagación el impacto de procesos se lleva a cabo un seguimiento a las diligencias en una instancia de gobierno para conocer las etapas por las cuales debe pasar el trámite de las diligencias de infraestructura con el objetivo de realizar una propuesta de un proceso de gestión para brindarles la información a los directores de escuelas, maestros con iniciativa de mejorar la imagen de la escuela o líderes interesados en el tema. Al aplicar las fases del proceso de gestión se involucra a las personas que forman parte de la organización mejorando las actitudes y fomentando el trabajo en equipo hacia el logro de una meta común que beneficie a todos los miembros.

Sigue la influencia cultural. Esta dimensión se enfoca en la investigación de valores, razones, posibles creencias con relación a las personas, la educación, la forma de trabajar, la resolución de conflictos o situaciones, entre otros temas, que con el paso del tiempo le fueron dando una interpretación y se establecieron como parte de la cultura, por consiguiente, la cultura permite comprender el significado que le otorgan las personas a lo que sucede y la unión que establece con la estructura.

En particular, la influencia cultural se ejecuta con la intención de conocer la forma de pensar de las personas con relación a la problemática que no se ha resuelto desde hace varios años, los intereses personales o grupales por mejorar o continuar en la misma situación, los conflictos que ocasiona la falta de inmuebles al realizar las actividades académicas, las críticas hacia el directivo o representantes de los comités de Asociación de Padres de Familia (APF) o Consejo Escolar de Participación Social en Educación (CEPSE) y la postura del director ante la situación.

Por consiguiente, al platicar entre docentes, personal de apoyo, padres de familia o personas externas a la escuela este problema sale a la luz y ocasiona que haya comentarios al respecto emitiendo juicios sobre las personas que laboran en el centro de trabajo.

Finalmente es abordada la dimensión entorno. La dimensión se refiere a la acción recíproca que establece la escuela con el medio en el cual está inmersa mediante dos tipos de modo: el inmediato y el mediato. El modo conocido como directo o inmediato se refiere a la relación que establecen las personas y la organización, la gerencia con la burocracia administrativa, las unidades de apoyo, los padres y madres de familia o los grupos de presión de la localidad. No obstante, el modo mediato se distingue por el vínculo que establece con instancias gubernamentales, sindicatos o asociaciones sociales que en gran medida afectan o favorecen a la institución ejecutando políticas públicas cambiantes o conflictivas que modifican el funcionamiento de la organización. La fortaleza del modo mediato es que proporciona recursos, bienes o servicios que favorecen el bienestar social o mejoran la calidad del servicio educativo.

En referencia a la dimensión entorno se plantea el modo mediato, puesto que el trámite de las diligencias se realizará en una institución gubernamental del Gobierno del Estado de Veracruz que brinda programas sociales de infraestructura a las escuelas públicas de educación básica con carencias de espacios físicos para mejorar las condiciones y brindar un servicio de calidad a los usuarios de las instalaciones. Las carencias que presenta la unidad escolar permiten contar con información suficiente para partir de una problemática que será analizada y solucionada mediante un cambio planificado, diseñando un plan que será ejecutado en un determinado tiempo por los involucrados del proyecto e influyendo en el logro de mejoras a mediano o largo plazo que serán reflejados mediante resultados positivos.

#### **1.4 La Cultura Institucional y Procesos de Cambio Planificado en la Organización Escolar**

La institución educativa cuenta con una plantilla personal de cuatro maestros, de los cuales tres profesores están frente a grupo atendiendo cada año uno o dos grados de acuerdo a la cantidad de educandos, en cambio, el otro cumple doble función director con clave presupuestal efectiva y maestro frente a grupo con un solo grupo, hay una matrícula de 90 estudiantes cursando la educación primaria, distribuidos en 6 grados escolares. La función directiva en la escuela en años anteriores había sido comisionada por el supervisor escolar dándole el puesto a personas allegadas a él para controlar a los diferentes actores que interactúan en la unidad escolar.

La persona comisionada al tomar posesión de la escuela desconoce el contexto de la escuela, por lo que al poner en práctica la planeación de los proyectos se encuentre con algunos obstáculos debido a la poca factibilidad del mismo y los resultados que obtenga no sean los deseados. Es por eso que Elizondo (2005) menciona que “una tarea importante en el quehacer del directivo es conocer el contexto social, pues esto le permitirá crear un puente entre las estrategias de la política educativa y las necesidades de su escuela, su comunidad y su país”. (p. 41) El directivo al conocer el contexto de la escuela cuenta con los elementos para elaborar la planeación, ya que toma en cuenta las características de los alumnos, maestros o padres de familia, las problemáticas, las necesidades, los materiales, la infraestructura, la organización, los recursos financieros con los que cuenta, entre otros aspectos que favorezcan la mejora del servicio educativo.

En cambio, los individuos comisionados en la dirección en ciclo escolares anteriores nunca intentaron cambiar la imagen de los edificios ya que solo asistían para cumplir con el horario escolar, faltaban frecuentemente a laborar, solo realizaban la documentación que les pedía el supervisor escolar sin salirse de las tareas asignadas, aunque cada lunes y viernes pasaban obligatoriamente cerca del ayuntamiento de Las Choapas no se acercaron con la autoridad municipal para

entregarle un oficio para gestionar, por lo que con el transcurso de los años la institución no cubría las necesidades básicas.

El director que se encuentra adscrito actualmente en la escuela prefiere estar en la zona de confort realizando las actividades o entregando los documentos que le pide la supervisión escolar, destina todo el tiempo en las dos funciones que cumple, al no hacer nada para la mejora, se puede considerar que vive esperanzado a que algún día aterrice un programa social de construcción en la unidad educativa, desconoce programas de obras públicas, no les da mantenimiento a los inmuebles y cada vez las condiciones físicas presentan más problemáticas. Se considera que por asuntos personales, el directivo no quiere invertir en trámites para obtener un proyecto, dado a que una vez lo intentó y después de la segunda visita a la dependencia gubernamental ya no continuó dándole seguimiento al proceso y optó por abandonar el trámite.

Dentro del centro escolar está el maestro frente a grupo viviendo las situaciones críticas de las malas condiciones de los salones, ante esta situación el personal responsable solo asiste a laborar por cumplir la jornada laboral, está preocupado por pedir cambio de centro escolar con la intención de acercarse al lugar de origen, tampoco dedica un tiempo para ordenar el aula de clases. Los profesores son apáticos, no les gusta participar apoyando en las actividades programadas por la dirección, critican al director por no intervenir en la mejora de los espacios educativos, cuando un compañero intenta proponer un cambio buscan argumentos sin fundamento para que no se lleven a cabo o lo escuchan pero no ponen en práctica la idea, no se comprometen con el plantel y no son responsables.

Las instalaciones son ocupadas por los estudiantes y la mayor parte de la jornada se encuentran en las aulas, por lo que se puede observar que algunos educandos no han aplicado la disciplina en su personalidad, haciéndose visible al rayar los mesabancos, las sillas de paleta, las paredes de los salones, la pared exterior del edificio esta manchada por los golpes de los balones de futbol, el interior de los sanitarios tienen palabras, frases escritas o dibujos, por lo que al recibir visitas por parte de las autoridades educativas o asistentes a eventos sociales se llevan una

mala imagen, emiten juicios y produciendo comentarios negativos sobre la situación que se vive en la unidad escolar.

Entre los asistentes frecuentes están las madres, padres de familia y tutores que acuden en equipos cada viernes después del horario escolar para hacer el aseo del aula, limpieza de los sanitarios y juntar la basura que hay en el área escolar para mantener aseado los espacios. La función que realizan los padres de familia en la escuela es asistir a las reuniones generales para tomar acuerdos en beneficio de la educación de los pupilos. Durante la reunión, el respaldo de los responsables legales de los aprendices se logra al observar que el director o maestros están trabajando por mejorar la educación de los estudiantes y le niegan el apoyo las personas cuando observan un mal comportamiento laboral.

En referencia al tema de gestión, los padres de familia de la escuela han tenido que realizar acuerdos con los políticos para poder lograr la construcción de dos aulas didácticas, ofreciendo el voto a favor de un partido político y candidato durante las temporadas electorales y recibiendo la obra pública en el momento en que la persona llega al puesto de presidente municipal, por lo que se ve condicionado a este tipo de prácticas y ha visto buenos resultados, aunque moralmente no ha sido lo correcto, dado a que las leyes plantean que es un derecho de los educandos contar con instalaciones dignas. Los padres de familia optan por gestionar en el ayuntamiento de Las Choapas porque implica gastar menos y también porque es el lugar más concurrido, ya que realizar trámites en otro nivel de gobierno genera más recursos económicos.

Dentro de los salones se observa patrones referidos a limpieza y desorden de los materiales didácticos, ya que en mesa del maestro hay libros o materiales desordenados, la biblioteca escolar está abandonada en el rincón con libros rotos, los residuos de los recortes y hojas sucias tiradas en el piso, hay mucho polvo alrededor de la pared porque no hacen limpieza diariamente o manchas en las tablas ocasionadas por el escurrimiento de agua.

Por consiguiente, las características de la cultura institucional que se mencionaron en párrafos anteriores da como resultado que un integrante del colectivo docente ajeno a sus funciones y el nivel de la jerarquía decide cambiar el rumbo después de seis años de estar laborando en un ambiente que no mejore las condiciones del aula donde labora y los demás inmuebles que integran la planta física, intentando buscar solución a la problemática mediante la motivación de un cambio planificado, invitando a las personas a trabajar juntos en un proyecto a largo plazo.

Conviene subrayar que la SEP (2014) postula que “las escuelas que aprenden son aquellas que tienen una competencia nueva; que les capacita para –aprendiendo colegiadamente de las experiencias pasadas y presentes– procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de forma acumulativa o reproductiva” (p. 23). Los colegios que aprenden se adaptan fácilmente al cambio, respondiendo con acciones o estrategias novedosas que ayudan a combatir las problemáticas y los momentos de crisis que atraviesan, buscando mantenerse a la vanguardia o competencia ante los desafíos del presente o futuro. La resolución de los problemas depende de las actitudes, capacidades, habilidades, conocimientos o valores del personal que labora en la organización, por lo que es el momento donde surge el líder que buscan influir en las demás personas con el propósito de intervenir y solucionar la situación.

Al observar que empieza a surgir un nuevo líder dentro de la organización, los miembros comienzan a reaccionar frente al cambio que se desea implementar. La reacción del director de la escuela fue incorporarse de manera voluntaria en el proyecto, ofreciendo apoyo moral y brindando las facilidades al proporcionar información relacionada con el centro educativo.

En el ámbito de la participación social los padres de familia, los comités y las autoridades ven con buenos ojos que alguien de la escuela empiece a buscar soluciones para combatir la problemática que ha afectado durante más de 30 años a los inmuebles y brindan su apoyo moral con la intención de que el proyecto se haga realidad.



En controversia, al ver que hay una persona que intenta cambiar la situación, los demás maestros actúan de manera distinta espaciando comentarios negativos en contra del nuevo gestor, expresando que no se va a lograr nada y que solo quedara como un simple trámite, que los programas sociales solo llegan con la influencia de un político, se va a cansar de desgastarse económicamente, el gestor no tienen amistades o influencias, entre otras interpretaciones que buscan afectar el estado emocional del gestor y en algunas ocasiones repercute en el abandono del trámite.

Al analizar las actitudes positivas o negativas de los diferentes actores que interactúan en la escuela, el gestor iniciara realizando las modificaciones en la institución, actuando a través de un cambio planificado que le permita visualizar desde diferentes perspectivas la problemática, desarrollando una planeación que tome en cuenta las necesidades, el contexto, los recursos con los que dispone, las personas que pueden participar apoyando para asignarles una función específica y trabajar desde su área de intervención con la intención unir esfuerzos en la consecución de una meta. El cambio planificado erradica la zona de confort de las personas y las involucra de manera voluntaria en el trabajo en equipo, por esto en este proyecto se invita a participar al director de la escuela, maestros, padres de familia, comités de la escuela y las autoridades municipales de la comunidad para trabajar en un interés educativo.

Ante esta situación, el líder debe poseer la habilidad para influir en las demás personas que tiene pensado involucrar en el proceso de gestión para que los participantes faciliten el trabajo y disminuyan los tiempos de implementación o monitoreo, realizando las actividades concretas durante la intervención que les corresponde, por ende, Weinstein (2017) recomienda que “la persona que pretende ejercer influencia lo hace para lograr ciertos objetivos” (p. 21). En específico, el proyecto de intervención le da la facilidad al líder para pregonar la misión y visión que desea alcanzar, buscando que los miembros de la escuela se unan al trabajo colectivo y entre todos alcancen la meta junto con el objetivo deseado que será detallada en la planeación de las etapas a seguir durante los tiempos determinados.

Es decir, el cambio planificado favorece la apertura del proceso de gestión, esto se debe a que brinda la oportunidad de estructurar una planeación de actividades que se deben realizar con el paso de los meses y el momento en el cual intervenir cuando se observe que el trámite se encuentra en crisis. El momento de crisis puede darse al ver que con el paso de los meses no se logra avance en el trámite, de igual forma, empieza la desconfianza por los involucrados en el logro de la meta, los recursos económicos se van agotando y empieza a desmotivarse el gestor, este tipo de incertidumbre debe ser tomado en cuenta al elaborar la planeación estratégica para visualizar las posibles amenazas o riesgos que se corren durante las diligencias. Al respecto, la “planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas”. (Münch, 2010, p. 50)

La elaboración de la planeación estratégica permite lograr una situación deseada en el futuro, ya que se programan los procesos que se deben seguir para llegar a los objetivos, no obstante, en la práctica, las estrategias o acciones se pueden modificar de acuerdo a las incertidumbres o problemáticas que se presenten, pero sin perder de vista los objetivos, dado a que las modificaciones tendrán que responder a los objetivos planteados. De acuerdo con RODRÍGUEZ, La certidumbre o incertidumbre se puede valorar de acuerdo a las cuatro dimensiones medibles que a continuación se desglosan:

- a) Grado de confiabilidad de las reglas y canales formales de comunicación dentro de la unidad,
- b) Horizonte de tiempo de gerentes y profesionales dentro de los grupos,
- c) Orientación de estos hacia metas,
- d) Estilo de liderazgo: hacia las relaciones o hacia la tarea (Seleccionado de Rodríguez, p. 56)

El grado de confiabilidad de las reglas y canales de comunicación las debe establecer el gestor para estar en constante comunicación con el director, los docentes, comité de APF Y CEPSE evitando desinformación o malos entendidos entre los involucrados. La comunicación entre los actores permite que no se pierdan de vista el objetivo que se desean alcanzar, de tal manera que cada integrante aporte conocimientos importantes de su experiencia de acuerdo a las vivencias o situaciones pasadas en las cuales intentaron realizar gestión. La experiencia de los miembros ayudara a elaborar un plan tomando en cuenta los riesgos o amenazas, de igual forma, las problemáticas o los factores por los cuales no le dieron seguimiento a los trámites anteriores mejorando la propuesta de acciones en la nueva planeación.

La planificación es importante porque permite que la institución educativa promueva la optimización de los recursos económicos, humanos o materiales de acuerdo a las acciones propuestas por el gestor del proyecto. Ante esta situación, el gestor debe establecer un estilo de liderazgo que promueva el involucramiento del director, maestros o representantes del comité de la escuela con el propósito de que apoyen eligiendo una responsabilidad y función de manera voluntaria, trabando con una actitud de cooperación y apoyo hacia el mismo fin.

El gestor del proyecto como profesional debe establecer las funciones de cada uno de los actores involucrados para no repetir tareas ni tampoco perder tiempo o recursos financieros durante la aplicación del plan. Al respecto, "la división del trabajo consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficacia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento en el trabajo". (Múnch, 2011, p. 28)

La división del trabajo en la planeación estratégica permitirá que cada uno realice la función que le corresponde y el incumplimiento de una actividad por parte del responsable afectara la continuación del siguiente paso del proceso, prolongando las fechas y la culminación del proceso de gestión. El diseño de la planeación estratégica permitirá tomar en cuenta el conocimiento que brindan las líneas de las políticas internacionales relacionadas con el tema de investigación para saber los acuerdos o convenios vigentes que deben cumplirse en el mundo.

## **1.5 Las Líneas de Política Internacional sobre las Nuevas Lógicas de Gestión Bajo el Entorno Global**

Las organizaciones internacionales son las que marcan el rumbo de la educación a través de políticas que ayuden a alcanzar mejores resultados académicos y ofrecer un servicio de acuerdo a las necesidades del mercado para atender a los consumidores. Por consiguiente, las políticas internacionales se aplican y se adaptan de acuerdo a las necesidades de los sistemas educativos nacionales para que aterrice en cada rincón del país y llegue a los beneficiarios.

En este sentido, las organizaciones internacionales son las que analizan las problemáticas de los sistemas educativos nacionales para atenderlas mediante acciones que favorezcan la resolución de cada una, aplicando estrategias que ayuden a combatir las situaciones, de este modo, se realizan políticas públicas internacionales para proponer nuevos objetivos y metas que alcanzar a largo plazo, ya que se debe seguir una visión o utopía. Para Wayne Parsons (1995), la política pública “tiene que ver con la manera en que las situaciones y problemas se definen y construyen, así como el modo en que tales definiciones se acomodan en la política y en la agenda de las políticas. Pero también es el estudio del cómo, por qué, y con qué efectos el gobierno sigue determinados cursos de acción e inacción”. (p. 15)

Para esta investigación, se retoman las políticas internacionales a partir de 1990 ya que se llevaron a cabo reuniones internacionales cada cierto tiempo con los representantes de cada país en mesas de trabajo, para analizar, reflexionar y tomar acuerdos que beneficien a los habitantes del mundo. Los acuerdos tomados por representantes de los países son plasmados en documentos que posteriormente se publican en medios impresos o de comunicación para informar a la sociedad las tendencias educativas. A continuación se desglosa la información sobre los cuatro acuerdos internacionales:

Primeramente se aborda el acuerdo internacional Educación para todos y las necesidades básicas de aprendizaje, este documento especifica que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) invitó a

los representantes de cada país que pertenecen a la organización a una reunión internacional del 05 al 09 de marzo de 1990, en Jomtien, Tailandia para tomar acuerdos y firmar La Declaración Mundial sobre Educación para Todos. De esta declaración se retoma el artículo 9, ya que menciona que hay que “movilizar los recursos” de las organizaciones gubernamentales del país, para aterrizar los recursos financieros en las instituciones educativas buscando mejorar el servicio educativo público que se le ofrece a los usuarios.

La movilización de los recursos financieros consiste en extraer fondos de otras dependencias del gobierno para beneficiar al sistema educativo y favorecer la inversión en infraestructura educativa para brindarles instalaciones físicas de calidad a los usuarios del servicio educativo.

De esta forma, el punto dos del artículo nueve de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos plantea que:

“un apoyo más amplio del sector público significa atraer recursos de todos los organismos gubernamentales responsables del desarrollo humano, mediante el aumento en valor absoluto y relativo de las asignaciones a los servicios de educación básica, aunque son olvidar las contrapuestas demandas que pesan sobre los recursos nacionales y que la educación es un sector importante pero no único”. (UNESCO, 1990, P. 13)

En contraparte, no es tan fácil conseguir apoyos financieros de otras dependencias gubernamentales, pero con el paso del tiempo se tienen que reformar las leyes para que favorezcan la movilización de los recursos buscando mejorar el sistema educativo y ofrecer a los estudiantes mejores condiciones físicas de infraestructura para que puedan estar en un ambiente de aprendizaje que no interrumpa el proceso de formación.

El artículo 9 se especifica en la pauta de acción 1.3, numeral 21 estableciendo que las estrategias deben estar enfocadas en proporcionar mejores condiciones de escolaridad a la comunidad estudiantil resaltando el aspecto de las instalaciones.

El segundo convenio se refiere a Ciudadanía y competitividad, el cual menciona que en el año de 1992 se llevó a cabo una convención organizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC), titulado “Educación y conocimiento, eje de la transformación con equidad”, donde sobresalen los temas Ciudadanía y competitividad, en esta convención, los asistentes que representaron a los gobiernos nacionales plantearon un diagnóstico de la región, resaltando las problemáticas más importantes y las propuestas para resolver la situación en la cual se encuentran los países miembros de esta organización internacional.

La CEPAL y la OREALC mencionan en el documento que el desafío de la equidad, es darle continuidad educativa y establecer el compromiso con la comunidad, para ofrecerle a los educandos las oportunidades que ayuden a desarrollar sus capacidades intelectuales con el propósito de acceder a mejores condiciones de vida en el futuro. Una de las oportunidades que se deben ofrecer a la comunidad estudiantil es la oferta educativa de un servicio de calidad para atender sus necesidades y cubrir sus expectativas, de tal forma, que no abandone los estudios a lo largo de la formación académica.

La oferta educativa que ofrecen los sistemas educativos de cada país debe enfocar la inversión económica hacia la retención de los estudiantes para evitar que abandonen los estudios y queden truncados. Por consiguiente, la CEPAL plantea que “la inversión de recursos técnicos, financieros y humanos en medidas orientadas a estos fines tiene efectos muy positivos en la distribución social de las capacidades de niños y jóvenes para aprovechar la oferta educacional y mantenerse en el sistema educativo”. (CEPAL, 2000, p. 53-54)

El financiamiento de la educación por parte de organismos internacionales a través de la OCDE y el gobierno federal de México tienen la obligación de distribuir el recurso financiero en programas sociales que permite que los niños y jóvenes puedan tener un lugar digno en el cual puedan estar durante la jornada laboral para tomar las clases impartidas por los profesores.

El tercer pacto lleva el nombre de Educación en y para toda la vida, especifica que en el año de 1996 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura (UNESCO), creó la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, proponiendo que la educación en y para toda la vida es la apuesta para el futuro de los ciudadanos, dado a que permite combatir la complejidad, la incertidumbre y las contradicciones que crecen cada vez más en el mundo.

Anteriormente, los gobiernos de cada país no le daban la importancia que merecía la educación, debido a que era la última prioridad a la que atendían, por lo que empezaron a cambiar de paradigma a partir de que Scott, (2015) plantea que “en el Informe Delors se establecieron cuatro principios presentados como los “cuatro pilares de la educación”: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos” (p. 2). De esta forma, la UNESCO plasma que, era “un momento en que las políticas de educación [eran] objeto de vivas críticas o [eran] relegadas, por razones económicas y financieras, a la última categoría de prioridades”. (UNESCO, 1996, p. 7)

Hoy en día, la educación ha sido una prioridad para los gobiernos de cada país, dado a que han analizado las ventajas que propician para el sector económico, buscando la promoción del empleo entre la sociedad, fomenta la competitividad de las empresas nacionales e internacionales y la innovación, además desarrolla el crecimiento económico del país.

La orientación que se rescata de este documento es el papel que ejercen los políticos al tomar decisiones que favorezcan al sistema educativo, por lo que se busca descentralizar el poder financiero a los gobiernos estatales, municipales o autoridades educativas para distribuir los recursos económicos de acuerdo a las necesidades y prioridades de la unidad educativa. En palabras de Elizondo (2005), “se sugiere la descentralización administrativa y la autonomía de las instituciones como medidas que pueden contribuir a generar innovaciones educativas”. (p. 38)

Para ilustrar, se refiere a la descentralización administrativa de los recursos financieros para operar la innovación educativa, consiste en delegar el poder a una

instancia gubernamental de menor autoridad para que sea responsable de las actividades y acciones que debe aplicar en su área de acción para lograr las metas y objetivos que plantea el sistema educativo y cumplir con las expectativas de las políticas internacionales de las organizaciones del mundo.

En el caso de México, el gobierno central empieza a incluir este concepto en las políticas públicas a partir del año 1990 por lo que cuando se publicó este acuerdo internacional, el país ya tenía un avance sobre el tema de la descentralización del poder central a las autoridades de los gobiernos estatales.

La cuarta conciliación posee el nombre de la necesidad de una ética global, menciona que en 1996 los países miembros de la organización internacional, acudieron a la Vigésima sexta (XXVI) Reunión de la Conferencia General de la UNESCO para tratar las necesidades culturales en el contexto de desarrollo y dichos acuerdos se difundieron en el informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo proponiendo la necesidad de una ética global para las sociedades de cada nación, debido a las problemáticas de corrupción, lavado de dinero proveniente del tráfico de drogas, falta de valores en la sociedad y los beneficios de los bancos al aceptar el dinero proveniente de políticos.

La ética global consiste en establecer un conjunto de valores que ayuden a tomar decisiones colectivas de los grupos sociales ante los problemas o situaciones que afecten a la humanidad, de tal forma que los resultados positivos beneficien a cada uno de ellos, buscando un bien común, sin afectar o poner en peligro los privilegios o derechos de las sociedades nacionales. La ética global busca crear conciencia entre los trabajadores del gobierno para actuar en la función de acuerdo a valores y principios que regulan la operación de los programas sociales a los habitantes del país para combatir la corrupción en las esferas del gobierno.

Los pactos internacionales descriptos anteriormente son la ruta que los países deben seguir y para obtener los resultados deseados tienen que realizar modificaciones en las políticas nacionales, armonizando o proponiendo leyes que aterricen la diplomacia en las políticas del gobierno en turno. Es por eso que más



adelante se analizan los cambios que ha tenido la gestión a lo largo del tiempo en nuestro país.

## **1.6 El Desarrollo Histórico de la Gestión en México**

En los inicios de los años noventa la gestión en México empieza a tener un cambio significativo plasmado en el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 el tema de la descentralización que consiste en darle poder, responsabilidades y compromisos a los gobiernos de las entidades federativas para que se hagan cargo del funcionamiento de las escuelas inmersas en los territorios, brindándoles las instalaciones físicas de los planteles, los recursos materiales, humanos y financieros para que continúen brindando el servicio educativo a las comunidades de cada municipio.

La descentralización en el país es ejecutada mediante la elaboración de acuerdos, reformación de leyes y aplicación de programas sectoriales, establecidos entre el gobierno central y las organizaciones sociales del país para modernizar el sistema educativo. Para ser más específicos, la descentralización es más visible en el tema del manejo de los recursos financieros en el cual el gobierno federal le da poder a las entidades federativas para que apliquen el dinero en el mantenimiento de las instituciones educativas, pero también, los estados deben apoyar invirtiendo recursos económicos de la administración estatal para que se beneficien a un mayor número de escuelas con la rehabilitación, mantenimiento y construcción de obras públicas que mejoren las condiciones físicas de los centros escolares.

Al transferir el poder al gobierno de los estados sobre la administración de los recursos económicos y la aplicación de programas de infraestructura, las entidades federativas continúan haciendo lo propio con los municipios, brindándoles las facilidades para aplicar el presupuesto asignado de acuerdo a las reglas de operación que estipulan las autoridades de mayor jerarquía para no cometer irregularidades o hacer mal uso del dinero.

La descentralización del presupuesto económico se ha expandido más allá de los tres órganos de gobierno, dado a que en el año 2014 se implementa en las escuelas el Programa de la Reforma Educativa, otorgándole a los directores de las instituciones públicas de educación básica la responsabilidad para que apliquen el presupuesto en la mejora de la planta física, realizando acciones de construcción, rehabilitación o mantenimiento para modernizar la infraestructura y brindar un servicio de calidad a la comunidad estudiantil.

### **1.7 Las Líneas de Políticas Dentro del Programa Sectorial de Educación**

El Programa Sectorial de Educación 2013-2018 del Gobierno de la República en turno se publicó a finales del año 2013, mencionando en el Objetivo 1 Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población, por consiguiente, se complementa la Estrategia 1.2. Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes y se especifica con la Línea de acción 1.2.8 Establecer, junto con las autoridades estatales, normas que permitan a las escuelas la administración simplificada de los presupuestos que se les asignen. (SEP, 2013, p. 44)

La línea de acción 1.2.8 se ejecuta con la creación del Programa de la Reforma Educativa (PRE) en la cual el Gobierno de la República asigna un presupuesto financiero para que sea distribuido en todas las unidades escolares de educación básica del país con el propósito de mejorar las condiciones físicas y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los estudiantes. Esta línea de acción respalda las políticas públicas de descentralización de los presupuestos asignados por el gobierno de México en el cual favorece la operación del recurso en las escuelas. Cabe señalar que “con la autonomía financiera los recursos monetarios son transferidos directamente a la escuela que, consecuentemente pasa a tener pleno conocimiento sobre su restricción presupuestaria y la libertad para asignar estos recursos de la forma que juzgue más conveniente, a pesar de estar a ciertas restricciones”. (Sayedoff, 1998, p. 91)

El programa permite que los directores de educación básica administren el recurso económico para construir obras públicas en los centros escolares, darle mantenimiento o rehabilitación a los inmuebles que lo requieran para cambiar el aspecto de las instalaciones educativas. El Programa de la Reforma Educativa establece las normas en las cuales el director tiene la responsabilidad de contratar una constructora para que realice los trabajos, pagarle a la empresa por los servicios prestados y exigirle la facturación, realizar la documentación necesaria y entregarla en la instancia correspondiente.

### **1.8 La Gestión Educativa en el Contexto de la Reforma de la Educación Básica**

En la Reforma Integral de la Educación Básica se encuentra inmersa la Gestión Educativa a través de la gestión escolar. La función de la gestión escolar es tomar decisiones autónomas y democráticas con relación a la selección de estrategias o actividades para que se pueda lograr el fin propuesto por los actores educativos involucrados en el proceso de la diligencia, buscando cumplir la misión y alcanzando la visión que persigue la comunidad educativa.

La toma de decisiones dentro de la gestión escolar consiste en que cada participante aporte diversas perspectivas, detonando conocimiento y experiencia con relación al tema tratado, para que al tomar un acuerdo se realice a través de la democracia, buscando que cada miembro sea responsable de sus actos y cumpla con la función encomendada.

En concordancia con el Programa de Estudios 2011 de Educación Básica (SEP, 2011) plantea lo siguiente “una gestión con bases democráticas en la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas” (p. 69). En este sentido, los alumnos de la escuela deben contar espacios físicos que mejoren el servicio educativo ofrecido a los educandos y para aterrizar los programas o recursos financieros, los agentes educativos en coordinación con el Consejo Escolar de Participación Social en Educación (CEPSE), deben tomar decisiones encaminadas a realizar las gestiones

necesarias ante las dependencias gubernamentales para cubrir los derechos que le otorga el artículo tercero a los niños y niñas indígenas.

Por consiguiente, para llevar a cabo la gestión por parte de la unidad escolar, se busca crear una instancia intermedia que ayude a aterrizar los beneficios o programas de infraestructura que otorga la autoridad federal. Con la estrategia de instancia intermedia se busca que los centros educativos gestionen apoyos que favorezcan la calidad del servicio. En este sentido, la instancia intermedia es “la estrategia para resolver los retos estructurales es la creación de Regiones para la Gestión de la Educación Básica (RGEB), donde converjan instancias que hoy se encuentran desarticuladas y carecen de infraestructura”. (SEP, 2011, p. 70)

La estrategia de las regiones de gestión buscan abatir la problemática de la desprotección de la escuela con la descentralización, debido a que el control de los apoyos o recursos financieros pasaron a las entidades federativas, sin embargo, hasta el año 2019 las regiones de gestión no habían aterrizado en los municipios, por lo que los padres de familia tenían que llevar la documentación de gestión a la capital del estado, generando desgaste físico, económico y de tiempo, sumado a esto que en ocasiones la gestión tardaba años en ser autorizada por parte de las autoridades estatales o en otros nunca lo autorizaban por la falta de presupuesto, ocasionando que los gestores abandonaran el trámite.

Debido a la falta de responsabilidad, compromiso y cobertura en infraestructura educativa por parte de las autoridades del gobierno, surge la necesidad de investigar las leyes que le dan el derecho a los educandos para conocer y exigirle al gobierno una solución a la problemática que enfrentan diariamente los miembros de la comunidad escolar, por lo tanto, más adelante se describe cada una de ellas para informarse y tenerlas presente al justificar las diligencias en las instancias gubernamentales.

## **1.9 Las Políticas Públicas que Fundamentan la Gestión de Infraestructura Educativa**

Los niños, niñas y adolescentes (NNA) indígenas de la escuela primaria en mención, tienen el derecho de recibir educación de calidad en espacios físicos óptimos que favorezcan el desarrollo personal e intelectual contando con un ambiente de aprendizaje digno en el cual puedan tomar las clases durante la estancia por la educación primaria, en concreto se refiere al tercer párrafo del Artículo Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reformado el día 27 de agosto del 2018 explicitando que el gobierno de la república avalara la infraestructura educativa como parte de la educación obligatoria a la comunidad estudiantil. Desde ésta visión, el artículo 3º estipula que “el Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018, p. 5)

Es decir, la formación de los estudiantes se logrará brindando los insumos suficientes para alcanzar la calidad educativa, de tal forma que los tres órganos de gobierno aseguren a los alumnos un espacio físico resguardado y alejado de distractores externos como el ruido, el clima o algún otro interruptor que pueda obstaculizar la concentración durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las escuelas de educación básica deben contar con suficientes aulas de clases, mobiliario, materiales didácticos, libros de texto, plan y programa de estudios vigentes con la intención de atender la demanda estudiantil y cumplir con los derechos que les otorgan las leyes del país.

Como resultado, la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes afirma que los estudiantes deben contar con un lugar digno que les permita interactuar dentro del aula para realizar las actividades que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje, así mismo, el espacio del salón tiene que

permitir la movilidad con la intención de que los aprendices puedan desplazarse o mover las sillas de paleta para realizar trabajos entre los integrantes del equipo organizados por el maestro del grupo. Será preciso mostrar que el artículo 57, numeral IV indica “establecer las condiciones necesarias para fortalecer la calidad educativa, tales como la relevancia y pertinencia del currículo, la disposición de la infraestructura y equipamiento adecuados para el aprendizaje y para las prácticas de enseñanza, la evaluación docente, entre otras;” (DOF, 2014, p. 16)

El artículo tercero se ve reflejado en el Plan Veracruzano de Desarrollo 2016-2018 estipulado por el Gobierno del Estado de Veracruz mencionando en el objetivo el mejoramiento y modernización del sistema educativo estatal con la intención de ofrecer oportunidades de desarrollo humano y social para los habitantes del estado de Veracruz, simultáneamente el gobierno estatal tiene propuesto mejorar la condiciones físicas de los centros escolares a través de obras públicas y brindando insumos para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Como resultado, la estrategia 1 determina “modernizar la infraestructura y equipamiento de los espacios educativos de Veracruz”. (Plan Veracruzano de Desarrollo 2016-2018, 2016, p. 172)

En concordancia con la estrategia 1, la modernización de infraestructura se logrará mediante la aplicación de programas sociales que mejoren las condiciones físicas de las escuelas de educación básica, construyendo espacios físicos nuevos, rehabilitando o dándole mantenimiento a los inmuebles que ya se encuentran en el plantel como: la dirección, las aulas, los sanitarios, andadores, plazas cívicas, techumbres o domos, barda perimetral, entre otros tipos de espacios. De manera puntual, Ley General de la Infraestructura Física Educativa en el artículo 4 plantea que “por infraestructura física educativa se entiende los muebles e inmuebles destinados a la educación impartida por el Estado y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, en el marco del sistema educativo nacional, en términos de la Ley General de Educación, así como a los servicios e instalaciones necesarios para su correcta operación”. (DOF, 2008, p. 2)

Las actividades que se realizan en la obra pública son los siguientes: excavación de la tierra en el terreno, construcción del edificio, instalación eléctrica e

hidrosanitaria, colocación de luminaria y aplicación de impermeabilizante para prolongar el tiempo de conservación. Como resultados, Ley de obras públicas y servicios relacionados con ellas del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave en el artículo tercero, apartado A, numeral I publica que “se consideran obras públicas, los trabajos que tengan por objeto: La excavación, construcción, instalación, conservación, mantenimiento, reparación y de bienes inmuebles”; (DOF, 2018, p. 5)

El recurso financiero para obra pública en el sector educativo será autorizado por el gobierno federal mediante el presupuesto de egresos, el gobierno de la entidad federativa de Veracruz se encarga de administrar el recurso económico a través de una oficina gubernamental, contratando empresas privadas para que ejecuten programas de infraestructura en las escuelas del territorio estatal, así mismo, transfiere efectivo a los municipios con la intención de darle mantenimiento o construir inmuebles en los centros escolares.

#### *1.9.1 Antecedentes de la Escuela Rural Mexicana desde 1921 hasta nuestros tiempos*

En este texto se abordarán los avances que se han logrado a lo largo del tiempo en las escuelas primarias de educación básica, partiremos desde la creación de la Secretaría de Educación Pública en el año de 1921 dirigida por el primer titular José Vasconcelos Calderón, entre los proyectos que ejecutó fue la continuación de la campaña de alfabetización, el impulso la educación rural y las misiones culturales, así mismo, el establecimiento de las escuelas técnicas.

La finalidad de la educación fue llevar el servicio de la Escuela Rural Mexicana a las localidades más apartadas de los municipios y estados de la república mexicana, en consecuencia, los centros escolares eran atendidos por monitores, asesorados por los primeros maestros rurales o misioneros voluntarios de las misiones culturales y el edificio de las escuelas rurales era construido con el apoyo de los habitantes de la localidad. En concreto, la casa del pueblo se construyó “con el esfuerzo de toda la comunidad y cuyas enseñanzas se extendían a los miembros

adultos e iban más allá del programa escolar tradicional". (Citado en SNTE, 2013, p. 23)

Haciendo una interpretación de la casa del pueblo se puede decir que era una habitación rústica, porque estaba construida con techo de palma, paredes de palitos o madera y piso de tierra, dado a que son los materiales naturales que podemos encontrar en las comunidades más alejadas del país y no ocasionan mucho costo de inversión.

Entre los años de 1922 a 1932 se realizó un aumento en la cobertura de la educación primaria pasando de 309 a 6,796 escuelas rurales en el país. Más tarde, el 23 de marzo de 1944 se creó el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE) aperturando operaciones el 01 de abril de 1944. El CAPFCE tuvo el objetivo de realizar construcciones de escuelas mediante un programa federal implementado por el Secretario de Educación Jaime Torres Bodet buscando darle solución la problemática de escasas de unidades escolares en las localidades.

En el periodo de 1952 a 1958 en el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines se produjo la expansión del sistema educativo aumentando el número de escuelas y maestros que al inicio del sexenio era aproximadamente más 73 mil y al finalizar el sexenio incremento a 98 mil. El aumento de escuelas y maestros se debió a la gran cantidad de habitantes que vivían en el país, por lo que en 1959 se edificaron 3000 salones nuevos en el territorio nacional.

Al realizar el balance de la obra educativa del periodo presidencial y el plan de once años, el secretario Jaime Torres Bodet publicó que entre 1960 y 1964 se distribuyeron 114 millones de ejemplares de libros de texto y cuadernos de trabajo gratuitos a los estudiantes que formaban parte de la matrícula nacional de primera enseñanza.

Más adelante, en 1978 se destaca el proceso de desconcentración administrativa estableciendo las Delegaciones Regionales de la SEP en los estados



para ofrecer un servicio más cercano y realizar los trámites burocráticos relacionados con la documentación de las unidades escolares.

Después, en el periodo presidencial 2000-2006 conducido por Vicente Fox Quesada se ejecuta el Programa Nacional de Lectura brindando los instrumentos de las bibliotecas escolares o de aula para mejorar la comprensión lectora y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes. En este periodo presidencial, la innovación fue sistema tecnológico de enciclomedia, equipando las aulas con una computadora, una impresora, proyector, pizarrón digita, equipo para internet satelital y un escritorio.

Finalmente, durante el sexenio 2012-2018 guiado por Enrique Peña Nieto se publicó en el programa sectorial de educación de ese mismo periodo presidencial que los estudiantes de quinto y sexto grado de educación primaria iban a ser dotados de una computadora o dispositivo portátil (tableta), de igual forma, se ejecuta el programa de infraestructura educativa Escuelas al Cien erradicando problemáticas de espacios físicos mediante 8 componentes y en cada una está compuesta con sus respectivas prioridades.

### *1.9.2 La innovación en la arquitectura de la escuela*

La actualización de las políticas educativas nacionales e internacionales, el enfoque de la educación, el cambio del plan y programas educativos de estudio trae como consecuencia modificaciones arquitectónicas en la escuela adecuando o construyendo nuevos espacios físicos que cumplan con las características que plantea el nuevo modelo que desean implementar las autoridades del gobierno nacional con el propósito de brindarle a los estudiantes un lugar que les permita desarrollarse durante la formación académica. En seguida se nombran las características de los espacios de la escuela de acuerdo a los teóricos de la educación:

Para comenzar se retoma a Montesinos, dicho autor describe un modelo arquitectónico que consistía en construir una institución educativa en un terreno alto

con orientación hacia el sur y alejado de la población contando con espacios para realizar actividades recreativas. La iluminación del aula dejaba que entraran los rayos del sol mediante un traga luz y al estar pintadas las paredes de color blanco aumentaba la claridad del espacio, así mismo, la altura del techo debía tener medidas específicas entre 3.35 metros y 4.87 metros.

Después, Froebel planteo un modelo arquitectónico basado en principios filosóficos-pedagógicos con relación a la educación de ser humano en armonía con el naturalismo. Este modelo fue tomado como referencia en otros países porque consistía en disponer de salones de clases abiertos y unidos con la naturaleza para que el estudiante pudiera interactuar con la luz, el aire, el agua o las plantas. Teniendo en cuenta que “el espacio escolar de Froebel no sólo afectó a los fundamentos técnicos de la pedagogía infantil, sino que aportó también un tipo bien definido de arquitectura para la educación, que influyó progresivamente en la arquitectura europea y americana: en España en concreto, fue introducida y difundida por los educadores Krausistas y liberales”. (Ruíz, 1994, p. 96)

Continuaron Jaraño y Alarcón ofreciendo un modelo en el siglo XIX, realizando cambios higiénicos y pedagógicos con la intención de mejorar el diseño de Montesino. Los cambios en el aula de clases fueron los siguientes: colocaron la dirección unilateral izquierda para que los educandos tuvieran más iluminación favoreciendo la observación de actividades de lectura y escritura; modificaron la orientación del inmueble, de sur a oeste o suroeste; redujeron el espacio y la altura de la plataforma del maestro; disminuyeron el espacio del aula rectangular para una capacidad de 40 a 50 alumnos y propuso diseños para la construcción del servicio de aseo de los usuarios de la escuela. Algunas características se conservaron con el paso de los años, es decir, “estas condiciones incluyen: la iluminación, ventilación, aseo, funcionamiento de sanitarios, disponibilidad de espacios abiertos y protegidos en patios, así como resguardo de las inclemencias del tiempo en las instalaciones escolares”. (INEE, 2007, p. 10)

Más adelante en el año 2011, se incorporó la tecnología en las aulas de clase, ofreciendo computadoras portátiles, tabletas y conexión a internet a las escuelas

seleccionadas por los programas públicos de la Secretaría de Educación Pública (SEP), con el propósito de incorporar las tecnologías de la información a la educación y para responder a este cambio, la escuela debe destinar un espacio para colocar las herramientas que son ofrecidos por los programas educativos del gobierno federal o estatal.

El espacio destinado es conocido como aula de medios y debe cumplir con los siguientes elementos: instalación eléctrica, computadoras, internet, proyector, impresora o pizarrón interactivo para que los estudiantes desarrollen las habilidades digitales y tenga acceso al conocimiento que ofrece las tecnologías de la información y comunicación. Teniendo en cuenta que el aula de medios “considera todo el equipamiento, la conectividad y los servicios necesarios para que las aulas operen correctamente, y favorece un mayor nivel de interacción niño-computadora para avanzar en la disminución de la brecha de acceso a la información”. (SEP, 2011, p. 68)

Posteriormente, el plan y programa de estudios para la educación básica 2017 resalta la construcción de rampas, andadores y espacios adaptados que faciliten el acceso de las personas con discapacidad, de tal forma que se aplique la inclusión y se modifique la infraestructura escolar. De igual forma, dentro de los inmuebles deben existir medidas de seguridad que ayuden a facilitar las salidas de las aulas durante un siniestro natural y contar con insumos básicos para responder ante un accidente.

Además de las medidas de seguridad y la accesibilidad como innovación, las unidades educativas contarán con bebederos que ofrecen agua natural a través de un sistema de filtro, previniendo enfermedades estomacales a los usuarios del centro educativo. Así mismo, la intención es que las escuelas “... cuenten con las medidas de seguridad y accesibilidad necesarias para la atención de toda su población escolar, y con servicio de luz, agua, sanitarios y bebederos en condiciones dignas para los estudiantes y el personal”. (SEP, 2017, p. 46)

En el siguiente año, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) enfocó la atención a los materiales con los que estaban contruidos los inmuebles de la institución escolar para valorar la duración de los mismos, dado a que permiten que los edificios tengan mayor tiempo de duración y puedan hacer uso de ello las próximas generaciones. En este sentido, la escuela debe contar con servicios básicos como sanitarios con divisiones para maestros y estudiantes, energía eléctrica y agua potable, por otra parte, los salones tendrán que tener pintarrón, sillas de paleta, mesa y silla para el maestro. Como resultado de la investigación del consejo “se analizó que las escuelas tuvieran inmuebles contruidos o adaptados para fines educativos, con materiales duraderos, servicios básicos (electricidad, agua, drenaje, sanitarios y bebederos) y mobiliario básico (muebles para sentarse y apoyarse para escribir y pizarrones en los salones)”. (CONEVAL, 2018, p. 66-67)

Con el transcurso de los años, las escuelas han modificado la infraestructura para responder a las necesidades de las políticas públicas de los gobiernos en turno y cumplir con las expectativas de los acuerdos mundiales, por consiguiente, la innovación de la planta física estará expuesta a modificaciones repentinas y siempre será importante para el personal y los miembros que hacen uso de las instalaciones.

### *1.9.3 La importancia de contar con espacios físicos en la escuela*

La educación básica comprende los niveles de educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, sin embargo, en este trabajo nos enfocaremos en educación primaria indígena expresando la relevancia de contar con la construcción de nuevos espacios físicos para atender a los usuarios de la localidad o comunidades cercanas que hacen uso frecuentemente de las instalaciones, dado a que es un derecho que les corresponde y por el cual deben demandar persistentemente en la adquisición de espacios físicos que mejoren la calidad del servicio en la escuela. En efecto, la SEP (2010) recomienda que “para hacer posible esa legalidad los ciudadanos deben conocer sus derechos y demandar por su vigencia” (p. 64). En particular, los padres de familia junto con los maestros están conscientes de que hay leyes que respaldan

sus derechos, sin embargo, hace falta que las autoridades de los tres órganos de gobierno tengan mayor contacto con las comunidades indígenas más alejadas de las zonas urbanas y que se encuentran en los niveles de alta o muy alta marginación para que puedan llegar los recursos económicos y las obras a las escuelas que presenten rezago o carencias en este tema. En seguida mencionaremos la importancia de contar con los siguientes espacios físicos en el plantel:

El salón de clases es fundamental debido a que es el lugar en el cual interactúan los educandos con sus compañeros a través de la organización de trabajos en equipo en el cual comentan sus conocimientos o experiencias relacionados con los contenidos de las asignaturas que plantea el programa de estudios vigente, así mismo, conversan con el maestro para que aclare las dudas, oriente el proceso cognitivo de aprendizaje o les brinde nueva información con el tema. Para realizar el trabajo en equipo deben contar con un mobiliario ligero (sillas de paleta) y apilable, equipo tecnológico y recursos informáticos que favorezcan la consulta de información.

La dirección es valiosa porque es el lugar destinado al personal administrativo o docente para realizar actividades administrativas, de control y operación de procesos educativos con el propósito de ayudar en el funcionamiento de la organización. En la dirección se reciben las visitas de madres, padres de familia, tutores, autoridades escolares, integrantes de los comités de la escuela o personal externo con la intención de efectuar trámites de los estudiantes que se encuentran inscriptos en la unidad escolar. La documentación confidencial de los trámites de la comunidad estudiantil se debe resguardar dentro del inmueble. El local debe contar con escritorios, sillas y archiveros para brindar el servicio.

Es conveniente disponer de sanitarios porque es el lugar destinado para la higiene, limpieza y necesidades fisiológicas de los educandos, maestros, personal administrativo o visitantes, ya que propicia un ambiente de limpieza y seguridad a las personas que hacen uso del espacio, por lo tanto, debe haber un espacio destinado para los profesores y otro exclusivo para los estudiantes.

Después de mencionar los motivos por los cuales los educandos deben contar con espacios físicos, ahora será justificada la importancia de contar con inmuebles, debido a que se deben cubrir los Estándares de Gestión para la Educación Básica, enfocándose específicamente en el estándar 20 que corresponde a infraestructura, desglosando seis criterios de un total de nueve. Simultáneamente se describen los respectivos criterios:

- Cuenta con las aulas necesarias para cubrir la demanda educativa.
- Cuenta con sanitarios en buenas condiciones, para alumnos y docentes.
- Cuenta con las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas adecuadas.
- Tiene aulas en condiciones de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Cuenta con espacios que favorezcan el aprendizaje de los alumnos: jardín, patio, área de juegos, canchas, entre otros.
- Cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para los alumnos. (Tomado de SEP, 2010, p. 36)

Estos seis criterios son los que se deben cubrir al finalizar el proceso de gestión para cumplir con el estándar 20 y lograr ofrecer a la comunidad estudiantil, maestros o padres de familia las condiciones básicas del servicio educativo que plantean las autoridades educativas o gubernamentales del país.

A lo largo del primer capítulo se han sentado las bases teóricas que sustentan el trabajo de investigación, por lo que en los siguientes capítulos se ponen en práctica los conocimientos adquiridos que ayuden a realizar una secuencia de acciones que favorezcan en la consecución de una meta a largo plazo. Así mismo, los acuerdos internacionales y las leyes que le brindan el derecho a los educandos de contar con instalaciones físicas de calidad, propician que la dependencia gubernamental facilite los recursos económicos para que sean aplicados en los planteles educativos de acuerdo a la prioridad por rezago en la materia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1 Las Relaciones Sociales Dentro de la Institución Educativa**

La Escuela Primaria en estudio limita con las siguientes localidades: al norte colinda con Nuevo Sacrificio y Paraiso, al sur con Hueyapan de Mimendi y Gral. Felipe Ángeles, al este con Gral. Emiliano Zapata y al oeste con La Libertad y colonia El desengaño. La comunidad se encuentra a 59.2 kilómetros del municipio, la altitud es 100 metros sobre el nivel del mar y el idioma que hablan los habitantes es el Chinanteco.

Primeramente en el año de 1981 el profesor Miguel Ángel Castillo Duque fundó la escuela primaria rural multigrado con el tipo de sostenimiento estatal (más adelante se especifica que hay un cambio de nivel a educación indígena federal), edificando con la ayuda de los padres de familia un espacio para dar las clases. El salón estaba construido por techo de lámina de cartón, paredes de madera, 2 ventanas chicas de madera en cada lateral, piso de tierra y 25 mesabancos de madera rústicos, así mismo, una casa para el maestro y una letrina.

Luego en el año de 1988 se hicieron cambios a la infraestructura del plantel educativo derrumbando el primer salón y construyendo dos salones rústicos nuevos con las siguientes medidas 13 metros de largo por 6 metros de ancho para atender en cada uno tres grados, dado a que la matrícula de alumnos aumento y llego un nuevo maestro a la escuela, de igual forma, se modificó el servicio sanitario con tres espacios, de los cuales dos fueron para dos tazas y un para bañarse.

En el año de 1990 la comunidad decidió cambiar el tipo de subsistema de educación primaria rural estatal a educación primaria federal bilingüe, debido a que en la comunidad se hablaban dos idiomas indígenas, el Chinanteco y el náhuatl. El cambio de subsistema fue porque los niños necesitaban una educación especial que tomara en cuenta el estudio del idioma, la cosmovisión, las prácticas sociales y la cultura de la localidad.

Después de 24 años se construye el primer salón de concreto en el año 2005, cumpliendo con los criterios básicos para ofrecer un espacio digno a los estudiantes. El aula contiene techo y paredes de concreto, piso de loseta, ventanas con cristales transparentes resguardado con protecciones de herraje, puerta de aluminio, una silla y un escritorio de madera, y 25 sillas de paleta de madera. Esta gestión fue pactada mediante un acuerdo entre el candidato del Partido Acción Nacional (PAN) y la comunidad, estableciendo como condición brindarle votos a favor del líder, meses después el candidato toma protesta como presidente municipal de Las Choapas durante el periodo 2005-2007 y en el primer año le asigna la obra a la institución educativa.

Años más tarde, en apoyo a la mejora de la infraestructura de la escuela, los padres de familia construyen en el 2010 una cocina con techo de lámina, paredes de madera y piso de cemento para que las madres de familia tengan un espacio para cocinar los alimentos del programa Desayunos Calientes operado por el Desarrollo Integral de las Familias (DIF) del municipio de Las Choapas, Ver. En ese mismo año, el DIF le proporcionó al centro escolar un refrigerador, una estufa, un tanque de gas, una licuadora, una mesa rectangular armable de plástico, utensilios de cocina, entre otros materiales.

Al siguiente año edifican la segunda aula de concreto, contando con las siguientes características el nuevo edificio: techo de concreto protegido con impermeabilizante, paredes de concreto, ventanas de aluminio con cristales transparentes en los laterales, puerta de aluminio, piso de loseta, instalación eléctrica y luminaria. La obra fue autorizada con la misma forma de operación que en periodo 2005-2007, haciendo el convenio con el mismo candidato pero ahora con diferente partido, abanderando a la coalición del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y al Partido Verde Ecologista de México (PVEM) construyendo el edificio en el primer año de la administración municipal 2011-2013.

Aunque se construyeron dos salones nuevos para atender a los estudiantes, no fue suficiente para atender a la comunidad estudiantil, por lo que después del año 2011 se siguieron utilizando los dos espacios antiguos para que cada maestro tuviera



un lugar en el cual laborar sin tener interrupciones. Cabe destacar que los dos inmuebles construidos entre los años 1981 y 1988 continuaron con malas condiciones físicas para prestar el servicio.

En el mismo año 2011 cambian el inmueble de los sanitarios, fabricando cuatro espacios, destinándose de la siguiente manera: tres espacios para tazas y uno para bañarse. Los sanitarios están construidos con techo de lámina, un tercio de pared es de block y la otra parte de madera, piso rustico y colocan una llave de agua a un lado para lavarse las manos o echarle el líquido a las tazas.

Acto seguido, en el año 2012 se construye la casa del maestro con techo de lámina, paredes de block y piso de tierra. Los materiales de construcción fueron gestionados por un líder de la localidad con el diputado local por el distrito XXX de Coatzacoalcos II representando al medio rural y los padres de familia ayudaron con faenas para edificar.

Posteriormente, en el año 2013 los fuertes vientos levantan las láminas de un aula construida en 1988 y deja al descubierto el espacio, ante este incidente los padres de familia compraron láminas de zinc para reponer las que se maltrataron y continúa funcionando el edificio. Como respuesta a esta incertidumbre, en el año 2014 se construye el tercer salón de clases de concreto durante la administración municipal 2014-2017, teniendo detalles de ventilación del aire, dado a que las ventanas se abren desde el centro ocasionando que aumente la temperatura e incomode a los alumnos durante la temporada de calor. Esta obra fue el resultado de un acuerdo entre los padres de familia de la escuela, autoridades y vecinos de la comunidad con el candidato del PRI a presidente municipal y se ejecutó en los primeros meses de gobierno.

Para concluir, al analizar los avances que se han logrado durante los años, observamos que los padres de familia, las autoridades y personas de la comunidad se han apoyado de la política, en la cual empeñan el voto de los miembros a favor de un candidato o partido para obtener un beneficio común de obra pública y se lo entregan al centro educativo. Así mismo, el mantenimiento del edificio corre a cargo

de los responsables de los educandos, aportando recursos económicos y asistiendo a faenas para componer los daños.

En este sentido, al describir el historial de los espacios físicos en la escuela, en el año 2015 se elabora una investigación con la intención de examinar la situación de las relaciones sociales que ocurren en el interior de la unidad educativa. A continuación se plantea la situación ocurrida durante ese año:

El plantel cuenta con una plantilla de personal tetradocente, realizando las funciones de un director con grupo y tres docentes frente a grupo, una matrícula escolar de 90 estudiantes, una asociación con 70 miembros distribuidos de la siguiente forma: 10 personas integran el comité de Asociación de Padres de Familia (APF), 8 individuos forman parte del comité de Consejo Escolar de Participación Social en Educación (CEPSE) y ambos comités coordinan 52 padres de familia que al estar frecuentándose diariamente los diversos actores en la unidad educativa establecen interrelaciones sociales.

Es por eso que la dimensión relacional permite conocer los vínculos sociales que ocurren al interior del plantel escolar, el trato y la forma de comunicarse entre los diversos miembros que integran la estructura organizacional, a su vez, con el paso del tiempo de la investigación se identifican las formas de pensar, los intereses, las actitudes o las posturas ante los problemas que se vayan enfrentado, aplicando las relaciones micropolíticas o relaciones profesionales.

Exploremos más la idea de las relaciones sociales en la escuela. El director en la institución educativa se relaciona con todos los actores, por lo que vamos a analizar la comunicación que establece con cada uno de ellos; los maestros establecen relaciones laborales con el directivo, evitando hacer comentarios con relación a la problemática que ocurre con las condiciones del aula para que no les exijan en la labor docente y conserven la zona de confort. Los alumnos tienen poca comunicación con el director de la escuela, dado a que las quejas, los problemas o las inconformidades las expresan con el maestro del grupo, buscando obtener una posible solución a la petición.

En cambio, los comités de APF o CEPSE tienen mayor contacto con la máxima autoridad del plantel, platican las problemáticas o dificultades que hay dentro de la organización, analizan los temas que se abordarán con los padres de familia, toman acuerdos para programar reuniones y elaboran posibles propuestas que se ofertarán a los responsables de los alumnos para darle una posible solución al problema de los espacios físicos. Los comités junto con el líder trabajan en coordinación para unir esfuerzos, tomar decisiones y ejecutar las acciones desde el campo de acción hacia la consecución de una meta compartida. Como afirman, Cortez, Zoro, y Núñez (2020), “lo colaborativo no sólo es una estrategia, supone un modo de interpretar el accionar, las relaciones y la toma de decisiones dentro de las organizaciones escolares”. (p. 16)

Algunos padres de familia abordan al director fuera del establecimiento, al viajar en el transporte que circula de la localidad al municipio, dialogando de manera informal ‘que en la televisión pasan comerciales en los cuales el gobierno federal brinda programas sociales de infraestructura a las escuelas y que muchas han mejorado las condiciones físicas, preguntando porque en la escuela primaria de la localidad de Lic. Rafael Murillo Vidal no aterriza el programa, si existen muchas carencias y los inmuebles ya se encuentran en malas condiciones para seguir brindando el servicio a los estudiantes, más aún, cuestionan ¿Cuáles son los requisitos que se deben cubrir para entrar al programa? ¿En qué oficina deben entregarse el oficio y hacia quien debe dirigirse?, en respuesta a las interrogantes el director les comenta que no está informado sobre el tema pero en cuanto tenga los datos se los brindará, agregando que por lo regular los apoyos los entregan mediante los políticos para beneficiar a las comunidades o personas que los apoyan moralmente en las etapas de campaña y que para realizar una gestión se tiene que disponer de recurso económico para solventar los viáticos’.

Todavía cabe señalar que la televisión es un medio de comunicación de masas que informa a la sociedad a través de noticias o spot las acciones, programas o decisiones que toma el presidente de la república despertando el interés, la curiosidad e influyendo en las formas de pensar de los padres de familia o habitantes

de la comunidad, a su vez, la información recibida del medio es utilizada como argumento al exigir mejores condiciones de la planta física de acuerdo a los programas públicos que brinda el gobierno. Empleando las palabras de Tejedor y Valcárcel señalan que “la organización escolar posee entradas, por las que recibe información del medio, lo que provoca tensiones y desequilibrio pero al ser ultraestable, se adapta cambiando su conducta”. (Tejedor y Valcárcel, 1996, p. 223)

Ahora se expresan las relaciones de los tres maestros de grupo, de los cuales dos atiende en un salón de concreto y un profesor prestan su servicio en un salón rústico construido por la comunidad. La relación entre docentes se da en un ambiente de amistad y compañerismo, platicando problemas personales o laborales después de la jornada laboral. En relación al tema laboral abordan la problemática del inmueble, expresando que dos salones tienen los siguientes detalles en temporadas de lluvia: el agua se filtra por las láminas oxidadas mojando los cuadernos, libros, materiales y pupitres de los educandos, al entrar el agua por las paredes de madera moja los materiales didácticos, el pizarrón o los trabajos de los estudiantes, el piso se ensucia porque los niños entran con las botas de plástico enlodadas. En controversia, en temporada de calor aumenta la temperatura dentro del salón, provocando molestias, cambio de actitud entre los niños y niñas, salidas frecuentes para tomar agua de la llave y afecta el proceso de enseñanza-aprendizaje porque se distraen los estudiantes.

Cada bimestre, los maestros citan a reunión a los padres de familia para informar las calificaciones de los aprendices, abordar problemáticas de aprendizaje de manera personal, organizar eventos sociales dependiendo la fecha o en algunos casos abordan las cuestiones de mantenimiento de los salones, por lo que con el paso de los años las aulas se van deteriorando y algunos maestros deciden intervenir informándoles a los padres de familia las malas condiciones físicas del espacio en el que trabajan pidiendo ayuda para que resuelvan la situación. En este caso, el apoyo se obtiene si los padres de familia observan dos criterios en el maestro: la responsabilidad con la función y una valoración del nivel de desempeño

académico de los pupilos, al cumplir el docente con estas exigencias, los padres hacen los trabajos de mantenimiento en el salón o escuela.

En contraste, los profesores que no piden ayuda a los responsables de los alumnos es porque no quieren que les exijan más en el trabajo laboral o tampoco quieren comprometerse con el padre de familia, por lo que deciden omitir el problema y continuar laborando en las mismas condiciones, aplicando soluciones de emergencia que no requieren inversión económica como: mover los pupitres a un lugar en donde no filtre el agua, colocar recipientes para las goteras o pedirle a los niños que entren descalzos al salón para no meter lodo al aula, sin embargo, el problema continúa y en los próximos ciclos escolares estarán pasando por la misma situación los docentes o los alumnos que reciban las clases en los dos salones deteriorados.

Con el paso de los años, al persistir las malas condiciones de las aulas, los profesores van observando el problema como algo normal, conscientes de que es el lugar que tienen disponible para ejercer su función y que en el siguiente ciclo escolar probablemente tenga uno de dos salones de concreto que existen en la escuela. Esta situación empieza a crear una mala imagen del espacio y que sea fuente de críticas negativas por parte de los que ocupan el lugar, comentándoles a los demás profesores el estado crítico y creando una ideología.

El catedrático establece diálogos frecuentes con los estudiantes. Independientemente del diálogo o el ambiente de confianza que existe entre el maestro y los alumnos, la escuela debe brindarle las condiciones básicas de espacios físicos para que los educandos cuenten con un salón de clases en estado óptimo, materiales didácticos y herramienta de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Teniendo en cuenta que “la interacción entre maestros y alumnos, basada en la confianza, además de ser propiciada en escuelas con alto capital social escolar, se presenta con más frecuencia si existen condiciones básicas de buena infraestructura en el salón de clases que aseguren espacio, buena

iluminación y escaso ruido del exterior; mobiliario en buen estado y materiales suficientes de libros de texto, libros adicionales, cuadernos, material objeto, cartulinas, etc.". (SEP, 2007, p. 118)

En contraste, durante las temporadas de precipitación, los alumnos se quejan al estar lidiando con las goteras por que los libros, cuadernos, material didáctico y mochilas se mojan o se manchan de lodo al caerse en el piso, ante esta incertidumbre, el maestro mueve de lugar el mesabanco para que este en un lugar más seco. No obstante, en temporadas de calor los educandos se incomodan por la temperatura, piden constantemente permiso para ir a tomar agua y obstaculiza el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que el niño o niña se distrae, tardando más tiempo en contestar la actividad.

Seguimos analizando la conexión que existe entre educandos. Los niños y niñas dialogan con sus compañeros asuntos referidos a los incidentes que ocurren en el edificio durante la época de aguaceros, produciendo cambios de actitud reflejándose en las emociones como enojo, tristeza o alegría como respuesta a los accidentes de la lluvia. Al dialogar los alumnos, comentan las anécdotas o las experiencias vividas durante las lluvias a las personas de su entorno y con el paso de los años los relatos pasan a formar parte de la historia personal.

Las personas se adhieren en grupos de acuerdo a intereses comunes, por lo que se describe el contacto entre comités que forman parte de la organización del plantel escolar. El comité de APF y CEPSE en coordinación con el director de la escuela reúnen a los padres de familia en una asamblea general programada para escuchar las anomalías o plantear las problemáticas que están sucediendo en la escuela. Una de las problemáticas es que hay dos salones que presentan pésimas condiciones físicas para atender a los estudiantes, por lo que la asamblea decide acordar una cooperación para solventar los gastos de los materiales que se deben comprar, sin embargo, con el paso de los años tienen que volver a invertir porque el techo o las paredes cada vez más se van deteriorando y se repite el mismo patrón. El presidente de APF se encarga de realizar las compras de los materiales con el dinero recaudado por el tesorero del comité.

Los individuos que en algún momento fueron representantes de los comités de APF o CEPSE se preocupan por mejorar las instalaciones, es por eso que cuando llega un candidato o representante del gobierno municipal hacen la petición para ser tomados en cuenta, en el momento les dicen que, si los van a apoyar, pero con el paso del tiempo algunas veces no se concreta la petición, por lo que las personas deciden continuar dando mantenimiento a los salones.

Por último se hace alusión a los responsables de los alumnos. Los padres de familia o tutores asisten a la faena para darle mantenimiento a la unidad escolar, ayudando a cambiar las láminas o tablas que están en mal estado, chapean el pasto, limpian el área escolar, entre otras actividades, en caso de que el responsable legal del aprendiz no asista tendrá que pagar una multa de \$50.00 pesos, acordada la aportación y firmada el acta en una reunión general por todos los padres de familia.

Como resultado de esta examinación, las relaciones sociales que apertura un espacio hacia la participación, la comunicación, la flexibilidad y la coordinación de los miembros, produciendo que todos los involucrados dispongan de tiempo, realicen propuestas o brinden recursos para conseguir mejorar y continuar hacia el éxito en un ambiente laboral positivo, en controversia, los ambientes negativos provocan que el personal se aísle hacia el individualismo, pierda el interés o reaccione con actitudes de apatía hacia el trabajo.

Las condiciones de un medio ambiente saludable han producido que los padres de familia siempre apoyen a la escuela solventando los gastos, pero cada vez más surgen nuevos detalles en las instalaciones regresando al círculo vicioso de soluciones de emergencia, por lo que es momento de buscar nuevas alternativas a las dificultades, buscando erradicar la problemática. Actualmente la escuela cuenta con la siguiente plana física: dos salones rústicos, tres aulas de concreto, sanitarios con fosa séptica, una cocina escolar con materiales (refrigerador, estufa, tanque de gas, platos, vasos, etc.) y una casa del maestro, enseguida se valoran las condiciones de cada inmueble.

Los dos salones rústicos contruidos en el año de 1988 están en malas condiciones y no están disponibles para brindar el servicio a los usuarios, las condiciones se describieron en párrafos anteriores. El salón de concreto hecho en el año 2005 presenta filtración de agua, rupturas en el concreto del techo o pared, piso de loseta fragmentada por los constantes temblores, protectores oxidados y esta despintado. Los sanitarios edificados en el año 2011 se llenan de lodo en temporadas de lluvia porque están asentados en una zona baja, por lo que en ocasiones los niños se resbalan con el lodo y caen al piso, además no tienen conexión hidráulica, tinaco para almacenar agua, lavabos para lavarse las manos ni un espacio dentro de los sanitarios para las personas con capacidades diferentes. En relación a carencias, no existe un cubículo de dirección para atender a los padres de familia, autoridades escolares o visitantes, una plaza cívica para realizar prácticas deportivas de educación física o actividades escolares.

## **2.2.- La Relación de la Institución Educativa con Otros Organismos de Apoyo a la Gestión del Proyecto**

Existen organismos que proporcionan insumos con la intención de erradicar las problemáticas que hay en las unidades educativas, por consiguiente, los organismos se clasificaran en públicos y privados. El organismo público se refiere a las instancias del gobierno que funcionan con los impuestos recaudados por los contribuyentes del país mediante un presupuesto autorizado para ejercerlo durante un determinado tiempo en programas sociales que beneficien a la sociedad. Por el contrario, el organismo privado funciona con recurso económico recaudado por las ventas de un producto o servicio, brindando una parte de los egresos a una fundación creada por la misma empresa para disminuir los impuestos que le tiene que pagar al gobierno.

Con respecto a los organismos públicos, los programas de infraestructura educativa en las unidades escolares son brindados y financiados por los órganos de gobierno municipal, estatal o federal a través de las dependencias que brindan apoyos a la educación. Los apoyos que proporcionan las dependencias de los tres



niveles de gobierno arriba mencionados son: construcción de obra pública, mobiliario (pupitres, pintarrones, silla y mesa para el maestro), materiales didácticos, recursos tecnológicos (computadoras, laptop, impresoras, proyectores, etc.) entre otros, que ayudan a mejorar las condiciones del servicio educativo para cubrir las necesidades o erradicar las demandas de la comunidad estudiantil y representantes legales de éstos. En particular, nos enfocaremos en los apoyos de infraestructura que ofrecen los tres niveles de gobierno de manera ascendente de la jerarquía.

El primer órgano de gobierno es el municipal. La administración del gobierno municipal dura un periodo de tres años en la función, durante estos tres años solo puede favorecer a la escuela con una obra pública, dado a que en el ayuntamiento hay un gran número de escuelas que también necesitan ser atendidas y tomadas en cuenta, por lo cual, para abatir las diversas problemáticas de espacios físicos de la institución en mención tardaría muchos años en cubrir las necesidades y la gestión que se realiza en este órgano es a largo plazo.

Los recursos económicos que opera el municipio de Las Choapas provienen del Fondo de aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones territoriales del distrito Federal (FISMDF), destinado a las entidades federativas y municipios que tienen localidades que poseen los últimos dos grados de rezago social o pobreza extrema, de forma similar, aplica para las demarcaciones territoriales del Distrito Federal hoy llamada Ciudad de México. Los fondos invertidos al ámbito educativo son destinados para la construcción de salones, sanitarios, domo o techumbres, barda perimetral entre otros tipos de obras públicas. La autorización de la obra depende de la decisión del presidente municipal y su asignación está condicionada a favores políticos e influencias de las amistades o personas cercanas al alcalde.

El segundo organismo es el gobierno estatal. La entidad federativa de Veracruz traspasa los recursos financieros a la dependencia del Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz (IEEV) para que financie con el presupuesto del ramo 33 los programas de infraestructura en el territorio estatal. Los programas que ofrece el IEEV se denominan Escuelas al Cien y Fondo de Aportación Múltiple,

ambos programas ejecutan el recurso económico en obras públicas que benefician a la comunidad estudiantil de los centros escolares.

La ventaja de ser beneficiado con un programa de espacios físicos que ofrece el IEEV es que soluciona los daños estructurales de los inmuebles e identifica las carencias que existen en la escuela solucionando los problemas con un programa de obra pública que abarque varios ámbitos como: la construcción de aulas, dirección, sanitarios, cisternas, plazas cívicas, bardas perimetrales, domos o techumbre, entre otros tipos de construcciones. El monto de inversión que se destina a los centros escolares por lo regular es más de medio millón de pesos.

El tercer ámbito de gobierno es el federal. En el ciclo escolar 2014-2015 el presidente de la república inicia la operación del Programa de la Reforma Educativa (PRE) distinguiéndose porque ofrece un presupuesto financiero destinado a las instituciones de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria y el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) para darle mantenimiento o reparación a los espacios físicos que se encuentra en funcionamiento en el plantel y la construcción de nuevos inmuebles favoreciendo la mejorara de la calidad en el servicio ofrecido a los estudiantes. La descentralización de los recursos financieros a partir de los años noventa permite que el recurso económico sea administrado por el director de la escuela.

En Programa de la Reforma Educativa selecciona a las escuelas, colocándolas en una lista de beneficiarios de acuerdo al diagnóstico realizado en el año 2014 y los criterios que ellos establecen, priorizando a los centros escolares que se encuentren en lugares muy apartados de los municipios y que se encuentren en condiciones de alta o muy alta marginación del censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

En cuanto a organismos privados, existe la fundación Dondé, que ayuda a través de dos líneas de apoyo, la primera es la pintura y la segunda línea es la construcción o acondicionamiento de espacios. En el caso de la segunda línea de apoyo, la fundación analiza la prioridad solicitada y apoya con un porcentaje

económico menor del 100% de la obra de acuerdo al análisis de impacto social. En caso de ser beneficiado con el apoyo económico, los padres de familia, maestros y director deben participar en la ejecución del proyecto.

De las cuatro opciones mencionadas, se elegirá el organismo público en el ámbito del gobierno estatal, dado a que hay varias problemáticas de espacios físicos en la escuela descritos en el punto anterior de este capítulo y se necesita de un programa de infraestructura que ayuden a mejorar la calidad del servicio y la imagen de la escuela.

### **2.3 El Contexto Económico, Político y Social de la Institución**

La problemática de la escuela primaria bilingüe ocurre bajo un conjunto de circunstancias visualizadas desde el contexto económico, político y social por lo que este punto describiremos el medio en el cual funciona el centro educativo.

Primeramente, se explica el contexto económico. El entorno accede a la producción de efectivo mediante la colecta realizada por un comité encargado de administrar los ingresos o egresos de los padres de familia, manteniendo unas finanzas sanas para enfrentar las adversidades que se presentan frecuentemente en la escuela, por lo tanto, se debe contar con un presupuesto para aplicarlo durante el ciclo escolar.

Es por eso que la escuela necesita disponer de recursos económicos para atender las diversas necesidades que vayan surgiendo durante el ciclo escolar, dado a que se le tiene que dar mantenimiento o rehabilitación a la planta física para reparar los daños estructurales, es por eso que se debe contar con fondos económicos para solventar los gastos que se generen. Los recursos económicos son aportados por las madres, padres de familia o tutores mediante cooperaciones acordadas en reuniones generales por la asamblea organizada por el comité de APF y CEPSE. Hasta el momento, la escuela no cuenta con un presupuesto asignado por parte de las autoridades educativas o del gobierno para el funcionamiento de la

institución durante los ciclos escolares, por consiguiente, las autoridades del gobierno deben crear políticas públicas en relación a este tema.

Los recursos económicos están regulados por el flujo del efectivo dándose en dos formas: el primero es el ingreso y se refiere al dinero que entra a la tesorería de APF. Por el contrario, el dinero que sale de la tesorería se le denomina egreso. En ambos tipos de flujo se debe controlar el dinero para saber de dónde proviene o en que se gasta, anotándose las fechas junto con el tipo de cooperación en un libro florete rayado para saber quiénes ya aportaron y quienes faltan por realizar el donativo.

Los ingresos económicos de la unidad educativa los recauda el tesorero de la Asociación de Padres de Familia y su función es recibir el dinero de los responsables legales de los estudiantes. Las entradas son las siguientes: el pago de sanciones por no acudir a reuniones generales, faenas o retardos en las aportaciones, la donación en efectivo para el mantenimiento de las instalaciones, cooperaciones para la realización de eventos escolares y el pago por prestar el terreno de la parcela escolar para actividades relacionadas con la agricultura. El monto total de la aportación o cooperación es acordado por todos los integrantes de la APF, dividiéndola entre el número de madres, padres de familia o tutores para que todos den la misma cantidad, evitando conflictos por aportar de más o menos de lo establecido en las reuniones generales. Tal como propone Perrenoud (2004), “administrar los recursos de una escuela es hacer elegir, por tanto, tomar decisiones colectivamente”. (p. 88)

Dentro de los egresos de la tesorería, el efectivo será ocupado para pagar la mínima cantidad de visitas a la oficina del IEEV, asistiendo los presidentes de la APF y el CEPSE en coordinación con el gestor de infraestructura educativa para entregar el oficio con los documentos obligatorios del trámite, monitorear el proceso hasta que se logre la construcción de la obra pública.

Seguimos con el contexto político. En este medio se comentarán las interrelaciones que hay en la organización de la asociación para aplicar la política de acuerdo a intereses personales o grupales limitados por las decisiones de todos los

integrantes. En referencia a este marco, la toma de decisiones en el centro educativo se realiza de mediante un liderazgo democrático, en la cual proponen propuestas, seleccionan la que más les conviene y realizan la votación de manera autónoma para elegir a un representante, una opción para resolver un problema o la autorización de recursos económicos para llevar a cabo un proyecto. Al tomarse el acuerdo por mayoría en las reuniones generales, todos los padres deben respetar la decisión tomada, ya que queda redactada en el acta de asamblea y firmada por todos los miembros que asistieron en la fecha programada. Teniendo en cuenta a SEP 2010, considera que “el liderazgo democrático se caracteriza porque el poder está limitado por las normas y se comparte para evitar la concentración; se promueve la participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones, la solución de conflictos y los procesos formativos; además se basa en los valores que orientan a la escuela”. (SEP, 2010, p. 34)

En este sentido, en las reuniones programadas por el comité de APF y el director de la escuela, el parentesco juega un papel importante al tomar decisiones, dado a que entre familias se apoyan tomando la misma postura, ya sea para sumarse al proyecto u obstaculizar las propuestas planteada por los individuos. Las complicaciones en la toma de decisiones ocurren porque en ocasiones mezclan los problemas personales y tratan de vengarse con la persona negándole el apoyo moral o los recursos financieros.

Las familias con el mayor número de miembros dentro de la asociación de padres es la que tiene el control sobre los demás integrantes e influye a la hora de elegir una opción, en cambio las familias minoritarias brindan el apoyo al grupo que más les convenga y responda a sus intereses. Dentro de la familia hay un líder que propone iniciativas, analiza o reflexiona la situación, realiza sugerencias, defiende a sus seguidores cuando intentan juzgarlos o criticarlos, a cambio recibe respaldo moral al intentar realizar una acción a favor o en contra de las problemáticas que vayan surgiendo en la escuela.

Los representantes de los comités, al finalizar el periodo de trabajo conocen las deficiencias o detalles que presentan los inmuebles de la escuela, por lo que

cuando llega la visita de un candidato a un puesto de elección popular le entregan un oficio en el que realizan la petición de obra pública para el colegio. Los líderes de la escuela, los padres de familia y las autoridades de la comunidad concretan un acuerdo con el candidato del partido político que consideran que tiene más probabilidades de ganar la elección, brindando el voto para recibir ayuda por parte del político. Durante los primeros años de administración municipal del político se ejecuta la obra pública en el terreno escolar. Gracias a estos pactos, la escuela ha mejorado una parte de la planta física.

Esto ha generado que el contexto social arroje información del desarrollo de los individuos de acuerdo a las condiciones de vida, los trabajos que realizan, los ingresos que genera para sobrevivir, las experiencias vividas o el grado académico alcanzado durante la formación escolar, facilitando los conocimientos adquiridos durante el paso de los años que serán de ayuda al conversar con otras personas al compartir la cosmovisión, las ideas y las perspectivas sobre diversos temas que forman parte de lo cotidiano.

El entorno permite que los responsables legales de los estudiantes se agrupen en una asociación de padres de familia buscando apoyar en la educación de sus hijos, brindando las condiciones de acuerdo a las posibilidades económicas con las que disponen. Los logros referidos a infraestructura se han dado a la forma de pensar de las personas, ya que algunas personas no tuvieron la oportunidad de estudiar la primaria porque en su tiempo no existía un maestro y un lugar en el cual recibir educación, por lo que los individuos siempre buscan mejorar los bienes inmuebles aunque tienen como limitante la falta de recursos económicos o la ubicación de la escuela en una de las comunidades más alejadas del municipio y el estado.

El medio de comunicación al que tienen acceso a través del pago de un servicio de señal satelital es la televisión. El televisor ha informado a los pocos padres de familia que cuentan con este medio, que el gobierno ofrece programas sociales para que las escuelas cuenten con mejores instalaciones, por lo que estos comerciales han influido en la forma de pensar de las personas, despertando la

inquietud y el deseo de contar con un programa público que aterrice en la unidad escolar.

Los 70 padres de familia que integran la asociación cuentan con el siguiente grado de estudios: 27 personas no tienen estudios, 8 individuos tiene la primaria trunca, 20 padres terminaron la primaria, 5 truncaron los estudios de secundaria y 10 finalizaron la educación secundaria. El grado de estudios varía debido a que no todos los sujetos tuvieron las mismas condiciones económicas o las facilidades de parte de los progenitores.

Los ingresos de los padres de familia de la unidad escolar provienen de los trabajos realizados en las actividades económicas del sector primario, dedicándose a la agricultura y ganadería. Los trabajos realizados en la agricultura son la siembra de chile tabaquero o piquín para vender a los acaparadores del producto a un precio volátil, ya que de repente sube o baja el precio llegando a veces a malbaratar su trabajo, así mismo, realizan sembradíos para el autoconsumo familiar. Dentro de la agricultura, las personas se dedican a la crianza o cuidado del ganado vacuno con la intención de recibir dinero o ganado a cambio del servicio prestado.

En controversia, la mayoría de personas que no son dueños de parcelas se dedican a chapear, rociar líquido para matar la hierba, ayudan arreando el cercado de los terrenos, cuidan el ganado, apoyan en la siembra de productos para percibir \$200.00 pesos por cada jornal de trabajo.

La mayoría de los miembros de la asociación de padres de familia son agrupados por el gobierno junto con la sociedad como parte de la clase baja, dado a que son de escasos recursos económicos y el dinero que generan es para sobrevivir, limitados en la adquisición de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los servicios básicos. De mismo modo, viven en una localidad identificada como alta marginación, ya que los habitantes carecen de muchos servicios públicos por parte del gobierno en sus tres ámbitos de competencia.

Para concluir este capítulo, la mejora de las condiciones físicas de la escuela depende de las relaciones públicas que establece con los órganos de gobierno, ya que éstos brindan insumos que ayudan a mejorar el servicio escolar como son: materiales de mantenimiento, recursos económicos o programas sociales de obra pública. Ante la ayuda que brinda el gobierno, es importante analizar el grado de comunicación que tiene la escuela con las personas que interactúan dentro del centro educativo y la conexión que posee con las autoridades gubernamentales, dado a que el contexto escolar o comunitario será la base para poder realizar una planificación que favorezca el beneficio de un bien común de toda la comunidad escolar.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

El tercer capítulo aborda la metodología que se utiliza en la aplicación del proyecto de intervención especificándose en etapas sistemáticas y propiciando que el plan avance en cada una de ellas, de igual forma, cada etapa esta argumentada teóricamente por lo que al llevarla a la práctica da el consentimiento de actuar e intervenir con prudencia en el momento oportuno. En este proyecto se propone la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa (RGIE), en la cual se establece una secuencia de siete etapas cíclicas que serán efectuadas en determinado momento, por lo tanto, la RGIE favorece el agrupamiento de las actividades o los instrumentos para recolectar la información y analizarla durante el proceso del proyecto.

#### **3.1 Definición del Universo, las Poblaciones y la Muestra Objeto de Estudio**

La unidad educativa en investigación cuenta con un universo de 74 personas adultas que forman parte de la organización, distribuidas en las siguientes poblaciones: un director con grupo en la oficina de la dirección, 3 docentes que conforman la plantilla de personal y 70 madres, padres de familia o tutores que son parte de la Asociación de Padres de Familia (APF). La mayoría de las poblaciones participara respondiendo diferente tipo de diagnóstico en un contexto autoadministrable, es decir, que el individuo contestara de manera autónoma y personal la encuesta. En contraste, dentro de la población de la APF hay 27 personas que no saben leer ni escribir por lo que recibirán apoyo por parte de los maestros de grupo, leyéndoles las preguntas del cuestionario, aclarando dudas, escuchando las respuestas y anotando la información en la encuesta.

En este caso, se toma la decisión de aplicar los instrumentos de recolección de datos a los tres tipos de población seleccionados que existen en la escuela. El primer tipo de población está integrada por 70 miembros, éstos participarán contestando una encuesta con preguntas cerradas y respuestas de opción múltiple, en la cual la madre, padre de familia o tutor tiene la oportunidad de elegir la opción

que consideren adecuada de acuerdo a las condiciones físicas que existen en la escuela. El segundo tipo de población es el personal docente integrado por tres maestros que contestaran el diagrama Ishikawa en colegiado.

La tercera población es representada por la parte directiva, conformada por un integrante que responderá la matriz FODA en la cual anotará en cada recuadro las fortalezas, las oportunidades, las debilidades o las amenazas que posee la escuela en investigación con la intención de analizar los datos arrojados y buscar una alternativa que resuelva la problemática a largo plazo, aplicando acciones que ayuden a conseguir los insumos necesarios para mejorar la calidad del servicio escolar.

### **3.2 Los Instrumentos de Recolección de Datos**

La recolección de datos se efectuará mediante instrumentos aplicados en las fases del proceso de gestión de infraestructura educativa, en los cuales los formatos ayudaran a clasificar los datos, llevar un control, por consiguiente, servirán como medio para analizar la información y reflexionar sobre los avances o retrocesos que haya durante las etapas. A continuación se especifican:

El diagnóstico: Éste se realiza de manera ascendente para obtener los resultados en forma sistemática con la intención de comparar la información arrojada por los participantes. En el diagnóstico, las madres, padres de familia o tutores contestan personalmente una encuesta de 6 preguntas con respuesta cerrada, por consiguiente, los resultados arrojados servirán para elaborar graficas e identificar la problemática con mayor frecuencia que se presenta en la unidad educativa. En cambio, el personal docente participara de modo grupal aportando sus conocimientos, opiniones o experiencias en una tormenta de ideas al llenar el diagrama de Ishikawa que consiste en trazar una línea en horizontal que representa la problemática que se va analizar, las líneas oblicuas son las causas primarias y las líneas paralelas a la línea central representan las causas secundarias. Por otro lado, al director de la escuela analizara, identificara y elabora una lista de fortalezas,

oportunidades, debilidades u oportunidades (FODA) de acuerdo a la problemática que afecta a la escuela, continúa escribiendo la información en el formato. La matriz FODA se caracteriza por plantear una valoración interna a través de las fortalezas o debilidades y la valoración externa mediante amenazas u oportunidades, estos cuatro pilares permiten analizar el contexto y arrojan resultados que favorecen la toma de decisiones en determinado momento.

La planeación: En el formato de planeación se anotará el objetivo, las metas, la estrategia y las acciones que se van a realizar de acuerdo a la programación de fechas establecidas con anticipación, realizando las actividades cada uno de los involucrados desde su área de trabajo y vigilando el cumplimiento para no afectar a las demás acciones y atrasar el trabajo de los demás. En consecuencia, se realizarán dos tipos de planeación una general y una de la estrategia, en la general se describen las actividades que se realizarán durante las diferentes etapas, en cambio, la planeación de la estrategia, solo se aplicará en la fase del monitoreo.

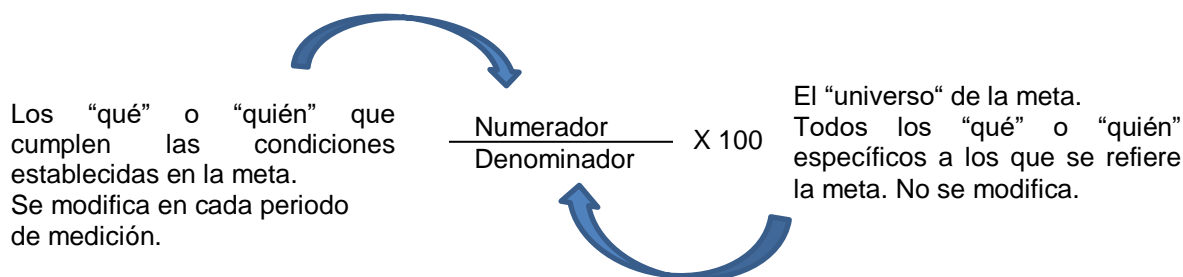
Otro instrumento es el presupuesto de gastos por diligencia, en este documento se proponen los gastos que se generan cuando el gestor acude a realizar cada una de las consultas a la ciudad de Xalapa de Enríquez, Ver., desglosándose los pagos de taxis, boletos de autobús, alimentos, pago por impresiones, internet, copias, entre otros tipos de gastos para saber la cantidad total de inversión en el proyecto de gestión.

Desde la posición de Aguilera (2011), manifiesta que “la dimensión administrativo-financiera atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje” (p. 13). En particular, el presupuesto de gastos se encuentra inmerso dentro de la dimensión administrativo-financiera porque se requieren obtener recursos económicos para financiar las diligencias ante la instancia del gobierno estatal.

Por otro lado, se elaboran las fichas descriptivas de indicadores de gestión. El indicador sirve para medir el avance del logro de las metas y el objetivo establecidos

para la gestión del proyecto. Además los indicadores permiten visualizar el rumbo que está tomando el proyecto hacia la dirección correcta, interviniendo en el momento oportuno para revisar las acciones e influye en la toma de decisiones en determinado momento. Desde la posición de Beltrán (2004), “los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos”. (p. 36)

Las fichas descriptivas de indicadores tienen que incluir los siguientes elementos: el nombre de la ficha, la meta, el indicador, las definiciones, la fórmula de cálculo, la frecuencia de medición, la fuente de información y el responsable del indicador. Para ser más específico, cada indicador debe estar estructurado con las siguientes características: el nombre debe estar definido por su objetivo y utilidad, la fórmula de cálculo tiene que ser utilizada para calcular su valor buscando identificar exactamente los factores y la manera como se vinculan entre ellos, las unidades especifican el valor de determinado indicador y las definiciones son las descripciones de las palabras clave que se encuentran en el numerador o denominador. Ahora se revela la fórmula que se utiliza para elaborar un indicador:



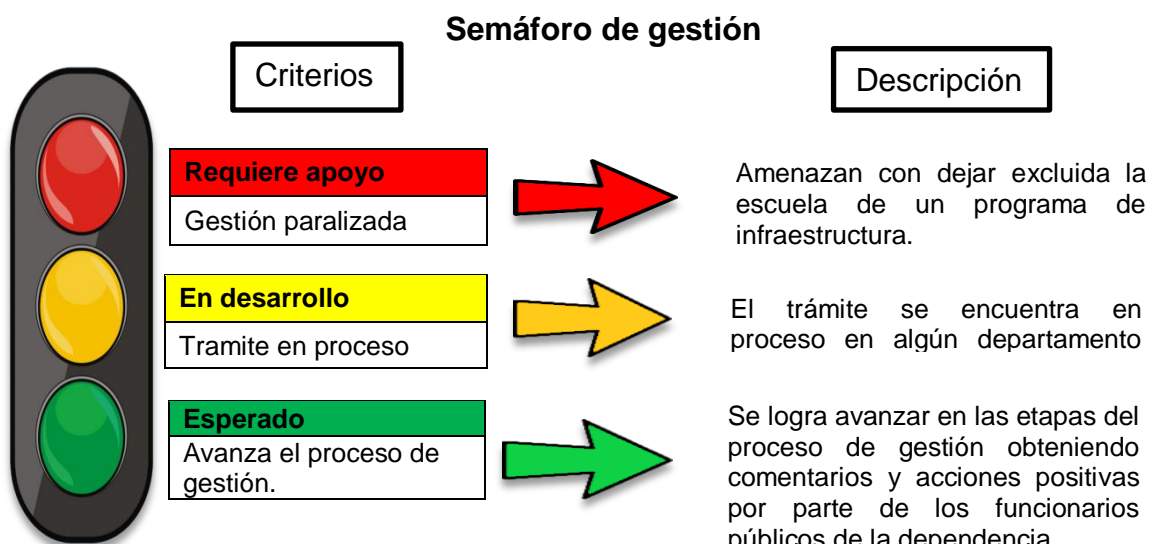
(Tomado de INEE 2018, Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión, pág. 59)

Los indicadores ofrecen información para operar desde la gestión estratégica, debido a que desde la dirección se puede influir en las acciones o decisiones corporativas a largo plazo, así como también incluye la relación de la unidad educativa con el entorno. En este caso, los indicadores temporales del proyecto de la escuela tienen relación con una instancia del gobierno estatal y al cumplirse el objetivo pierde interés para la organización.

La implementación: Los documentos que se aplicarán en esta fase son los oficios. El escrito del oficio que se entregue a la dependencia debe contener los siguientes elementos: membrete, número de oficio, datos de la escuela, el lugar y fecha, destinatario, asunto, cuerpo del oficio, despedida, antefirma y firma, y copias de distribución. En el cuerpo del oficio debemos especificar la problemática, la petición y la cantidad de beneficiarios con el apoyo.

El monitoreo: La etapa consiste en anotar en una bitácora de visitas a la oficina estatal el número de consulta, la fecha, el nombre del director de la dependencia porque de repente cambian al responsable, departamento que sella de recibido el oficio, número de folio, nombre de la persona que atendió, función (director, secretario técnico, secretario (a) de oficina o particular, jefe de proyectos, contador, jefe o supervisor de construcción, entre otros), respuesta del día por parte de la persona que atendió al gestor, el criterio del semáforo coloreando el recuadro con su respectivo color y las observaciones realizadas por el gestor del proyecto. La respuesta del día y el criterio del semáforo están vinculados, debido a que la respuesta por parte de un funcionario influye al asignarle un color del semáforo para valorar la visita realizada.

La bitácora de visitas está acompañado de un semáforo de criterios de gestión y cada color nos indica en qué momento se encuentra el proceso. A continuación se describe:



El semáforo de gestión permite valorar los comentarios positivos o negativos, las decisiones por parte de los funcionarios y avances que se logran durante las visitas a la dependencia, coloreando el recuadro de color rojo, amarillo o verde para asignarle un criterio y saber qué acciones realizar en la siguiente consulta a la oficina estatal. El color rojo indica amenaza en la cual la decisión del funcionario excluye a la escuela de un programa público de infraestructura por un tiempo determinado, ante esta amenaza el gestor debe intervenir buscando el apoyo moral de personas que se encuentren en el ámbito político o enfrentarse ante el director de la oficina argumentando el historial de diligencias que se ha tenido con el paso del tiempo. El color amarillo manifiesta que el trámite se encuentra en curso en una etapa del proceso de gestión aunque a veces suele pasar que dura varios meses, por lo que hay que ser persistente en el departamento estando al pendiente de las decisiones de la persona responsable para que el proceso continúe a la siguiente etapa. El color verde significa que hubo un logro favorable en una de las etapas de gestión como pueden ser: continúa el trámite en otro departamento, autorizan un presupuesto, incluyen a la institución escolar en un programa de infraestructura educativa, contratan a una empresa para realizar los trabajos en la escuela, entre otro tipo de acciones positivas.

El semáforo de gestión sirve como apoyo para monitorear el proceso de gestión y se utiliza en la bitácora de visitas al IEEV para valorar los avances o retrocesos que vayan sucediendo con el paso de los meses o años, ya que la autorización de un programa social en ocasiones es a corto plazo pero en otras es a largo plazo, por lo que es muy importante llevar un control para utilizarlo como argumento o justificación ante una situación crítica que ocurra en la dependencia o en la escuela para esclarecer dudas o incógnitas.

Dentro del monitoreo, también hay que llevar un registro de oficios. En este registro se lleva un control anotando el nombre del departamento que recibe el oficio, la fecha de entrega, la hora de recibido y el folio asignado para saber cuántos documentos se entregan cada seis meses en la oficina estatal y al final de todo el proceso.

La evaluación. La fase de evaluación se efectúa en tres momentos, en el primer momento inicial con función diagnóstica se aplica un cuestionario de seis preguntas con respuesta cerrada, un diagrama de Ishikawa y una matriz FODA descritas en párrafos anteriores de la etapa de diagnóstico. Después en el segundo momento procesual en donde la evaluación cumple la función formativa, se ejecutan las fichas descriptivas de indicadores de gestión explicadas en la fase de planeación para valorar cada seis meses en los días de corte de cada semestre.

Concluye la evaluación abordando el momento final con la función sumativa, empleando el instrumento de la lista de cotejo. De acuerdo con la SEP (2013) la lista de cotejo “es una lista de palabras, frases u oraciones que señalan con precisión las tareas, las acciones, los procesos y las actitudes que se desean evaluar” (p. 57). Asimismo, este instrumento debe poseer las siguientes características: datos de la escuela, identificar los indicadores que se va a evaluar (habilidades, actitudes, acciones o comportamiento), establecer indicadores claros o concretos evitando ambigüedades y escribiendo cada uno en un renglón y plantear la escala de presencia o ausencia (Si/No). La lista de cotejo está acompañada de los niveles de desempeño o referencias numéricas de acuerdo a los criterios logrados, por consiguiente, se traducen los indicadores logrados en un nivel de desempeño (destacado, suficiente, satisfactorio, etc.) o una calificación (10, 9, 8, 7, 6,).

La lista de cotejo se aplica al culminar el proceso de gestión para conocer los logros y las áreas de mejora que se alcanzaron en el proyecto, por consiguiente, el resultado de la valoración de este instrumento se le sumara a los resultados de los indicadores de gestión para obtener una valoración final de todo el proceso de gestión.

El informe de rendición de cuentas es un escrito en el cual se presenta a los miembros de la comunidad escolar los gastos generados por el proyecto de gestión, la cantidad de visitas a la dependencia, la cantidad de oficios, el proceso de gestión para lograr la meta planteada, los beneficios alcanzados para la comunidad estudiantil, las limitaciones, el tipo de programa social recibido y las construcciones de espacios físicos, el presupuesto asignado por el programa de infraestructura,

fecha de inicio y termino de la obra, para que los padres de familia o autoridades educativas estén enteradas y conozcan el trabajo realizado durante el periodo de gestión de infraestructura educativa.

### **3.3 La Metodología de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa**

Para comenzar se propone la metodología de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa como una secuencia de etapas que se deben seguir desde la canalización que consiste en investigar los programas sociales que ofrecen las dependencias gubernamentales, la planeación de acciones secuenciadas que ayuden a lograr el objetivo propuesto, la implementación por parte de la función que realiza cada integrante, el monitoreo que se refiere al cumplimiento de las acciones o estrategias por parte de los involucrados, la evaluación para valorar los resultados obtenidos o los logros y la rendición de cuentas que es el informe del gestor del proyecto al director, comités de la escuela junto con los padres de familia, brindando información, conocimientos y conclusiones finales de todo el trabajo que se realizó para alcanzar el resultado deseado. La Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa es un método que brinda una secuencia de procesos ordenados que deben ser llevados a cabo durante un determinado tiempo, aplicando estrategias o acciones que ayuden a mejorar las condiciones de las instalaciones físicas y hacia la consecución de la meta u objetivo planteado.

Es decir, la SEP (2019) afirma que “los objetivos son los que especifican lo que se pretende alcanzar y para qué lograrlo” (p. 17), permitiendo que las acciones estén enfocadas hacia un mismo fin y el logro del mismo puede ser a mediano o largo plazo, favoreciendo mejorar los resultados estipulados en el futuro mediante una planeación de etapas a seguir en una ruta de procesos.

Los procesos de la ruta producen movimientos cíclicos que se pueden monitorear o controlar por medio de las acciones planteadas en la planeación, revisando cada determinado tiempo el cumplimiento de las actividades por parte de los responsables y poder enfrentar los obstáculos o retos con propuestas que ayuden



a mejorar o realizar modificaciones al plan para responder a las exigencias del entorno. En seguida se mencionan las etapas que plantea la Ruta de gestión de Infraestructura Educativa:

La primera parte es el diagnóstico en el cual se aplican tres instrumentos de recolección de datos para analizar o reflexionar la información obtenida mediante graficas e identificar las problemáticas con mayor frecuencia que afectan a la institución educativa, por tanto, se delimitará la situación en un tiempo y lugar determinado.

La segunda fase es la canalización, que consiste en buscar información de las dependencias municipales, estatales o federales que brindan programas de infraestructura educativa a las escuelas de educación básica en específico al nivel de educación primaria indígena para que cubra las necesidades o carencias de espacios físicos que presenta la escuela en investigación. Una vez identificado el programa social que ofrece la dependencia, se deben acudir a esta para pedir informes sobre los requisitos que se necesitan e iniciar el trámite en la misma.

La tercera etapa es la planeación. El plan consiste en establecer una ruta de acciones ordenadas hacia la consecución de la meta y el objetivo, tomando en cuenta los recursos humanos, materiales, tecnológicos o financieros para analizar los medios con lo que cuenta la escuela, además las fechas de aplicación, los responsables y las evidencias para recabar los datos de la investigación. En la opinión de la SEP (2011), la planeación confiere “saber a dónde se quiere llegar, definir cuál es el camino para hacerlo, determinar el tiempo y los recursos disponibles para alcanzar la meta propuesta es imprescindible para el éxito de las tareas a desarrollar”. (p. 16)

La planeación permite tener un panorama general desde el cual podemos intervenir ejecutando cada una de las actividades establecidas en el tipo programado para no atrasar los demás ejercicios, por consiguiente, en esta etapa se presenta en dos momentos anticipadamente, por lo que al abordarla dentro de la Ruta de Gestión de Infraestructura se especifica que fue descrita en el punto anterior dentro del

capítulo IV. En el primer momento se realiza después del cronograma de actividades, exponiendo la planeación general, en el cual se retoman las actividades planteadas y se especifican las fechas o tiempos programados para aplicar cada una de ellas. La planeación general contiene los siguientes elementos: el objetivo, las metas, la estrategia, el número de etapa (N/E), el nombre de la etapa, las actividades, los recursos, los responsables, las fecha y tiempo de aplicación, las evidencia que se deben rescatar y en la parte inferior hay dos recuadros, en el primero se especifica la función, los momentos e instrumentos de evaluación y en el otro un espacio para escribir las observaciones.

El segundo momento es al presentar la planeación de la estrategia especificando las actividades programadas del monitoreo y agregando las indicaciones específicas para poder llevarlas a cabo en los tiempos planteados. La planeación de la estrategia contiene los elementos que a continuación se mencionan: la estrategia, el número de sesión, el propósito, la fecha de aplicación, el responsable, los recursos, los tres momentos de ejecución (inicio, desarrollo y cierre), las actividades, las indicaciones por cada actividad, las fechas de aplicación, las técnicas y los instrumentos de evaluación. La planeación de la estrategia solo tiene una sesión y está programada para un tiempo prolongado, por lo que la ejecución requiere suficiente tiempo y recursos económicos de inversión para llevarla a cabo.

En esta misma etapa se elaboran las fichas de indicadores de gestión para aplicarlas en la fase de monitoreo y el presupuesto de viáticos descritos en el punto anterior de este capítulo.

La cuarta fase es la implementación. La implementación es la puesta en práctica de la planeación por parte de cada uno de los involucrados, realizando las actividades que les corresponden y contribuyendo en la mejora desde el área de acción. Desde la posición de la SEP (2014), “la planeación, bien elaborada, es la base que orienta a la ruta con mayores posibilidades de lograr los objetivos planteados, ahora damos inicio a la implementación, es decir, hay que hacer que las cosas sucedan”. (p. 23)

En la implementación, se ejecutan las estrategias, las acciones y los compromisos adquiridos hacia el logro de las metas y el objetivo propuestos, por lo que los involucrados en el proyecto deben asumir su función o las actividades que les tocó realizar desde su campo de intervención y ayudar dando las facilidades al gestor para evitar obstrucciones en el proceso. En esta fase se apertura la gestión, llevando el oficio con el servidor público para que la oficina de oficialía de partes le coloque un sello, fecha y folio a la copia del documento, de igual forma, a partir del folio, la escuela tiene más posibilidades de ser beneficiada por un programa social que ayude a la educación de los estudiantes.

La quinta es el monitoreo: Es la etapa en la cual se realiza el monitoreo del proceso de gestión a través de una bitácora de visitas que se realiza constantemente a la estancia estatal, por lo que está acompañada de un semáforo de toma de decisiones para intervenir en el momento en el cual el trámite presente amenazas, se paralice el proceso o no se logre avanzar hacia el siguiente nivel por parte de las decisiones de los funcionarios públicos de la dependencia gubernamental.

En el monitoreo se efectúa un registro de visitas y llamadas telefónicas realizadas al IEEV, en ambos documentos se anota el semestre, periodo, fecha de corte, fechas y números de las visitas o llamadas, al final se anota el total de cada rubro en cada tipo de registro. Por el contrario, en el registro de oficios entregados se lleva un control con la intención de saber las fechas exactas en la cuales fue recibido el documento por parte de las autoridades estatales, por consiguiente, los oficios se archivan en el historial de gestión para resguardar los documentos y utilizarlos como argumento cuando haya alguna amenaza por parte de la dependencia.

La etapa del monitoreo también implica llevar un control de gastos, anotando cuánto dinero que se va gastando con el paso del tiempo de acuerdo a las visitas que se vayan realizando a las oficinas, permitiendo que al final del proceso conozcamos la inversión realizada por todo el proyecto de gestión.

El sexto ciclo es la evaluación. A través de los instrumentos que se utilizaron para recabar la información, se realizara una evaluación con la intención de valorar

los avances o retrocesos que se tuvieron al inicio, durante y al final de implementar la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa y tomar decisiones para mejorar en el tema. Teniendo en cuenta que la evaluación “es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa”. (SEP, 2014, p. 10)

La evaluación se aplica en tres momentos. El primero es la inicial en la cual cumple la función diagnóstica y se utiliza para detectar las condiciones de los espacios físicos que presenta la escuela, para extraer las problemáticas o carencias que afectan la educación de los estudiantes, por consiguiente, se delimitará el problema buscando trabajar a partir de un tema en específico.

El segundo momento es la continua o procesual aplicándose semestralmente para monitorear y balancear los avances o retrocesos durante el proceso de gestión de infraestructura en el instituto gubernamental permitiendo tomar decisiones o realizar modificaciones durante la marcha, buscando responder de manera inmediata a las situaciones que se presenten en el trayecto. En el momento continuo, la evaluación cumple la función formativa con la intención de orientar tomando en cuenta los avances o dificultades con la finalidad de alcanzar las metas establecidas en el proyecto de gestión.

Por consiguiente, la evaluación final será puesta en práctica al concluir el proceso de gestión de infraestructura en la instancia del gobierno estatal a través de los múltiples factores que se tomarán en cuenta para identificar los criterios que se lograron con el propósito de analizar los datos cuantitativos arrojados para tomar decisiones e influyendo en la mejora de las prácticas de gestión. En el momento final la evaluación cumple la función sumativa, dado a que se aplica al terminar el proceso de gestión de infraestructura educativa, sumando todos los factores y asignándole un valor numérico.

En este sentido, durante la etapa de la evaluación se aplicarán distintos tipos de instrumentos, dado a que se busca saber datos especiales en los tres momentos

del proceso de valoración, con la intención de sumar todas las calificaciones finales de cada uno y obtener un promedio final. Citando a la SEP (2013), sostiene que “dada la diversidad de instrumentos que permiten obtener información del aprendizaje, es necesario seleccionar cuidadosamente los que permitan obtener la información que se desea”. (p. 60)

El séptimo y último es la rendición de cuentas. El informe de rendición de cuentas debe resaltar los niveles de eficiencia y eficacia en la operación de los recursos financieros públicos destinados en la mejora de las condiciones físicas de la unidad educativa, pero también debe influir en los ambientes de aprendizaje de los educandos. Como se plantea en el Programa de Escuelas de Calidad, “la efectiva rendición de cuentas mostrará cómo los recursos económicos y en especie, además de las mejoras realizadas a las escuelas, incidieron en el aprendizaje de los estudiantes. (SEP, 2010, p. 65)

En este proceso interviene el gestor del proyecto redactando un documento en el cual presente los resultados obtenidos durante todo el proceso de gestión de infraestructura educativa buscando aclarar dudas y transparentando el uso de los recursos económicos destinados para el financiamiento de las diligencias en la oficina estatal. Enseguida se propone las fases de la metodología de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa:



Diagrama cíclico 1. Etapas de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa.

Finalmente se plantea guardar la documentación en el portafolio de gestión que consiste en agrupar los instrumentos de recolección de datos que ayudaran a recabar la información de todo el proceso de gestión. El portafolio de gestión no se evalúa, debido a que la utilidad es con el fin de resguardar de la documentación. La clasificación será de la siguiente forma:

Carpeta 1 Diagnostico: La matriz FODA, el diagrama Ishikawa y la encuesta.

Carpeta 2 Canalización: El tríptico de Requisitos de Atención de Escuelas

Carpeta 3 Planeación: La planeación general, la planeación de la estrategia, las fichas descriptivas de indicadores y presupuesto de gastos de viáticos.

Carpeta 5 Monitoreo: La bitácora de visitas al IEEV, el semáforo de toma de decisiones, los registros de oficios, visitas y llamadas telefónicas a la instancia estatal, el historial de gestión y el control de gastos.

Carpeta 6 Evaluación: La lista de cotejo

Carpeta 7 Rendición de cuentas: El informe de rendición de cuentas.

El portafolio de gestión contiene toda la información del proceso de diligencias por lo cual debe ser resguardado en la escuela para utilizar los formatos o la información en futuras gestiones ante dependencias gubernamentales que brinden apoyos a la educación de los educandos. Al realizar la rendición de cuentas, el gestor responsable del proyecto debe entregarle al director de la escuela el portafolio de gestión y colocarlo dentro del espacio destinado para el resguardo.

### **3.4 Los Procedimientos de Análisis y Presentación de los Datos**

Algunos instrumentos de recolección de datos se toman como referencia para analizar la información arrojada, dado a que se tienen que valorar la información para visualizar las características, el estado y los avances que se lograron con el paso de

los meses o años de tal forma que favorezca la obtención de conclusiones. Partiremos examinando las respuestas de la encuesta del diagnóstico agrupando la información en un gráfico de columnas (en el cuarto capítulo se desglosa la información) realizando las medidas de tendencia central referidos a la moda, mediana y media como apoyo dentro de la escala de medición de la varianza a indagar, anotándose en un recuadro debajo de cada gráfica. La moda es el número con mayor frecuencia, la mediana es el valor que divide a la mitad el reparto, en cambio la media hace mención a la suma de todas las categorías o puntuaciones, después se divide entre el número de casos.

Continúa el informe de los oficios entregados, las visitas, llamadas telefónicas y el control de gestos realizados durante la etapa de monitoreo, organizando la información en las tablas de datos que permitan analizar el número de oficios, visitas o llamadas telefónicas y la cantidad de recursos económicos invertidos semestralmente en las diligencias que se efectuaron en la dependencia gubernamental, valorando los semestres en los cuales hubo más o menos movimientos de los rubros, con la intención de saber la cantidad total de cada uno de indicadores.

Ahora se consideran los criterios del semáforo de toma de decisiones. El desglose de los criterios asignados después de cada visita se expondrá en dos tipos de graficas (lineal y circular) para saber la frecuencia del criterio que más prevaleció durante el proceso de gestión de infraestructura, de forma semejante, analizar los altibajos visualizando los colores de los criterios que se fueron dando con el paso de los meses hasta concluir la fase, de igual forma, se extraerá de las gráficas la moda, la mediana y la media para interpretar la información.

Los resultados de los indicadores de gestión se plantean en una tabla de datos realizando una valoración semestral de los mismos y desglosando los porcentajes en las gráficas de barras para conocer los avances que se lograron durante la aplicación de las fichas descriptivas de indicadores de gestión, de este modo, se podrá observar la frecuencia de cada uno y los datos relevantes serán

utilizados para el análisis y la reflexión concluyendo con la emisión de un juicio de valor.

### **3.5 El Calendario de Actividades**

El calendario de actividades permite programar las fechas y los tiempos en las cuales los involucrados del proyecto aplicaran las acciones de acuerdo a las etapas de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa (RGIE), por lo que el atraso de una de ellas ocasiona demoras en la aplicación de las siguientes tareas, por lo tanto, el gestor del proyecto debe vigilar constantemente que se cumplan los ejercicios con el propósito de lograr la meta y el objetivo en los plazos establecidos.

El logro del objetivo es a largo plazo por lo que el calendario es de gran ayuda para el gestor del proyecto porque le brinda la oportunidad de ordenar las acciones de acuerdo a la lista de prioridades, de igual forma, favorece el desarrollo plan de trabajo que se ejecutará en el campo de acción. En este proyecto se utiliza un formato para organizar la información, registrando los datos en cada columna de la tabla prediseñada.

El formato contiene cinco columnas, organizando la información de la siguiente forma: en la primera columna se escribirá el número progresivo para darle una secuencia a las actividades planteadas, en la segunda columna anotarán el nombre de la fase del proyecto de acuerdo a las siete etapas de la RGIE, la tercera hace referencia al tipo de actividades específicas que deben ejecutarse, la cuarta columna permite escribir la fecha de aplicación de las acciones y en la quinta se debe asentar el tiempo que durará la tarea planteada por el gestor del proyecto.

En este caso, el calendario de actividades se aplicará desde el día 10 de marzo de 2015 y concluye el 31 de octubre del 2019, teniendo una duración de 4 años con 7 meses y 21 días, regulándose por las siete etapas de la RGIE y agrupándose en veintidós actividades que serán llevadas a la practica en tiempos establecidos. Anexo 1.



Para cerrar el tercer capítulo, se concluye sentando las bases metodológicas que guiaran el proyecto de intervención, la población a la que está dirigida la propuesta, los instrumentos que serán de utilidad para recolectar la información, la presentación de los datos mediante graficas o tablas para analizarlas durante el desarrollo del mismo y el calendario de actividades que guiara el plan de trabajo de acuerdo al orden de las acciones, aplicando cada una de ellas en las fechas y tiempos programados.

## **CAPÍTULO IV**

### **INTERVENCIÓN Y RESULTADOS**

#### **4.1 Proyecto de Intervención**

La presente propuesta del proyecto de intervención tiene como propósito aplicar una secuencia de actividades que ayuden a solucionar la problemática de carencia de espacios físicos en una institución escolar de educación primaria indígena federal, apoyándose de la gestión durante el tiempo que dure el proceso en la instancia gubernamental, así mismo, ejecutando acciones en los momentos en los cuales ocurren crisis o se vea amenazado el proyecto, por lo tanto, se debe intervenir en el momento oportuno para lograr avances significativos y alcanzar la meta u objetivo planteado.

El proyecto de intervención estará regulado por la metodología de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa (RGIE), llevando a la práctica las siete etapas de: diagnóstico, canalización, planeación, implementación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, cada una de ellas está integrada por un conjunto de actividades secuenciadas que se deben llevar a cabo en determinado tiempo, de forma similar, hay responsables encargados de realizar las actividades en fechas y tiempos programados. Dentro del proyecto se especifican los tipos de recursos humanos, materiales, financieros o tecnológicos que se deben utilizar en cada actividad, en este sentido, se decretan las evidencias como una forma de respaldar la información relevante para comprobar que se hayan hecho las tareas.

Al finalizar la puesta en práctica de la planeación, valorarán los avances conseguidos con el paso de los meses, los logros alcanzados y el cumplimiento de las metas u objetivos establecidos, dado a que se busca satisfacer las necesidades básicas de la comunidad estudiantil, padres de familia y personal docente para mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios de la unidad educativa en investigación.

#### *4.1.1 Los elementos del proyecto de intervención*

- **Población beneficiada:**

Los beneficiarios son 83 estudiantes indígenas del centro escolar y 4 maestros frente a grupo que laboran en la plantilla de personal atendiendo entre uno y dos grados por docente, durante el ciclo escolar 2017-2018.

- **Justificación:**

El planteamiento del proyecto de intervención es con la intención de solucionar la problemática de malas condiciones físicas de los salones y la carencia de inmuebles en el plantel educativo, dado a que los estudiantes se enfrentan en temporadas de lluvia o calor a diversas situaciones que incomodan la estancia durante las clases presenciales, afectando la concentración durante el proceso de enseñanza-aprendizaje y propiciando que los alumnos tengan que moverse constantemente a un espacio más seco dentro del aula de clases. Anexo 2

Ante la problemática, los educandos tienen el derecho de contar con espacios dignos, ya que hay leyes en las cuales la federación, el estado y los municipios tienen la obligación de brindar los insumos básicos o las construcciones de obras públicas necesarios a las escuelas que se encuentren en pésimas condiciones físicas, primordialmente a las que se encuentren en zonas de alta o muy alta pobreza extrema, ya que son unidades educativas que se encuentran en lugares muy apartados de los municipios.

Como resultado de la problemática, se realiza la planeación general del proyecto de intervención planteando una secuencia de actividades enfocadas hacia la consecución de las metas y el objetivo establecido por el gestor de la planificación, por lo que el logro de las mismas será en un determinado tiempo. El plan se aplica en la instancia gubernamental del Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz, monitoreando el proceso de gestión para controlar las acciones e intervenir

buscando ayuda en el momento que ocurra una amenaza en la toma de decisiones de los funcionarios públicos de las oficinas.

En la dependencia gubernamental se gestionará un programa de infraestructura educativa que erradique las problemáticas de la planta física, dado a que se busca la construcción de dos aulas, una dirección, servicios sanitarios y una plaza cívica para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios, cumpliendo con las políticas públicas decretadas en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Programa Sectorial de Educación, la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes y el Plan Veracruzano de Desarrollo.

Al contar con nueva obra pública en la escuela, se le brindara a la comunidad estudiantil inmuebles óptimos que ayuden a mejorar la calidad del servicio prestado a las niñas, niños o adolescentes, cambiando la imagen ante la localidad y obteniendo más prestigio social, en consecuencia, al contar con instalaciones físicas de calidad favorecerá la oportunidad de atraer a más estudiantes que deseen cursar sus estudios de educación primaria bilingüe en el plantel, aumentando la matrícula estudiantil.

- **Objetivo del proyecto**

Gestionar un programa de infraestructura educativa ante la dependencia del IEEV para mejorar la calidad del servicio prestado a los usuarios, durante el periodo 2015-2018.

- **Metas**

Aplicar el 95% de las actividades programadas en la planeación general para conseguir la obtención del programa público que ayude a mejorar las condiciones físicas del plantel, en los años 2015-2018.

Anotar el 90% de la información proporcionada por los funcionarios públicos en la estrategia de la bitácora de visitas para monitorear los avances o retrocesos durante el periodo de gestión.

Evaluar el 95% del proceso de gestión para valorar los logros obtenidos al finalizar el proyecto de intervención.

- **La estrategia de la bitácora de visitas al IEEV**

La estrategia que se ejecutara será la bitácora de visitas al IEEV en la cual se registraran los datos más relevantes obtenidos durante las diligencias a la oficina estatal acudiendo en las fechas programadas. La bitácora de visitas es un cuaderno utilizado como herramienta de trabajo informativa en la cual se plasma la información recabada después de la asistencia del gestor a la instancia gubernamental. Teniendo en cuenta que una bitácora es, en la actualidad, un cuaderno o publicación que permite llevar un registro escrito de diversas acciones. (Bitácora, 2018)

La herramienta de trabajo contiene una portada en la cual estará los datos de la escuela, nombre del tipo de bitácora y nombres de los agentes educativos, después se presenta el índice anotando las páginas en las cuales encontrar los concentrados por año de gestión, finalmente se presenta la información recabada en la instancia estatal y se organizan en un formato.

En la publicación de la bitácora se anotará la siguiente información: número de visita realizada por el gestor del proyecto, la fecha en la cual asistió al IEEV, el nombre del director de la instancia dado a que frecuentemente cambian de titular, el departamento que sella de recibido el oficio, el número de folio asignado debido a que llevan un registro de documentos ingresados a la oficialía de partes, el nombre del personal que atendió al gestor, la función que tiene dentro de la estructura organizacional, la respuesta del día es la decisión que toma el funcionario público con relación al proceso, el criterio del semáforo coloreando el recuadro de acuerdo a la información recibida y las observaciones que el gestor realizada en cada consulta.

La bitácora de visitas está acompañada de un semáforo de gestión en la cual se le asigna un criterio representado con un color (verde, amarillo o rojo) a cada una de las visitas para valorar los avances o retrocesos y poder intervenir en el momento en el cual el trámite se encuentre paralizado, aplicando acciones que ayuden a descongelar el trámite con la intención de que continúe por las siguientes etapas del proceso y se logre el objetivo planteado.

Durante la aplicación de las etapas, las acciones deben ser analizadas antes de ejecutarlas, dado a que al contar con información suficiente, el gestor debe reflexionar la situación para poder tomar una decisión, por lo que debe colocar en una balanza las observaciones, las explicaciones que ha recibido e interpretaciones que le asigna a las etapas del proceso de gestión para no cometer errores al momento de actuar ante un momento de crisis. Desde el punto de vista de Palomero (2005), la bitácora “favorece la reflexión significativa y vivencial. Recoge informaciones, observaciones, hipótesis, pensamientos, explicaciones, sentimientos, reacciones e interpretaciones”. (p. 3)

La estrategia ofrece la posibilidad de consultar la información en el momento que se desee, ya sea para consultar los datos cuando hay que argumentar ante un funcionario público que no desea apoyar en el proceso o aclarar dudas cuando una persona tenga la inquietud de conocer cómo va avanzando el trámite. De esta manera, la información que se concentre en este cuaderno será de ayuda al realizar las evaluaciones continua y final.

De la misma manera, la bitácora de visitas es una fuente de información, debido a que a partir de los datos que ofrece se ocuparan para realizar el registro en los formatos las visitas, llamadas telefónicas, oficios recibidos en la instancia estatal o la extracción de las fechas para el control de los gastos, cada uno de ellos requiere información específica que se describió en el capítulo III y todos estos registros manejan la misma cantidad de semestres, periodo y fechas de corte, dado a que su aplicación es simultánea.

- **Evaluación**

La evaluación permite obtener información a través del tipo de instrumento que se aplique durante los procesos de valoración con la intención de conocer los avances o las carencias que posee el centro escolar, en consecuencia, los resultados obtenidos serán de apoyo al elaborar juicios y permitirán tomar decisiones que ayuden a realizar mejoras en el servicio educativo brindado a la comunidad estudiantil. Como plantea la SEP, “la evaluación educativa es omnipresente en dicho proceso y, como ya se dijo, sus resultados tienen el potencial de influir en ellos, siempre mejorando la calidad de la educación”. (SEP, 2018, p. 8)

La evaluación se llevará a cabo en tres momentos, El primer momento es la evaluación inicial con función diagnóstica, esta se realizará al aplicar la encuesta, el diagrama de Ishikawa y la matriz FODA para identificar la problemática con mayor frecuencia y analizarla desde diferentes perspectivas. Después, se ejecuta el momento continuo o procesual con función formativa, distinguiéndose porque cada semestre se realizará un balance en las fechas de corte para verificar que los indicadores de gestión se vayan cumpliendo, valorando el porcentaje de los oficios entregados, la cantidad de visitas o los gastos invertidos apoyándose de las fichas descriptivas de indicadores de gestión y el avance de los criterios del semáforo de gestión con la intención de conocer los datos estadísticos.

El tercer momento es la final, en la cual se aplicará el instrumento de la lista de cotejo, organizando los indicadores en una tabla, planteando los indicadores que se desean evaluar para valorar que se hayan cumplido las actividades propuestas, los tiempos, el cumplimiento de las responsabilidades, las visitas en las fechas programadas, el número de oficios entregados, la cantidad total de gastos efectuados, entre otros indicadores que se deben alcanzar para corroborar que las metas y objetivos se hayan logrado al concluir el proceso de diligencias. Como afirma la SEP (2013), “la lista de cotejo generalmente se organiza en una tabla que sólo considera los aspectos que se relacionan con las partes relevantes del proceso, y los ordena según la secuencia de realización”. (p. 57)

La evaluación final con función sumativa retoma los porcentajes y los convertirá en calificaciones finales para asignarle un valor numérico a los factores de visitas, número de oficios o presupuesto invertido con la intención sumar estos resultados más el valor numérico de la lista de cotejo para proyectar un promedio final.

- **Periodo de realización**

La aplicación del proyecto de intervención se apertura el 06 de abril de 2015 y concluye con la rendición de cuentas a los involucrados del plantel educativo el día 30 de octubre de 2019. Sin embargo, el periodo de monitoreo del proceso de gestión se divide en dos etapas, la primera etapa inicia el 21 de mayo del 2015 con la entrega del primer oficio en la instancia estatal y concluye el 02 de marzo del 2018 con la autorización de un proyecto de obra pública para la escuela, en la cual se realizan cortes semestrales para valorar los avances o retrocesos en la toma de decisiones con relación a los indicadores de visitas, oficios entregados y control de gastos. La segunda etapa del monitoreo se apertura el día 02 de marzo de 2018 al 24 de octubre de 2019 en la cual se realiza la construcción de la obra pública en el centro educativo.

- **Requerimientos de infraestructura institucional**

Para poder aplicar la planeación se requieren recursos tecnológicos como: computadora, impresora multifuncional a color, servicio de internet y luz eléctrica para redactar los documentos, imprimir archivos digitales (oficios, formatos o fotografías) o buscar información en internet con relación al tema. En este caso como la escuela no cuenta con algunas herramientas tecnológicas, se paga por el servicio en los cibers del municipio y se compraran códigos de internet en la localidad para cumplir con los requerimientos.

Se ocupa el mobiliario y un salón de clases de la escuela para realizar una plática con los representantes de los comités que integran la organización, buscando



asignar funciones a cada uno de ellos, de tal manera que todos los miembros participen contribuyendo desde su área de intervención durante el proceso de gestión.

- **Cronograma de actividades**

A partir del calendario de acciones descrito en el punto 3.5 del tercer capítulo se plantea el cronograma de actividades en el cual se presenta una secuencia de tareas que se deben llevar a cabo durante los meses del tiempo establecido para poner en acción el proyecto de intervención. Las actividades del cronograma se organizan por meses, dado a que fueron cuatro años con ocho meses de aplicación del proyecto de intervención, visualizando que en el año 2015 se consideran 10 meses, 2016, 2017 y 2018 doce meses en cada año y por último en el año 2019 se ocuparon 10 meses. Después en la planeación general se especifican las fechas y los tiempos de aplicación de cada una de las actividades a realizarse en cada una de las etapas del proceso.

De igual importancia, las actividades están enlazadas y el incumplimiento de los tiempos retrasara la realización del siguiente ejercicio. Algunas tareas se elaboran en la escuela mientras que otras se aplicaran en la instancia gubernamental del estado, por lo tanto, el tiempo de ejecución para cada una es distinta, ya que el monitoreo requiere más meses para poder conseguir la meta planteada por el gestor de infraestructura educativa.

En el cronograma de actividades se visualizan 7 colores diferentes para cada una de las etapas de los procesos de la ruta de gestión de infraestructura y cada una tiene sus respectivos ejercicios. La etapa que más acciones contiene es la de monitoreo con 6 y la que menos tiene es la de canalización con 1. En total se aplican 22 tareas en diferentes meses de los cuatro años con seis meses que dura el proyecto de intervención.

No obstante, la información es diferente en los tiempos de aplicación, ya que el monitoreo se realizará en cuatro años con cinco meses como máximo, en cambio,

la canalización, la planeación, la implementación y la rendición de cuentas es en menos de un mes. En el mes de abril y mayo de 2015 se presenta la mayor cantidad de actividades, de forma similar, en mayo de 2015 se llevarán a efecto la mayor cantidad de etapas de la RGIE. La aplicación de actividades se presenta por meses, debido a que como son varios años de gestión no se pueden especificar por días o semanas en el cronograma por la falta de espacio, sin embargo, el cronograma de actividades está acompañado de una planeación general en la cual se detallan las fechas y los tiempos de ejecución de las acciones que se efectuarán durante el proceso de gestión de infraestructura educativa. Anexo 3

- **Planeación general**

La presente planeación tiene la finalidad de organizar las actividades en fechas y tiempos específicos de ejecución, para que el gestor del proyecto disponga de una secuencia a seguir durante el proceso de gestión, enfocándose en la consecución de una meta y objetivo propuesto para resolver la problemática que afecta a la unidad educativa. En esta planeación se especifica el objetivo y las metas del proyecto desglosándose en etapas, actividades, los recursos, los responsables, fechas o tiempos y las evidencias que se deben obtener para valorar el cumplimiento de las mismas. Anexo 4

#### *4.1.2 Descripción de la estrategia*

Las actividades de la estrategia de la bitácora de visitas al IEEV se encuentran explícitas dentro de la etapa de monitoreo de la planeación general, sin embargo, se presenta una sesión de acciones para especificar la información mediante las indicaciones. Por lo que a continuación se proponen la descripción de las acciones que se deben llevar a cabo durante la primera etapa del monitoreo que abarca desde el día 21 de mayo del 2015 al 02 de marzo del 2018.

La estrategia cuenta con seis actividades que ayudarán a obtener información desde la primera vista que realiza el gestor del proyecto hasta el momento en que la

empresa privada llega a construir la obra pública en el centro escolar, por lo que la secuencia permite saber que actividades se deben realizar en los tiempos establecidos en la planeación general.

- **Planeación de la estrategia**

<b>Etapas:</b>	Monitoreo	
<b>Numero de momento:</b>	Primero	
<b>Estrategia:</b>	La bitácora de visitas al IEEV.	
<b>Número de sesión:</b>	1	
<b>Propósito:</b>	Ejecutar acciones que favorezcan la concentración de datos para respaldarlos en formatos durante un periodo determinado.	
<b>Fecha de aplicación</b>	21/05/2015 al 02/03/2018, durante dos años con diez meses.	
<b>Responsable:</b>	Gestor del proyecto	
<b>Recursos</b>	Computadora, impresora y hojas blancas	
<b>Momentos</b>	Actividades	Indicaciones
<b>Inicio</b>	Diseñar el formato de registro de visitas, registro de llamadas telefónicas, registro de oficios entregados y el control de gastos.	En la computadora hacer el formato y sacarle suficientes copias para utilizarlas posteriormente.
<b>Desarrollo</b>	Registrar los datos de las visitas realizadas a la instancia estatal en la bitácora de visitas al IEEV.	Escribir el número de visita, la fecha, el nombre del director del IEEV, el departamento que sello de recibido el oficio, el número de folio que le dieron al documento, el nombre del personal que atendió, la función que desempeña, la respuesta del día, el criterio del semáforo y las observaciones realizadas por el gestor del proyecto.
	Valorar cada visita de acuerdo a los criterios del semáforo de toma de decisiones y colocar el criterio asignado en la novena columna.	Asignarle un color y criterio de acuerdo al semáforo de toma de decisiones planteado en el capítulo 3.
	Anotar en los formatos de registro de visitas, registro de llamadas telefónicas, registro de oficios entregados y el control de gastos la información que se genere después de cada visita.	Escribir los datos que se requieren en cada formato: Registro de visitas. Número del semestre, periodo, fecha de corte, fechas de las visitas y número de visitas por semestre.

		<p>Registro de llamadas telefónicas: Número de semestre, periodo, fecha de corte, fecha de la llamada telefónica y número de llamas por semestre.</p> <p>Registro de oficios entregados. Número progresivo, nombre del departamento, si el oficio fue sellado anotar Si/No, la fecha y el folio asignado.</p> <p>Control de gastos. Número del semestre, periodo, fecha de corte, número de visitas por semestre, costo por visita e importe de cada semestre.</p>
<b>Cierre</b>	Evaluar semestralmente los indicadores de gestión para vigilar los avances o retrocesos.	Utilizar como apoyo las fichas descriptivas de los indicadores de visitas, oficios y gastos generados por las diligencias para evaluar cada seis meses.
	Realizar graficas de los indicadores de gestión para representar los datos obtenidos durante las diligencias.	Representar los datos en graficas de barras.
<b>Evaluación</b>	Técnica	Registro de visitas, registro de oficios entregados y el control de gastos.
	Instrumento	Semáforo de toma de decisiones Fichas descriptivas de indicadores de gestión.

Los formatos de la estrategia como el registro de visitas realizadas, llamadas telefónicas establecidas, los oficios entregados y el control de gastos se abordan más adelante en el punto 4.2 de este capítulo, proyectando la información obtenida durante la primera etapa de monitoreo.

#### *4.1.3 Fundamentación del proyecto de intervención.*

El presente proyecto de investigación busca integrar a los distintos representantes de la unidad educativa mediante un trabajo colaborativo en el cual los padres de familia, comités de APF y CEPSE, personal docente y director en coordinación con el gestor del proyecto trabajen desde los diversos campos de acción realizando funciones y actividades propios que ayuden a facilitar el trabajo o hacerlo en el menor tiempo posible para que todos aporten datos vinculados hacia la consecución de un meta común.

Para lograr la meta compartida, se deben aplicar actividades, acciones o estrategias desde el centro educativo hacia la instancia gubernamental del Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz (IEEV) con la intención que la escuela sea beneficiada con un programa de infraestructura educativa y un presupuesto asignado para construir la obra pública que permita tener nuevas instalaciones, mejorando la calidad del servicio brindado a los usuarios frecuentes con la intención de erradicar las causas de la problemática expuesta en el capítulo II.

Para solventar algunos gastos generados por la ejecución del proyecto, el comité de APF financiara los viáticos, dado a que se requiere viajar frecuentemente para darle seguimiento a los procesos favoreciendo el logro del objetivo, aunque se requiere disponer de tiempo y persistencia para conseguirlo. El financiamiento de los viáticos fue acordado por mayoría en una asamblea general de padres de familia de la escuela, debido a que existe la disposición por contar con nuevos espacios físicos y de inversión.

#### *4.1.4 Los instrumentos de evaluación diagnóstica*

En el diagnóstico se aplican tres tipos de instrumento como son: un cuestionario para los padres de familia, el diagrama de Ishikawa para los docentes y la matriz FODA para el director de la escuela. El propósito del diagnóstico es corroborar la información de las tres fuentes de información para delimitar la problemática y empezar a trabajar sobre la misma con un proyecto que ayude a mejorar la situación.

## **4.2 Aplicación y Evaluación del Proyecto de Intervención**

- **Diagnóstico**

La primera etapa es el diagnóstico en el cual se plantea tres tipos de instrumentos para los actores educativos, aplicando un cuestionario para 70 padres de familia, el diagrama Ishikawa para tres maestros frente a grupo y la matriz FODA

para el director de la escuela en coordinación con el gestor del proyecto. Al finalizar de aplicar los tres momentos a los actores educativos se hará un análisis para verificar que la información proporcionada coincida y se delimite la problemática que afecta el servicio educativo de la unidad educativa.

En el primer momento se brinda un cuestionario en el cual se planean seis preguntas con respuesta cerrada, de tal forma que la madre, padre de familia o tutor pueda elegir la opción que considera más adecuada para responder la pregunta.

Anexo 5

Después de aplicar el cuestionario, se realiza la evaluación inicial con función diagnóstica y se organizó la información en gráficas para identificar la frecuencia de las respuestas de los participantes, por ende se presenta los datos obtenidos.

- **Frecuencia de respuestas del cuestionario**

Los resultados obtenidos de las frecuencias de cada pregunta del cuestionario se pueden visualizar en las gráficas del anexo 6, por lo que en este apartado solo se presenta la información arrojada. A continuación se describe cada pregunta:

Pregunta 1: Marque con una equis (X) los bienes inmuebles que existen en la escuela.

De los 70 participantes, en la primera pregunta respondieron 25 padres de familia que sus hijos si tienen un lugar en el cual pueden tomar las clases, sin la necesidad de compartir con otro grado y grupo durante jornada de trabajo, en esta misma opción, 45 responsables de estudiantes comentaron que sus hijos no tienen un salón para su grupo, ya que como el maestro da dos grados durante la misma jornada de trabajo tiene que compartir el aula.

En las siguientes opciones, 70 padres de familia contestaron que no cuentan con ninguno de los inmuebles, como son: aula de medios, biblioteca escolar, salón de usos múltiples, sala de maestros, dirección escolar, cancha deportiva, plaza cívica y arco, techumbre o domo. Al observar la información en la gráfica, se extraen las

medidas de tendencia central presentando los siguientes datos: la moda es 70, la mediana es 70 y la media es 70.

Pregunta 2: El cerco perimetral de la escuela está rodeado con:

En la pregunta dos, 70 padres de familia mencionan que el cerco perimetral está rodeado de postes de madera con alambre de púas, ya que no posee ninguna de las opciones que se presentan como son: lindero natural, postes de madera con malla ganadera, postes de concreto con malla ciclón, panel de reja de acero o barda perimetral. En la gráfica 2 se observan las presentes medidas de tendencia central: la moda es 70, la mediana es 70 y la media es 70.

Pregunta 3: Los servicios públicos disponibles en la escuela son...

Los 70 padres de familia respondieron en la pregunta 3 que la escuela si cuenta con agua entubada, energía eléctrica y fosa séptica, en controversia no posee sistema de bebederos, drenaje, sistema de eliminación de aguas negras o residuales, ni tampoco internet público. Ahora la gráfica 3 plantea enseguida las medidas de tendencia central: la moda es 70, la mediana es 70 y la media es 70.

Pregunta 4: Anota el número de muebles de baño que funcionan de manera adecuada para brindar el servicio a los estudiantes.

La respuesta de la pregunta 4 fue que 70 individuos contestaron que en el servicio sanitarios cuenta con dos inodoros, por el contrario, no poseen lavabos con llave, letrinas o mingitorios. Acto seguido se muestran las medidas de tendencia central: la moda es 70, la mediana es 70 y la media es 70.

Pregunta 5: Marca con una palomita el estado en el cual se encuentra el mobiliario del salón de clases donde estudia su hijo (a) o hijos (as).

La pregunta 5 presenta 9 opciones con diferente tipo de frecuencia. En seguida mencionaremos las regularidades de cada opción: 43 personas expresaron que los pizarrones están en malas condiciones, 48 individuos mencionan que los pintarrones están en estado regular, 35 padres de familia dicen que los mesabancos

se encuentran en mal estado físico, 29 encuestados dicen que los pupitres están en muy buen estado, 38 sujetos proclaman que las mesas y sillas del maestro se encuentran en mal estado, 46 miembros aseguran que las gavetas están en estado regular. Por el contrario, 70 sujetos anotaron como respuesta que en los salones de clase no existen repisas, libreros ni tampoco estanterías. Por lo tanto, en la gráfica 5 se puede visualizar las medidas de tendencia central de la pregunta cinco: la moda es 70, la mediana es 32 y la media es 37.05.

Pregunta 6: Desde su perspectiva, ¿cuántos salones presentan malas condiciones físicas de infraestructura?

La gráfica 6 muestra las siguientes medidas de tendencia central: la moda es 70, la mediana es 70 y la media es 70, por otro lado, se presentan las condiciones físicas de cada salón de acuerdo a las respuestas de las madres, padres de familia o tutores de la institución educativa.

El primer salón construido en el año de 1988 tiene las siguientes condiciones físicas: techo con láminas oxidadas, filtración de agua en las láminas del techo, pared de madera con plaga de comején, piso firme fragmentado, mala colocación del cableado eléctrico, mala iluminación natural, espacio insuficiente para la cantidad de alumnos, pintura decolorada en el interior o exterior y ventilación natural inadecuada, de acuerdo a las respuestas de los 70 individuos que respondieron las opciones antes mencionadas.

El segundo salón edificado en el año de 1988 presenta el siguiente estado: techo con láminas oxidadas, filtración de agua en las láminas del techo, pared de madera con plaga de comején, mala colocación del cableado eléctrico, mala iluminación natural, espacio insuficiente para la cantidad de alumnos, pintura decolorada en el interior o exterior y ventilación natural inadecuada. Cada una de las opciones antes descritas tuvo una frecuencia de 70 respuestas.

El tercer salón construido en el año 2005 fue descrito por 70 usuarios con las condiciones presentadas a continuación: filtración de agua en el techo de concreto,



pared de concreto agrietado, piso de loseta cuarteado, protectores oxidados en ventanas y puertas, pintura descolorada en el interior o exterior del aula y ventanas con cristal roto. Por el contrario, el cuarto salón construido en el año 2011 y como no tiene muchos años el edificio, ningún individuo realizó observaciones a las instalaciones físicas del inmueble. Ver anexo 2

Al finalizar de analizar las condiciones físicas del plantel educativo se llega a la conclusión de que se carece de infraestructura educativa para brindar un servicio de acuerdo a las necesidades de los estudiantes como son: un salón para cada grupo, aula de medios, biblioteca escolar, salón de usos múltiples, sala de maestros, dirección escolar, cancha deportiva, plaza cívica, arco, techo o techumbre, servicios sanitarios, barda perimetral, sistema de bebederos, internet público y mobiliario.

Después se aplica el segundo momento a los tres maestros, reuniéndose en colegiado para elaborar el diagnóstico de las problemáticas de la escuela, aportando conocimientos y organizando la información en el diagrama Ishikawa. Como resultado presentaron las siguientes causas:

Recursos humanos: 50 alumnos comparten los salones de clase con otros grupos, 2 docentes imparten clases en aulas rústicas, el director no tiene un espacio físico destinado para guardar la documentación de la escuela y los padres de familia se quedan por que sus hijos no tienen un aula didáctica digna.

Infraestructura educativa: existen dos salones en malas condiciones físicas, no hay un edificio de dirección para atender los asuntos administrativos de los padres de familia o asistentes, sanitarios rústicos y maltratados, falta de un domo y cancha de usos múltiples, y el cercado perimetral es provisional.

Recursos económicos: La escuela no cuenta con fondos para financiar el proyecto y los padres de familia presentan una economía de escasos recursos.

Liderazgo: Actitud negativa del director por realizar gestión.

Las cuatro causas abordadas en el diagrama de pescado permiten obtener la problemática de la falta de infraestructura educativa, dado a que los maestros identificaron la situación actual en la que se encuentra el plantel educativo y en las cuales prestan su servicio a los niños o niñas, por lo que urge mejorar la planta física para cumplir con los requerimientos que presenta las autoridades educativas. Anexo 7

Continuamos empleando el tercer momento del diagnóstico, aplicando la matriz FODA al director de la escuela, describiendo en los recuadros las fortalezas, las áreas de oportunidad, las debilidades y las amenazas que enfrenta la escuela, que al unir los elementos propician que los participantes propongan acciones o estrategias que mejoren las problemáticas que se plantean en debilidades o amenazas. Enseguida describiremos la situación:

En las fortalezas se encontró: Apoyo moral por parte del director de la escuela, disposición del gestor, participación de la Asociación de Padres de Familia (APF), involucramiento del Consejo Escolar de Participación Social en Educación (CEPSE), colaboración del comité de infraestructura educativa, matrícula de 90 alumnos, tres docentes frente a grupo, suficiente terreno para realizar construcciones y ruta de mejora escolar enfocada a gestión de infraestructura.

Dentro de las Oportunidades sobresale el programa de infraestructura educativa (Rendimientos FAM R, Escuelas al Cien y Programa de la Reforma) y la amistad con el director del IEEV.

Entre las debilidades se identificó un director con grupo, pocos recursos económicos en el comité de APF, la escuela se encuentra a cuatro horas del municipio, hay dos salones y sanitarios que se encuentran en malas condiciones, no existe un inmueble de dirección y se carece de una plaza cívica para realizar actividades de educación física.

Las amenazas más sobresalientes son el periodo de tiempo del director en el IEEV o los frecuentes cambios en la parte directiva, presupuesto recortado al programa de infraestructura y las influencias políticas que obstaculizan la gestión.

Al unir las fortalezas con las oportunidades encontramos la siguiente situación: La planeación de la ruta de mejora escolar enfocada a la gestión de infraestructura educativa, existen facilidades por parte de las autoridades educativas (director, APF, CEPSE y Comité de Infraestructura Educativa) para hacer las diligencias, se realizara la gestión de un programa de infraestructura educativa, hay apoyo del personal del IEEV para facilitar la autorización del proyecto y la organización de la información se registrara en una bitácora.

De igual forma, al vincular oportunidades con debilidades propicia el siguiente resultado: los padres de familia deben rentar la parcela escolar para generar ingresos que ayuden a solventar los gastos generados, los datos recabados se utilizaran para fundamentar la propuesta de la escuela a través de las carencias que presenta y favorecer la gestión de Infraestructura Educativa.

La conexión entre fortalezas y amenazas propicia conseguir la autorización del director de IEEV para avanzar en las etapas del proceso y realizar el trámite en el menor tiempo posible, por tanto, se deben buscar aliados estratégicos que apoyen la gestión de la escuela.

En este sentido, al unificar las amenazas con las debilidades produce que se justifiquen las necesidades y los antecedentes de la institución educativa ante cualquier amenaza que se presente durante el proceso de gestión. Anexo 8

Al analizar la situación de los tres momentos del diagnóstico aplicado a padres de familia, maestros y director, se puede visualizar que la problemática está presente en las tres fuentes de información, por lo que se corrobora la información proporcionada por las personas y se llega al juicio que se describe en el siguiente párrafo.

- **Delimitación del problema**

“Las malas condiciones físicas de infraestructura educativa como limitante en la oferta de un servicio público de calidad ante los usuarios de la Escuela Primaria “Rafael Ramírez Castañeda”.

- **Canalización**

Después de investigar los tres órdenes de gobierno que brindan infraestructura educativa se elige y se opta por iniciar la gestión en la instancia gubernamental del Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz (IEEV), dado a que brinda información a través de un tríptico de los programas sociales que ayudan a combatir las deficiencias mediante un presupuesto financiero para construir obras, remodelar inmuebles o darle mantenimiento a los espacios físicos. Anexo 9

Antes de iniciar el trámite en el IEEV se requieren recabar los siguientes documentos obligatorios: oficio dirigido al director del IEEV, evidencias (Fotografías) de las condiciones físicas deterioradas o en mal estado, documento que acredite la propiedad del terreno a favor del Gobierno del Estado (Título de propiedad), de igual forma, se le puede agregar al archivo documentos opcionales como son: concentrado de inicio de ciclo escolar y antecedentes de gestión de la unidad escolar. La documentación se entrega en dos tantos, los originales son para la dependencia y las copias para el archivo del gestor, en el cual la Oficialía de Partes debe colocar el sello de recibido, la fecha y el folio. En seguida se describen los tipos de documentos:

Oficio: El oficio debe estar dirigido al director del IEEV en turno, debe contener datos de la escuela (nivel educativo, nombre de la escuela, clave y número de alumnos beneficiados), domicilio (localidad y municipio), petición a realizar (cantidad y tipo de inmueble, especificar si es construcción o rehabilitación), hacer observaciones con relación a la situación jurídica del predio, colocar nombres, firmas y sellos del directo, gestor de la obra y los diversos comités que integran la

organización de la unidad educativa, finalmente en la parte inferior colocar datos del gestor (correo electrónico y número de teléfono).

Evidencias: Tomar fotografías de las condiciones físicas de los edificios enfocando los daños (cuarteadura de loza, pared o piso, láminas oxidadas, estado de ventiladores, enchufes e instalación eléctrica, entre otros). Colocar dos fotografías en una hoja tamaño carta y a los costados poner los sellos de los comités y el de la escuela.

Documentos que acredite la propiedad del terreno a favor del Gobierno del Estado: Presentar una copia del título de propiedad o acta de donación del terreno, el dictamen de protección civil y la cedula catastral se debe gestionar en el ayuntamiento al que pertenece el centro escolar.

Concentrado de inicio de ciclo escolar (opcional): Este documento es para validar la cantidad de estudiantes inscriptos en la institución educativa y el número de beneficiarios. El concentrado se obtiene al descargarlo de la plataforma de control escolar de la SEV, firmado por el director y supervisor escolar.

Antecedentes de gestión (opcional): Solicitar con el director de la escuela los oficios relacionados a gestión de infraestructura, sacarles copias y agregarlos en la carpeta. En caso de no tener un historial de gestión no pasa nada.

- **Planeación**

Este proceso ya se abordó anteriormente en la planeación general y en la planeación de la estrategia, por consiguiente, se detallan dos planeaciones más, las fichas descriptivas de indicadores de gestión y el presupuesto de viáticos por cada visita realizada a la instancia estatal. La planeación de las fichas descriptivas de indicadores de gestión consistió en estructurar en un formato la información para medir los avances semestralmente, cada ficha contiene nombre de la ficha, meta, indicador, definiciones, fórmula de cálculo, frecuencia de medición, fuente de

información y responsable del indicador. En total se realizaron tres fichas, describiéndose enseguida:

#### Fichas descriptivas de indicadores de gestión

Nombre de la ficha	Las visitas
<b>Meta</b>	Ejecutar el 90% de las visitas a la dependencia del IEEV para monitorear el proceso de gestión.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de visitas realizadas al IEEV.
<b>Definiciones</b>	Visitas realizadas: Significa la cantidad total de visitas hechas semestralmente a las oficinas del gobierno. IEEV: Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz. Visitas programadas: Significa la cantidad total de consultas calendarizadas durante un determinado tiempo.
<b>Formula de calculo</b>	$\frac{\text{Total de visitas realizadas al IEEV}}{\text{Total de visitas programadas}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral
<b>Fuente de información</b>	Registro de visitas realizadas al IEEV.
<b>Responsable del indicador</b>	Gestor del proyecto

Nombre de la ficha	Los oficios
<b>Meta</b>	Entregar el 80% de los oficios en la dependencia estatal durante las visitas programadas por el gestor del proyecto para llevar un historial de gestión.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de oficios recibidos por la dependencia gubernamental.
<b>Definiciones</b>	Oficios recibidos: Corresponde al número de documentos recibidos durante un semestre determinado por un funcionario público de la dependencia gubernamental. Folio asignado: Número que le coloca la dependencia del IEEV al oficio recibido. Oficios programados: Corresponde al número total de escritos programados por semestre para darle seguimiento en la oficina de gobierno.
<b>Formula de calculo</b>	$\frac{\text{Número de oficios recibidos con folio asignado}}{\text{Número de oficios programados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral
<b>Fuente de información</b>	Registro de oficios recibidos en el IEEV
<b>Responsable del indicador</b>	Gestor del proyecto

Nombre de la ficha	Los gastos
<b>Meta</b>	Vigilar el 90% de los gastos efectuados durante las visitas realizadas a la dependencia del IEEV para llevar un control.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de gastos efectuados por semestre.
<b>Definiciones</b>	<p>Total de gastos: Se refiere a la cantidad total de gastos efectuados durante un semestre.</p> <p>Semestre: Conjunto de seis meses.</p> <p>Presupuesto de viáticos: Se refiere al recurso financiero destinado para realizar las visitas a las oficinas gubernamentales.</p>
<b>Formula de calculo</b>	$\frac{\text{Total de gastos por semestre}}{\text{Total del presupuesto de viáticos}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral
<b>Fuente de información</b>	Control de gastos
<b>Responsable del indicador</b>	Gestor del proyecto

Las fichas descritas se utilizan en el monitoreo para medir el porcentaje de vistas realizadas a la instancia gubernamental, el porcentaje de oficios entregados en las oficinas, y el porcentaje de gastos realizados por todo el proceso de diligencias, por consiguiente, se aplicaran en un calendario con fechas programadas semestralmente para realizar el momento de la evaluación continua.

En cambio, la planeación del presupuesto de viáticos se realizó con el propósito de conocer la cantidad total de gastos efectuados por cada visita a la dependencia estatal, de tal forma que cada seis meses se valore la cantidad invertida en el proceso de diligencias y al final sumar todos los gastos para conocer la inversión total del proyecto.

En el anexo 10 se puede visualizar que el concepto que genera más gastos es el boleto de autobús de la línea ADO con \$1080.00 (Mil ochenta pesos) realizando la trayectoria de viaje redondo de la ciudad de Minatitlán a la capital de Xalapa. En cambio, el que ocupa menos presupuesto es el servicio de taxi de la colonia La Sabana a la terminal del ADO de Las Choapas o viceversa. Semestralmente se realiza un corte para conocer cuánto dinero se gastó y al mismo tiempo se llevara un control con la intención de vigilar que el gestor no sobrepase la cantidad asignada.

- **Implementación**

La presentación del proyecto a los involucrados se efectúa el día 18 de mayo de 2015, realizando la asignación de tareas de acuerdo a la planeación, por lo que cada uno realiza acciones distintas de manera voluntaria desde su campo de intervención e influyendo en la consecución de una meta común, de este modo, Schmelkes (1995) señala que “la participación genera compromiso y satisfacción personal” (p.57). Por lo tanto, las personalidades que más intervienen son el director de la escuela y el comité de APF, dado a que se encargan de organizar a los padres de familia para reunirlos y tomar acuerdos en beneficio del servicio educativo que se les brinda a los estudiantes. Las tareas se especifican en el siguiente recuadro.

<b>Función</b>	<b>Tareas</b>
<b>Director</b>	Elaborar las solicitudes de petición. Organizar reuniones generales para dar a conocer los avances o retrocesos del proyecto de gestión.
<b>Maestros</b>	Ayudar redactando las actas de acuerdo y rescatar las firmas de los asistentes a la asamblea.
<b>Comité de APF</b>	Recaudar fondos para financiar el proyecto de gestión. Buscar a una persona para rentarle la parcela escolar y pagar los gastos totales del proyecto.
<b>Comité de CEPSE</b>	Asistir a las casas de las autoridades escolares y de la localidad para firmar los oficios
<b>Padres de familia</b>	Brindar apoyo económico para solventar algunos gastos durante las diligencias.

Tabla 3: Tareas asignadas por función jerárquica.

Enseguida se les presentó la planeación de las actividades descritas en la etapa anterior, para que conocieran las fechas en las cuales se iban a llevar a cabo las actividades y en qué momento les tocaba intervenir para cumplir con la actividad planteada.

La segunda actividad de la implementación produjo que varias personas participaran desde su función. En este sentido, la ejecución de la primera visita al IEEV dio la pauta para que el director de la escuela en coordinación con el comité de



APF programaran una reunión general con los padres de familia para informar y tomar acuerdos relacionados con el tema en mención. Después, durante la asamblea acordaron por mayoría absoluta una aportación para solventar los gastos que se generaran y los acuerdos tomados los anotaba un maestro en el acta, prosiguió el presidente de APF leyendo el documento a los participantes de la reunión para que estuvieran enterados y finalmente se plasmaron las firmas en el documento para darle fe y legalidad al mismo.

Prosiguió el gestor del proyecto junto con el presidente de la APF realizando el primer viaje a la ciudad de Xalapa, Ver., aperturando la gestión entregando el primer oficio en el departamento de Oficialía de Partes, recibiendo y colocando el sello, la fecha y el folio 001883 al documento. A partir de esta primera evidencia se inician la captura de información en la estrategia que en la siguiente etapa se describe. Anexo 11

- **Monitoreo**

Los sucesos que ocurrieron durante el proceso de gestión de infraestructura se anotaron en la estrategia de la bitácora de visitas al IEEV, aplicándose desde el día 21 de mayo de 2015 al 24 de octubre del 2019, con una duración de cuatro años, cinco meses y tres días, registrando en total 50 acontecimientos ocurridos durante el periodo de monitoreo. En la bitácora se anota el número de visitas junto con la información obtenida en ese día, detallando en cada columna lo que se requiere, por el contrario, en caso de que en la columna de número de visitas se encuentre en blanco significa que la información pertenece a una llamada telefónica a la oficina estatal. Este elemento no se contempló desde un inicio, dado a que se presentó en el segundo semestre de diligencias. Se agrega formato en el anexo 12

De este modo, se inicia explicando el primer momento del monitoreo especificando las fechas en las cuales se realizaron las vistas y llamadas telefónicas a la instancia estatal que comprende del 21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018, por consiguiente, la concentración de datos se plantea en dos tablas que

retoman la información proporcionada desde el día en que se entregó el primer oficio hasta la fecha en la cual empezaron a construir la obra pública en la unidad escolar.

En la tabla 4 del anexo 13 está el registro de visitas realizadas al IEEV se ordenan las consultas por semestres, estableciendo una fecha de corte para saber cuántas visitas se realizaron en ese semestre y dando un total de 39. De igual forma se muestra que el segundo semestre tuvo el mayor número de visitas porque hubo un cambio de director en ese periodo, por lo que había que ponerse en contacto con la nueva titular para que le diera seguimiento al trámite y avanzar en el proceso. En controversia, el sexto semestre fue el de menor número de visitas, debido a que fue la recta final para aterrizar la obra de construcción en el centro educativo. En este sentido, el patrón que se mantuvo en cuatro semestres fue el de seis visitas, dado a que mensualmente se asistía a las oficinas para darle seguimiento y conocer el estado en el cual se encontraba el trámite.

Ahora se presenta el registro de llamadas telefónicas hechas a la dependencia para conocer el estado en el cual se encontraba el trámite, por lo que se da a conocer información detallada del registro de llamadas telefónicas con la intención de conocer las fechas en las cuales se estableció comunicación con las autoridades estatales para preguntar información relacionada con el tema en mención, realizando 2 llamadas en el segundo semestre, una en el quinto y seis en el sexto, dando un total de 8 llamadas por teléfono. Anexo 14

Al sumar las 39 visitas más las 8 llamadas telefónicas da un total de 47 sucesos ocurridos y registrados durante el primer momento de monitoreo, más 3 sucesos que se registraron en la construcción de la obra pública, da un total de 50 eventos, por lo tanto, en la tabla que se destacan 12 sucesos más relevantes de todo el proceso de diligencias.

<b>Las etapas del proceso en el IEEV</b>		
<b>Etapa</b>	<b>Fecha</b>	<b>Sucesos importantes</b>
Validación del levantamiento físico	04 de febrero del 2016	Asiste el Supervisor del IEEV a realizar el levantamiento físico de la escuela.
	15 de abril de 2016	Queda registrado el levantamiento con la fecha 18 de marzo de 2016 y el número del documento es Of. 44/8
Programa de infraestructura educativa	02 de mayo del 2017	El director del IEEV da órdenes para que se incorpore a la escuela en el programa de FAM R 2017, debido a las malas condiciones y carencias de infraestructura que tiene la escuela.
Proyecto	09 de julio del 2017	El Subdirector de proyecto y la jefa de departamento de arquitectos dan a esclarecer que el día 04 de julio del 2017 se dio por culminado el proyecto por lo que el proceso debe continuar con el siguiente paso y estar al pendiente para que no se valla a paralizar la gestión
Licitación	01 de diciembre del 2017	Gana la licitación la Constructora y Arrendadora Ruiz S.A de C.V
Contrato	29 de diciembre del 2017	Se firma el contrato de obra pública entre los representantes del IEEV y la Constructora y Arrendadora Ruiz S.A de C.V.
	19 de enero del 2018	Informan al gestor del proyecto que se firmó el contrato de obra pública entre los representantes del IEEV y la constructora y Arrendadora Ruiz S.A de C.V, con el Número de Dip.: 02082017000296 y Número de Contrato: IEEV-FAMR-342-17, con un anticipo de \$750,000.00 pesos.
Construcción de la obra pública	22 de febrero del 2018	Asiste personal de la constructora para verificar el terreno y realizar los trazos donde se va construir.
	02 de marzo del 2018	Inicia el trabajo de escarbar la tierra en el área establecida para la construcción de la obra pública.
	25 de junio de 2019	El presidente de la APF y el gestor del proyecto se enteran por parte del jefe de construcción que el programa de construcción de obra también contempla una plaza cívica para la escuela.
Finalización del programa de infraestructura	11 de octubre del 2019	Terminan la construcción de la obra pública en la escuela.
	24 de octubre del 2019	Firma del documento de entrega-recepción entre el representante de la constructora y el director de la escuela.

Tabla 6: Las etapas del proceso en el IEEV.

- **Descripción de las siete etapas del proceso en el IEEV**

La primera es la validación del levantamiento físico en el cual el supervisor de la dependencia asistió a las instalaciones de la escuela para observar las condiciones físicas, anotando la información en los formatos, realizo mediciones de los inmuebles y tomando fotografías como evidencia para respaldar el documento. Tiempo después, el supervisor dio a conocer la fecha y el número de folio del levantamiento con el cual da a conocer las necesidades detectadas en la unidad educativa, sin embargo, el gestor no puede acceder a esta información debido a que es confidencial, solo tiene acceso al folio.

El segundo es el programa de infraestructura educativa en la cual la escuela fue propuesta por parte del director de Espacios Educativos el día 02 de mayo de 2017 en el programa del Fondo de Aportación Múltiple Rendimientos 2017. La contemplación se debió a que presenta carencias o necesidades que requerían intervención urgente, por lo que más adelante se le asignará un presupuesto económico para realizar la obra pública.

La tercera etapa es el proyecto. La culminación del proyecto se realizó el día 04 de julio del 2017, en el cual el subdirector de proyecto y la jefa del departamento de arquitectos expresaron que las diligencias en ese departamento habían terminado, dado a que el proyecto ya estaba hecho, por lo que se debía continuar en otra oficina con el trámite, aunque puede sufrir modificaciones el proyecto en la etapa de presupuesto financiero.

La cuarta es la licitación. El día 01 de diciembre del 2017 el contador da a conocer que la empresa que ganó la licitación fue la empresa privada Constructora y Arrendadora Ruiz S.A de C.V del municipio de Minatitlán, por lo que esta se encargara de realizar las construcciones en el plantel educativo.

La quinta fase es la contratación. El día 29 de diciembre del 2017 se realizó la firma del contrato de obra pública entre los representantes del IEEV y la Constructora y Arrendadora Ruiz S.A de C.V., por un monto económico de \$1,500,000.00 pesos,

en la cual se especifica la construcción de dos aulas didácticas, dirección y servicios sanitarios.

Tiempo después, el día 19 de enero de 2018 le información al gestor del proyecto el acto ocurrido en el mes de diciembre y le entregan al director de la escuela una caratula de contrato de obra pública con el Número de Dip.: 02082017000296, Número de Contrato: IEEV-FAMR-342-17 y transfiriéndole un anticipo con la cantidad de \$750,000.00 pesos para iniciar la ejecución de los trabajos en la escuela beneficiada. Anexo 15

La sexta es la construcción de la obra pública. El 22 de febrero del 2018 se presenta el personal de la empresa constructora para verificar el terreno y realizar los trazos donde se va construir la obra, no obstante, se propone una modificación para cambiar de lugar la edificación, de tal forma que no obstaculice la entrada al centro escolar. Días más tarde, el 02 de marzo del 2018 los trabajadores de la constructora inician escarbando la tierra en el área establecida para la construcción de la obra pública. Anexo 16

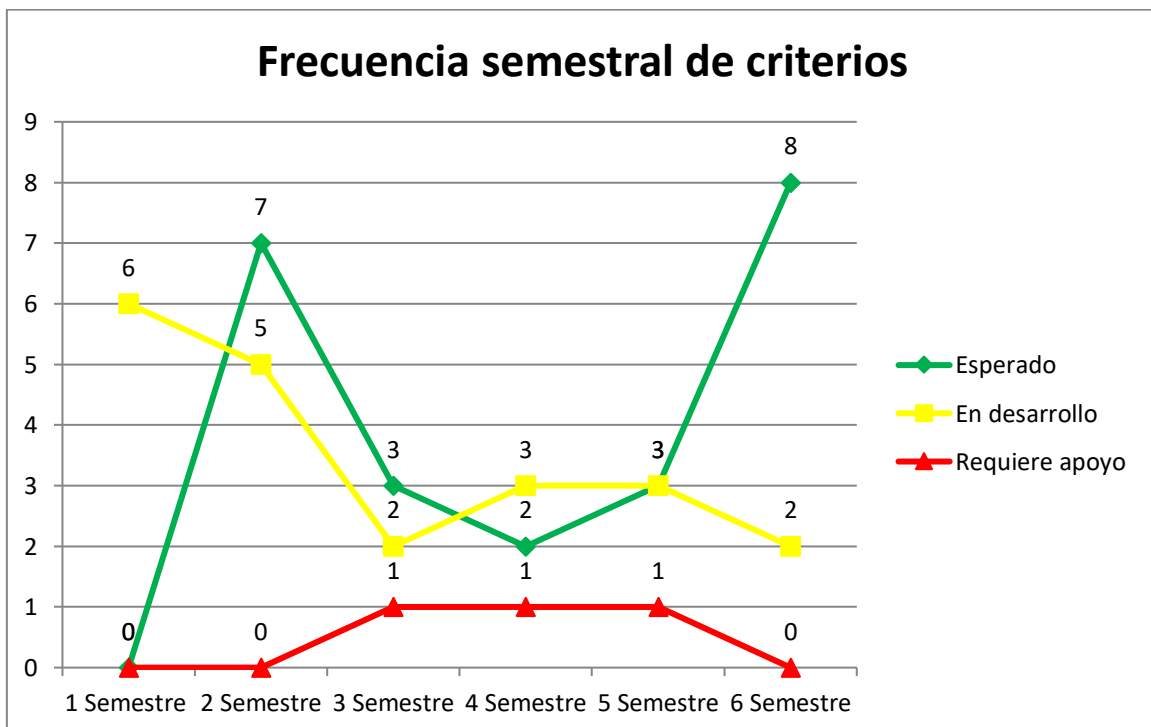
Tiempo después, el día 25 de junio de 2019 se realiza una visita extraordinaria a la dependencia para informar que la constructora llevaba más de siete meses sin presentarse a laborar y dejando los trabajos inconclusos, por consiguiente, como respuesta el jefe de construcción dijo que la empresa se había quedado sin recursos económicos y que todavía le faltaba construir una plaza cívica, entonces en ese momento se entera al presidente de la APF y el gestor del proyecto del inmueble que tenían ocultado los funcionarios públicos.

La séptima es la finalización del programa de infraestructura educativa. En esta última fase, el día 11 de octubre de 2019 la Constructora y Arrendadora Ruiz S.A de C.V da por terminado los trabajos de edificación, entregando los inmuebles de las dos aulas didácticas, la dirección, el servicio sanitario y la plaza cívica en excelentes condiciones físicas.

En este sentido, el día 24 de octubre del 2019 se firmó el documento de acta entrega-recepción entre el representante del Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz y el director de la escuela, en la cual el IEEV entrega la construcción de dos aulas didácticas, la dirección, el servicio sanitario y la plaza cívica, de manera que el director de la escuela válida que los inmuebles se encuentran en buen estado y condiciones de operación para brindarle el servicio a la comunidad estudiantil.

- **Semáforo de toma de decisiones**

La bitácora de vistas al IEEV estuvo acompañada de un semáforo de toma de decisiones aplicada del 21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018, asignándole un criterio dentro del formato de la bitácora y coloreando el recuadro de un color distinto para identificarlo. El color y el criterio era de acuerdo a la valoración que se hizo después de la visita a la instancia estatal o llamada telefónica, plasmándolas en la novena columna del formato. Enseguida se plantea la información:

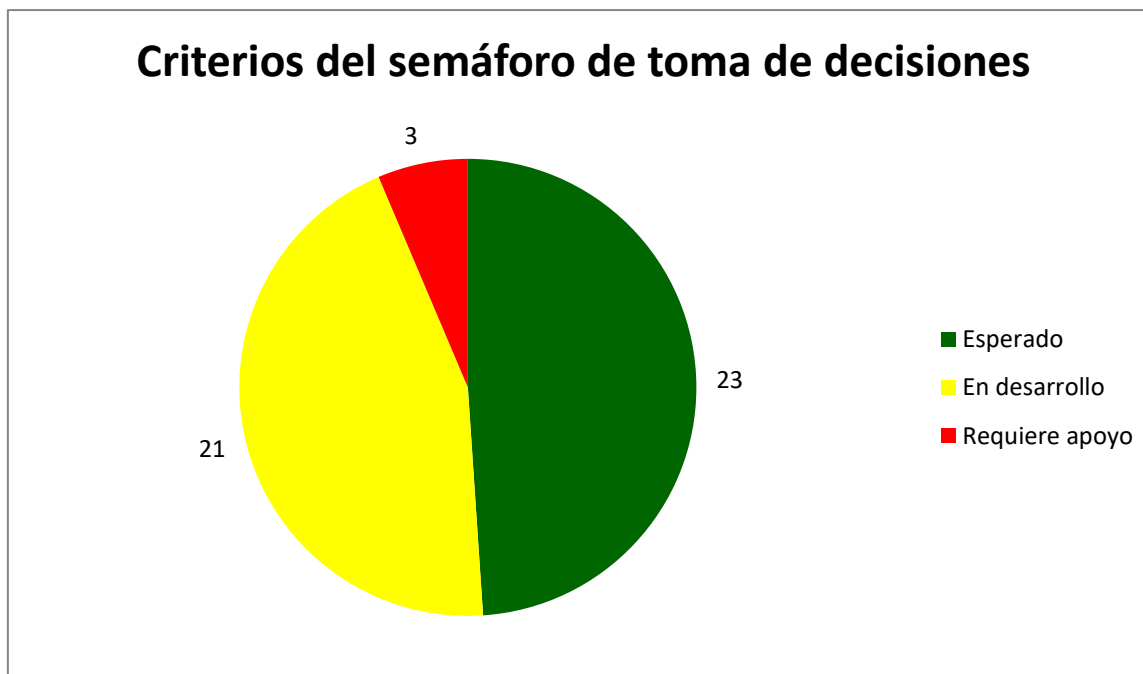


Gráfica 7: Frecuencia semestral de criterios.

La grafica 7 muestra un empate en la moda con las frecuencias 1, 2 y 3, la mediana es el 3 y la media es 3.38., estos datos fueron extraídos del corte semestral de criterios del semáforo de toma de decisiones, por lo que el criterio de requiere apoyo denota que el trámite está en estado de amenaza por parte de un funcionario público tomando la decisión de excluir a la escuela de un programa de infraestructura, por lo que se visualiza en los primeros dos semestres a la baja, después en el tercero, cuarto y quinto tiene una repetición estable de uno, en controversia, en el sexto semestre disminuye a cero.

En cambio, el criterio que se representa en desarrollo, indica que el trámite se encuentra en proceso en algún departamento de la estancia gubernamental y en algunos casos el criterio se mantiene estático por varios meses hasta que ocurre un suceso que lo hace cambiar de color y criterio, por consiguiente, el criterio en desarrollo se apertura en alta, continua bajando en el tercer semestre, aumenta en el cuarto junto con el quinto semestre y finaliza a la baja con una regularidad de dos veces.

Posteriormente, el criterio esperado plantea que se logra avanzar en las etapas del proceso de gestión obteniendo comentarios y acciones positivas por parte de los funcionarios públicos de la dependencia. El criterio esperado comienza a la baja, sube 7 en el segundo semestre, baja en el tercero junto con el cuarto, aumenta en el quinto y cierra elevándose en el sexto semestre con ocho repeticiones. Los resultados de los criterios de en desarrollo y esperado son volátiles porque con el tiempo se mueven frecuentemente, en cambio el criterio de requiere apoyo se mantiene estable, aunque es el más importante porque nos indica amenaza en cualquier momento del proceso de gestión.



Gráfica 8: Cantidad total de cada criterio del semáforo de toma de decisiones.

En esta gráfica, el color rojo representa el criterio de requiere apoyo, se presenta tres veces en el proceso de gestión en las siguientes fechas: 09 de septiembre de 2016, 14 de abril de 2017 y 06 de noviembre de 2017. La repuesta de las tres fechas fue que la escuela quedaba fuera de la lista de beneficiarios debido al recorte de presupuesto, sin embargo, en la consulta del día 06 de noviembre de 2017, se tuvo que aplicar una acción, en la cual el gestor del proyecto platicó con la recepcionista de dirección para informarle que el contador había expresado que por falta de recursos económicos la unidad educativa no podía ser beneficiada, ante esta situación, la asistente intervino marcándole por teléfono al contador explicándole que el gestor ya tenía años haciendo diligencias, por lo que le pedía por favor que revalorara la situación para que la escuela fuera beneficiada por en el programa de Fondo de Aportación Múltiple Rendimientos 2017 (FAM R 2017) y la respuesta a la petición por parte del contador fue que si la agregaría en este programa.

En cambio, el color amarillo se presentó 21 veces, en la primera ocasión se colorearon ocho visitas seguidas de acuerdo a este color y como mínima una sola vez en tres visitas realizadas con diferente fecha. Al valorar la asistencia y colorearla



de amarillo en varias visitas consecutivas, significaba que el trámite seguía en proceso aunque en algunas ocasiones no avanzaba y se quedaba en intermitente, por lo que había que intervenir platicando con los servidores públicos de la dependencia para que conocieran el tiempo invertido, el gasto económico invertido y los resultados obtenidos que se habían logrado a esta ese momento, por lo que se tenía que justificar la gestión para que las autoridades retomaran como prioridad en la lista de beneficiados al plantel educativo.

El color verde tuvo una frecuencia de 23 veces en total y hace mención al criterio denominado como esperado. En este criterio, se logró tener respuestas favorables por parte de los representantes del instituto de espacios educativos, por lo que el trámite avanzaba por las diversas oficinas y en el mayor de los casos se mantenía por un tiempo prolongado de cinco visitas como máximo o como mínimo en una visita.

Por consiguiente, al analizar la gráfica de criterios del semáforo de toma de decisiones, se puede apreciar que criterio que obtuvo más repeticiones fue el espero con 23 y el que logro menos fue el criterio de requiere apoyo con 3, así mismo, el cambio de color y criterio fue volátil, dado a que los criterios no se deban de manera sistemática, esto significa que de color verde podía pasar a rojo o de verde a amarillo. Ante esta situación, el gestor debía estar al pendiente para valorar el seguimiento y poder aplicar acciones en los tiempos prolongados de los criterios, poniendo más atención cuando la consulta era valorada en el criterio de requiere apoyo, debido a que representaba una amenaza.

En cambio, los tres sucesos ocurridos durante el segundo momento del monitoreo que comprende del 02 de marzo de 2018 al 24 de octubre de 2019, descritos en la tabla de sucesos importantes de las etapas del proceso en el IEEV, solo se registraron en la bitácora de visitas con fines informativos para la consulta de este trabajo de investigación.

- **Oficios entregados**

Durante las 39 visitas hechas, se entregaron oficios en la instancia gubernamental para actualizar constantemente el oficio, debido a los repentinos cambios de director en la dirección de la dependencia, de igual forma, con el fin de llevar un historial de diligencias para contar con antecedentes en la oficina o tener evidencia de los tramites ejercidos, por lo que en las siguientes tablas se concentran los datos que se generaron durante cinco semestres consecutivos, especificando la fecha en la cual se recibió el oficio en los departamentos y el folio que le asignaron al documento.

Al analizar los datos de los cinco semestres, se puede apreciar que en el primer semestre se entregó un oficio, en el segundo dos, en el tercero uno, en el cuarto cinco, en el quinto uno y en el sexto no se entregó ningún documento, dando un total de 10 oficios entregados desde el día 21 de mayo de 2015 al 20 de mayo de 2018. Del mismo modo, en el cuarto semestre se entregaron más oficios y menos documentos en el primero, tercero y quinto semestre. Anexo 17

Los 10 oficios sellados de recibido se archivaron en una carpeta denominada historial de gestión para tener antecedentes del proceso y argumentar con estos datos o documentos en el instante que ocurra una amenaza dentro del proceso de gestión, así mismo, son la evidencia de que el gestor está trabajando en la consecución del fin que persigue a largo plazo.

- **Recursos económicos invertidos**

El control de los recursos económicos invertidos se realizó del 21 de mayo de 2015 al 22 de febrero de 2018, con el propósito de conocer la cantidad total invertida durante el periodo de gestión de infraestructura educativa para rendir cuentas ante los integrantes de la comunidad escolar. Para obtener la cantidad de los gastos semestrales se multiplicó el costo de la visita por el número de consultas realizadas cada seis meses y al final se hizo una suma final para saber cuánto dinero se gastó durante el periodo de los trámites en la estancia gubernamental.

El gasto total de inversión fue de \$72,852.00 pesos, generándose mayor coste en el segundo semestre con la cantidad de \$18,680.00 pesos y el semestre con menor presupuesto fue el sexto con la cantidad de \$9340.00 pesos, la cantidad con más frecuencia fue la de \$11,208.00 repitiéndose en cuatro semestres distintos. La cantidad total de inversión en el proyecto de gestión abarca desde la apertura de la diligencia hasta el día en que se da a conocer la empresa que realizara la obra pública en la escuela, por lo que no se contemplan los gastos de las llamadas telefónicas hechas a la instancia estatal porque se incorporó esta referencia en el segundo semestre y no estaba contemplado dentro de la planeación. Anexo 18

- **Construcción de la obra pública**

La construcción de la obra pública en la escuela inicio el día 02 de marzo del 2018 con el escarbado de la tierra en el área destinada para edificar y terminaron los trabajos por parte de la constructora el día 11 de octubre de 2019, entregando los siguientes inmuebles nuevos: dos aulas didácticas, una dirección, servicios sanitarios y una plaza cívica para que en los siguientes días puedan ser ocupados por los educandos de la escuela. Anexo 19

Finalmente, el día 24 de octubre de 2019 se firmó el acta de entrega-recepción entre el director de la escuela y el supervisor del IEEV, representando a la instancia gubernamental. En el acta se menciona que los inmuebles se entregan en perfectas condiciones para ser operadas posteriormente por los usuarios de la institución educativa, dicho documento no se presenta en este trabajo debido a que no se recibió una copia del mismo por parte de la espacios educativos.

- **Las tres funciones y momentos de la evaluación**

- 1) Evaluación inicial con función diagnóstica

La evaluación se aplicó en tres momentos, la primera con función diagnóstica se realizó al inicio del proyecto para detectar la problemática, por lo que en este tema

se abordará la evaluación continua para valorar el primer momento del monitoreo y final para sumar los resultados de los múltiples factores con el propósito de lograr una calificación global del proceso de gestión. Ahora describiremos los dos últimos momentos de la evaluación continua y final.

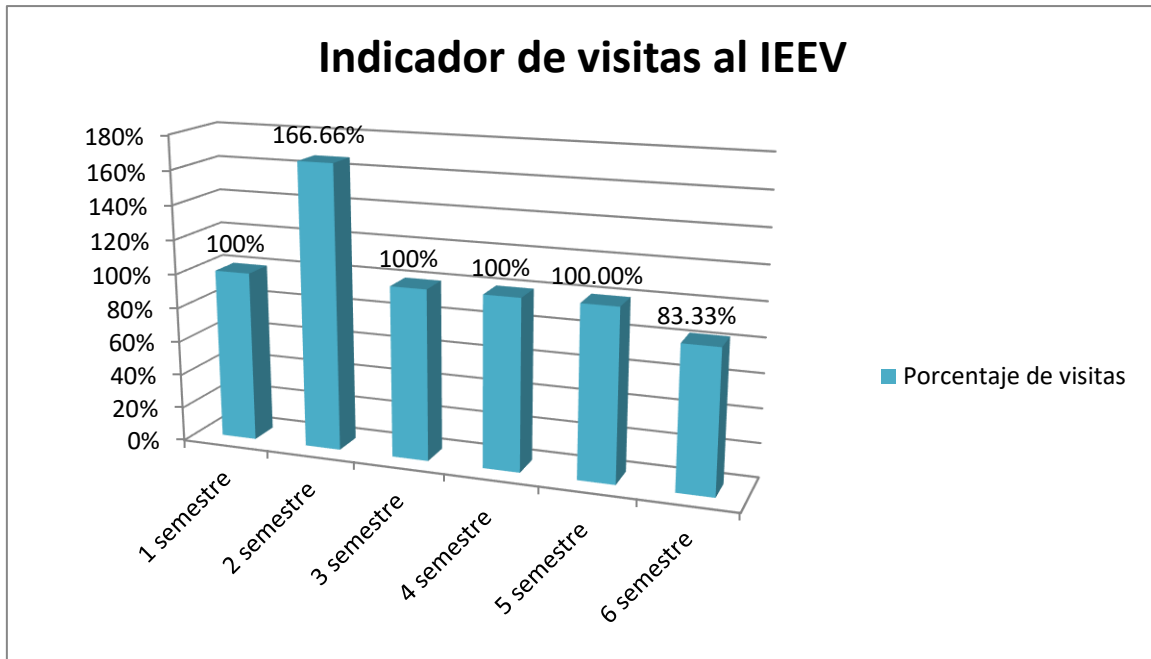
## 2) Evaluación continua con función formativa

Seguiremos con la evaluación continua que se aplicó semestralmente, utilizando las fichas descriptivas de indicadores planteadas en la planeación específica para valorar cada seis meses los indicadores de logro. Enseguida presentamos el calendario y la valoración semestral de indicadores:

### Calendario de medición de indicadores

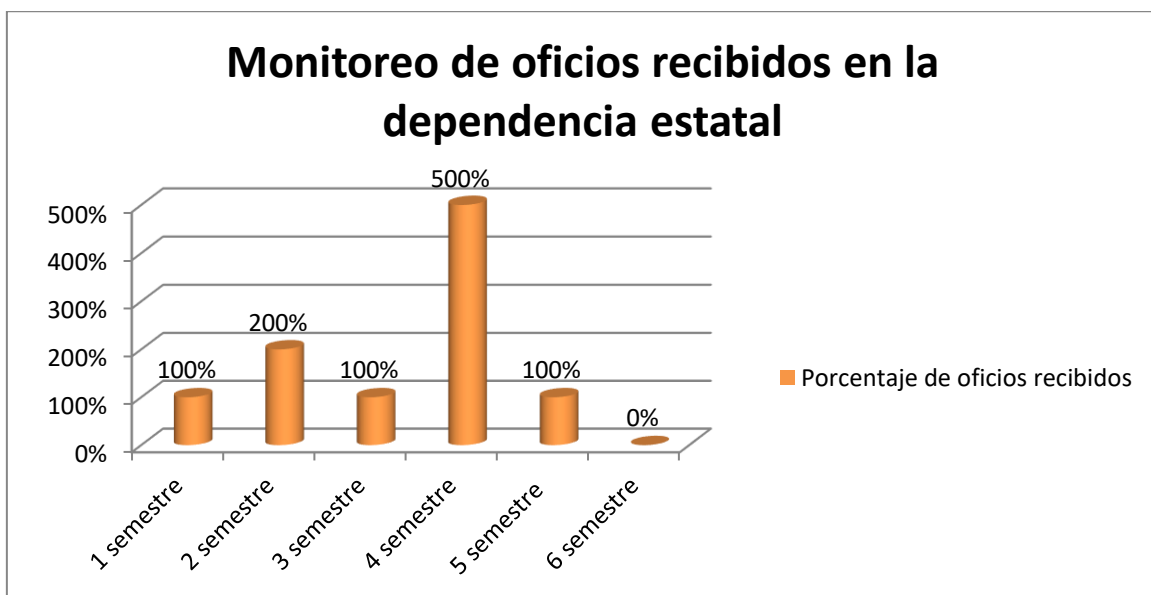
<b>Semestre</b>	<b>Periodo para recaudar fuentes de información</b>	<b>Fecha de valoración de indicadores</b>
1	Del 21/05/2015 al 20/11/2015	20 de noviembre de 2015
2	Del 21/11/2015 al 20/05/2016	20 de mayo de 2016
3	Del 21/05/2016 al 20/11/2016	20 de noviembre de 2016
4	Del 21/11/2016 al 20/05/2017	20 de mayo de 2017
5	Del 21/05/2017 al 20/11/2017	20 de noviembre de 2017
6	Del 21/11/2017 al 20/05/2018	20 de mayo de 2018

En este calendario se establecen los semestres y periodos para recaudar las fuentes de información, de igual forma, las fechas en las cuales se debe realizar la valoración para vigilar los avances o retrocesos en el proceso de gestión de infraestructura educativa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la tabla de valoración semestral de indicadores plasmados en el anexo 20, proyectando los datos en las siguientes tres gráficas de barras, para visualizar los porcentajes de acuerdo a los indicadores de visitas, oficios entregados y gastos efectuados.



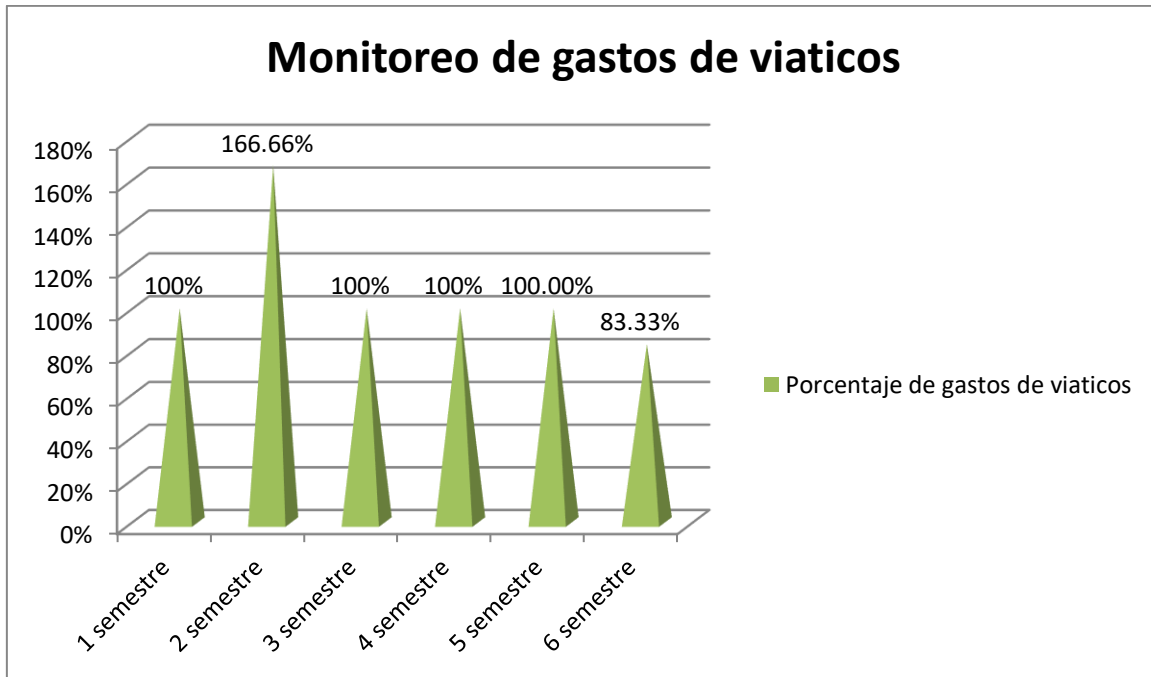
Gráfica 9: Porcentajes de visitas por semestre.

La grafica nueve proyecta las siguientes medidas de tendencia central: una moda de 100%, una mediana de 100% y una media de 108.33%, realizando el mayor porcentaje de visitas en el segundo semestre y menos visitas en el sexto semestre, por lo que se puede ver una tendencia estable del 100%.



Gráfica 10: Porcentajes de oficios recibidos en la dependencia por semestre

La grafica diez proyecta las medidas de tendencia central que a continuación se presentan: una moda de 100%, una mediana de 100% y una media de 166.66%, de este modo, se recibieron más oficios en el IEEV en el cuarto semestre y ningún documento en el sexto semestre.



Gráfica 11: Porcentajes de gastos de viáticos por semestre

La grafica once exhibe las siguientes medidas de tendencia central: la moda de 100%, la mediana de 100% y la media de 108.33%, observando el mayor porcentaje de gastos de viáticos en el segundo semestre con 166.66% y el menor con 83.33%.

A través de los datos que proporciona la valoración semestral de indicadores en las gráficas nueve y once, podemos visualizar que en el segundo semestre se aprecian los mayores porcentajes y en el sexto semestre los menores porcentajes, debido a que la información que producen están vinculados. Por el contrario, en la gráfica 10 la tendencia es distinta, produciendo el mayor porcentaje en el cuarto semestre y el menor en el sexto semestre.

Estos resultados arrojados en la evaluación continua, se suman junto con el resultado de la evaluación final para obtener un promedio general, con la intención de obtener una valoración del proyecto de intervención y ver en qué medida se lograron cumplir las metas y los objetivos propuestos en este trabajo de investigación.

### 3) Evaluación final con función sumativa

La tercera evaluación fue la final, en esta se aplicó el instrumento de la lista de cotejo, anotando una X en la opción SI O NO de acuerdo a los dieciséis indicadores planteados, después se le otorgo una calificación numérica para valorar la eficiencia y eficacia del proceso de la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa, por lo que más adelante se utilizara esta calificación para sumarla junto con los otros factores que se evaluaron en la etapa de monitoreo.

Al utilizar el instrumento de la lista de cotejo como evaluación final, se llega a la conclusión de que se realizaron 16 indicadores durante el proceso de gestión de infraestructura educativa, marcándolos con la opción Si cada una de ellas y al observar los indicadores de desempeño, se puede visualizar que el proyecto logro el nivel de desempeño A qué significa destacado y la calificación que se le otorga es un 10. Anexo 21

Porcentaje	Calificación numérica
100%	10
90% - 99%	9
80% - 89%	8
70% - 79%	7
60% - 69%	6
50% - 59%	5
40% - 49%	4
30% - 39%	3
20% - 29%	2
10% - 19%	1
0% - 9%	0

Tomando en cuenta la tabla de calificaciones numéricas, se convertirán los porcentajes en calificaciones finales de acuerdo a los resultados obtenidos en los indicadores de gestión: el indicador de visitas tiene un porcentaje de 108.33% por lo que se le asigna una calificación de 10, en cambio, el indicador de oficios recibidos en la dependencia estatal presenta un porcentaje de 166.66% recibiendo una calificación de 10, así mismo, el indicador de viáticos proyecta un porcentaje de 166.66% colocándole una calificación de 10. A continuación se presenta la evaluación de los múltiples factores:

Factores	Calificaciones finales
Visitas	10
Oficios	10
Control de gastos	10
Lista de cotejo	10
Promedio final	10

El promedio final se generó al sumar todas las calificaciones finales de los múltiples factores y se dividió entre el número de factores, utilizando dos operaciones básicas, la suma y la división. El resultado de la evaluación sumativa para este proceso de gestión de infraestructura educativa es el promedio final de 10, por lo que se logró alcanzar las metas y los objetivos planteados en este proyecto de intervención mejorando la calidad del servicio de la unidad educativa en mención, aterrizando un programa de obra pública para mejorar las condiciones físicas del plantel y ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

- **Rendición de cuentas**

El informe de rendición de cuentas se llevó a cabo el día 30 de octubre de 2019 a las cinco de la tarde en una reunión general con los padres de familia, el personal docente y el director de la escuela para dar a conocer la cantidad de visitas



realizadas, el número de oficios entregados, el total de recursos económicos invertidos, el programa de infraestructura aplicado en la escuela, el presupuesto asignado por la dependencia estatal, el periodo de construcción de la obra pública y los inmuebles construidos en el plantel escolar, por lo que después de realizar la lectura del documento, el gestor del proyecto le da las gracias a todos los asistentes por el respaldo recibido y el financiamiento del proyecto, debido a que fue la mejor decisión que habían tomado porque mejoraron la calidad de los inmuebles al brindarle a los estudiantes y maestros, nuevos espacios físicos para poder estar durante las actividades académicas que diariamente se realizan en las aulas didácticas, así mismo, tendrán una dirección, servicios sanitarios y una plaza cívica disponibles para ser ocupados por los usuarios de la unidad educativa.

Posteriormente de la lectura del informe de rendición de cuentas, el gestor del proyecto le entrego al director de la escuela el portafolio de gestión para que la documentación quede bajo resguardo de la dirección de la escuela y poder utilizar los formatos en las próximas gestiones que desee aperturar con el propósito de aterrizar obra pública y seguir mejorando la calidad del servicio prestado a la comunidad estudiantil. Se agrega evidencia en el anexo 22.

### **4.3 Análisis de Resultados**

La estrategia de la bitácora de visitas a la dependencia estatal permitió concentrar la información durante un periodo prolongado y fue de gran utilidad al extraer datos para llenar los formatos de otros tipos de documentos, así mismo, es una fuente de información.

En el segundo semestre del primer momento de la etapa de monitoreo se tuvo que llevar a cabo el registro de llamadas telefónicas, por lo que no se toman en cuenta al realizar la evaluación de indicadores de gestión dado a que no se consideró este elemento como un indicador desde la planeación, sin embargo, se menciona el elemento con fines informativos.

Del 21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018 se realizaron 39 visitas al IEEV y 8 llamadas telefónicas a la dependencia para vigilar el proceso de gestión e intervenir el momento en el cual el trámite presentaba retraso o amenazas por parte de los funcionarios al tratar de excluir a la escuela de un programa de infraestructura educativa.

La inversión total para solventar los gastos de las 39 visitas al IEEV fue de \$72,852.00 pesos, dado a que en cada una de ellas costo \$ 1868.00 y el segundo semestre de gestión fue el que gasto más presupuesto financiero con \$18,680.00 pesos.

Durante cinco semestres se entregó un oficio como mínimo en la oficina estatal para darle seguimiento al trámite y tener un historial de gestión, aunque en el sexto semestre no se entregó ningún documento porque la gestión ya estaba en la etapa de contratación de una empresa privada de construcción. En total fueron recibidos, sellados y foliados 10 oficios por la dependencia.

Después de dos años, nueve meses y nueve días, el gestor del proyecto logro que la Escuela Primaria Federal Bilingüe “Rafael Ramírez Castañeda” con clave: 30DPB0170K, fuera beneficiada con el programa de Fondo de Aportación Múltiple Rendimientos 2017, con un presupuesto de inversión de \$1,500,000.00 para construir la siguiente obra pública: dos aulas didácticas, dirección, servicios sanitarios y una plaza cívica.

Durante el periodo de gestión se ejecutó la evaluación continua mediante cortes semestrales en los cuales se valoraban el número de visitas realizadas, los oficios recibidos y los gastos generados por las visitas, concentrado la información en la valoración semestral de indicadores para conocer en qué medida se lograban las expectativas planteadas.

Al realizar la evaluación final del proceso de gestión de infraestructura educativa se lograron 16 indicadores establecidos y se obtuvo el nivel de desempeño A que se refiere al nivel destacado, obteniendo la calificación de 10.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE TRABAJO EN GENERAL

- **Las contingencias presentadas en la aplicación y desarrollo del proyecto**

Dentro de las contingencias a las cuales se enfrentó el proyecto de intervención durante el desarrollo fue la escases de recursos económicos, dado a que en cada viaje a la ciudad de Xalapa se necesitaba una cantidad fija para solventar los gastos de viáticos, papelería o alimentos, sin embargo, se optó por financiar el proyecto y al final los padres de familia de la escuela reembolsaron los gastos generados.

El frecuente cambio de director en el IEEV, esto fue debido a que los directores dejaban el puesto por asuntos personales o cambios en la administración del gobierno del estado, ante esta problemática, el gestor del proyecto debía establecer comunicación urgente con los nuevos funcionarios para informarle los avances o retrocesos y la etapa en la cual se encontraba el trámite en la dependencia para poder recibir ayuda y continuar con las siguientes fases.

Las decisiones y respuestas de los funcionarios públicos de la dependencia estatal son cambiantes de una visita a otra, debido a que en una consulta se avanza y en la siguiente visita se retrocede, por lo que el gestor debe estar atento a esta variante y seguir insistiendo frecuentemente para que se descongelen las decisiones, buscando continuar con el proceso.

Los cambios repentinos en las decisiones o respuestas de los funcionarios públicos disminuyendo la credibilidad de ellos mismos, pero también afectan al gestor, ya que al estar informando lo que sucede a los padres de familia, maestros y director crea desconfianza, creando pensamientos negativos sobre el logro de la meta, por lo que se debe tener una actitud positiva ante las barreras que se presentan y continuar enfocándose en el objetivo.

La autorización de un programa de infraestructura educativa y un presupuesto de inversión depende de la decisión del director de espacios educativos favoreciendo a políticos, amistades o grupos que controlan masas en el menor de tiempo de diligencias, sin embargo, ante esta situación el gestor del proyecto debe ser persistente y no abandonar la gestión porque tiene un objetivo que cumplir a largo plazo.

En el contrato entre el IEEV y la empresa privada constructora se establecieron las fechas para construir la obra pública, iniciando el día 02 de enero de 2018 y culminando el 10 de marzo de 2018, tardando sesenta y siete días, por el contrario, en la práctica se empezó a trabajar el 02 de marzo de 2018 y culminaron los trabajos el 11 de octubre de 2019, realizando la obra en un año, siete meses con nueve días, esto se debió a la falta de recursos económicos por parte de la constructora, la distancia de las tiendas que proveen los insumos y la lentitud de los empleados de la constructora.

El reporte de inasistencias en la dependencia estatal permitió descubrir que los funcionarios públicos ocultaron por varios meses la construcción de una plaza cívica, por lo que el día de la visita le informaron al presidente de APF y el gestor del proyecto sobre este asunto y meses después la constructora realizó el trabajo en la escuela.

Al retrasarse los trabajos de construcción por parte de la empresa constructora, afectó los tiempos del proyecto de intervención en la aplicación, dado a que la evaluación final y la rendición de cuentas se tuvieron que reprogramar, sin embargo, se cumplió ejecutando estas dos fases y se obtuvieron los resultados esperados al concluir la ruta de gestión de infraestructura educativa.

- **Las medidas del cumplimiento de los objetivos del trabajo y del proyecto**

El objetivo del trabajo se cumplió realizando una investigación en fuentes de consulta (libros o páginas de internet), extrayendo la información más relevante y

relacionada con el tema de estudio para argumentar la forma de pensar del escritor, por lo que requirió disponer de tiempo para buscar y leer los libros, ya que no todos los libros se encuentran en un solo lugar. Al seleccionar los libros en las bibliotecas se tuvo la problemática de que existe muy poca bibliografía relacionada con el tema de gestión educativa, probablemente se debe a que se carece de escritores o falta de presupuesto en la publicación del conocimiento. Por consiguiente, el objetivo del trabajo se cumplió en un 95%.

En este sentido, para alcanzar el objetivo del proyecto se tuvo que ejecutar la metodología de la ruta de gestión de infraestructura educativa en la cual se establecieron las etapas para lograr aterrizar un programa social en la unidad educativa, iniciando con la calendarización, el cronograma de actividades, la planeación general y las etapas de la ruta. Al aplicar la ruta de gestión hubo un retraso en el monitoreo ocasionado por un factor externo, aunque este no fue motivo para continuar con las demás actividades, ya que se reprogramaron y se llevaron a cabo más adelante. Al final del proyecto de intervención se realizó una evaluación en la cual se califica con un 10 el proceso de gestión de infraestructura educativa y se valora el logro del objetivo con un 100%.

- **Las aportaciones del trabajo de Gestión al ámbito educativo**

La aportación de la gestión al ámbito educativo radica en que es un medio que ayuda a obtener un fin, creando canales de comunicación entre las autoridades escolares y gubernamentales, invitando a participar a las personas que deseen formar parte de un proyecto colectivo y trabajar desde diferentes campos de acción para lograr una meta u objetivo común.

Para lograr el objetivo del proyecto, el gestor debe poseer la capacidad y la habilidad para aplicar el liderazgo compartido, debido a que se delega poder en las funciones o responsabilidades de cada participante, propiciando que cada uno se sienta comprometido con la labor que quiere realizar y emocionado por los resultados que se desean alcanzar a largo plazo.

El liderazgo compartido favorece la creación de una comunidad profesional de aprendizaje permitiendo que las personas intercambien conocimientos, analicen información y reflexión sobre los avances o retrocesos que vayan sucediendo a lo largo del proceso de la gestión de infraestructura educativa, logrando modificar la estructura cognitiva de los individuos y construir nuevos aprendizajes del tema en estudio.

Las niñas, niños y adolescentes (NNA) indígenas tienen el derecho de recibir educación en una escuela digna que cuente con instalaciones funcionales para llevar a cabo actividades académicas, deportivas o culturales, por consiguiente, las autoridades de los tres órganos de gobierno están obligados a ofrecer a la escuela obras públicas que mejoren la calidad del servicio a los miembros de la comunidad escolar.

El presente trabajo de investigación y el proyecto de intervención brindan información relevante a las personas que tengan la inquietud de realizar una gestión en una instancia gubernamental específicamente en el IEEV, haciendo de su conocimiento las políticas nacionales e internacionales que le dan el derecho a los estudiantes de recibir un beneficio público que ayude a mejorar la calidad del servicio brindando a los usuarios para poder disfrutar de nuevas instalaciones físicas en el plantel.

En el proyecto de investigación se aborda el tema de la descentralización y se ha ejecutado por tiempos en los ámbitos de gobierno o dependencias, hasta este momento se le ha delegado poder al director de la escuela para administrar los recursos económicos, aunque se han dado casos en los cuales algunos directivos han caído en el mal manejo del presupuesto y otros en la corrupción, por ende, estas problemáticas harán que las leyes y reglas de operación de los recursos financieros cambie más adelante.

Por otro lado, el proyecto de intervención proporciona formatos que pueden ser de utilidad en el momento que el gestor desee aperturar la gestión de infraestructura educativa en uno de los tres órganos de gobierno, principalmente en

el estatal, ya que ofrece la construcción o reparación de varios inmuebles y el presupuesto asignado es mayor al que puede adquirir en el ámbito municipal.

Para concluir, se propone brindarle la información de la tesis a la SEV con el propósito de diseñar un taller para los directores de las escuelas de educación básica, en el cual les facilite los conocimientos y los formatos, con la intención de aplicarlos en el momento que deseen iniciar la gestión de infraestructura educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M. A. (2011). *La función directiva en secundarias públicas*. Matices de una tarea compleja. México: INEE.
- Arias G. y Sosa V. (2003). *El Compromiso Organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos*. Revista de Investigación en Psicología. Vol. 6
- Beltrán, J. (2013). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá, Colombia: Editorial 3R.
- Bitácora (2018). *Qué es, Significado y Concepto*. Recuperado de: <http://definicion.de/bitacora/#ixzz3o00nvfF2>
- Bush, Tony. (2003). *Teorías de la gestión educativa: tercera edición*. Londres: Sage.
- Carranza, J. A. (2013). *100 años de educación en México 1900-2000*. Colección Reflexión y Análisis. México: Limusa.
- CONEVAL. (2008). *Estudio Diagnóstico del Derecho a la Educación 2018*. México: CONEVAL.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2021). Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_201219.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_201219.pdf)
- Cortez, M., Zoro, B., y Núñez, K. (Eds.) (2020). *Aprendizaje profesional situado en la escuela: Herramientas para docentes y líderes educativos*. Valparaíso, Chile: Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- D. SAVEDOFF, WILLIAN. (1998). *La organización marca la diferencia*. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.



- Diario Oficial de la Federación. (2008). **Ley de obras públicas y servicios relacionados con ellas del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave**. México: DOF
- Diario Oficial de la Federación. (2008). **Ley General de la Infraestructura Física Educativa**. México: DOF
- Diario Oficial de la Federación. (2014). **Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes**. México: DOF
- Diario Oficial de la Federación. (2019). **Ley General de Educación**. Recuperado en: [http://diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE\\_300919.pdf](http://diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE_300919.pdf)
- Diario Oficial de la Federación. (2021). **Ley general de educación**. Recuperado en: [https://www.senado.gob.mx/comisiones/hacienda/docs/Magistrado\\_TFJFA/OA\\_EC\\_LeyGeneralEducacion.pdf](https://www.senado.gob.mx/comisiones/hacienda/docs/Magistrado_TFJFA/OA_EC_LeyGeneralEducacion.pdf)
- Elizondo, H. y Torres, E. (2008). **La nueva escuela, II: dirección, liderazgo y gestión escolar**. México: Paidós.
- García, R. (2002). **Organización escolar y gestión de centros educativos**. Málaga: Aljibe S.L.
- Gobierno de la Republica. (2013). **Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**. México: Gobierno de la Republica.
- González, G., Nieto C. y Portela P. (2009). **Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos**. España: Pearson Educación.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2007). **Infraestructura escolar en las Primarias y Secundarias de México**. México: INEE.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2008). **Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas**. México: INEE.

- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2018). **Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión**. México: INEE.
- Morgan, G. (1997). **Imágenes de organización**. California. Sage, Newbury Park.
- Münch y Salazar. (2012). **Más allá de la excelencia y la calidad**. México. Trillas.
- Ouch, W. (1984). **Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés**. Barcelona. Orbis.
- Palomero, P. y Fernández, M. (2005). **El cuaderno de bitácora: reflexiones al hilo del EEES**. REIFOP, 8 (3). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2782457.pdf>
- Perrenoud, Philippe. (2004). **Diez nuevas competencias para enseñar**. México: Grao.
- Rivera, M. y Rivera, F. (2006). **Organización, gestión y dirección de instituciones educativas**. México: UPN.
- Robbins, P. y Judge, A. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson Educación.
- Rodríguez D. (2008). **Gestión organizacional**. Chile: Ediciones universidad católica de Chile.
- Ruíz. J. (1994). **El espacio escolar**. Madrid: Revista Complutense de Educación.
- Santos, M. (1997). **Para comprender las organizaciones educativas**. Málaga. Aljibe.
- Scott, C.L. 2015. **El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI?**. Revista Investigación y Prospectiva en Educación Paris: UNESCO. [Documentos de Trabajo ERF, No. 14].

- Schmelkes, S. (1995). ***Hacia una mejor calidad de las escuelas***. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2010). ***Orientaciones para activar la participación social en las escuelas de Educación Básica***. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2011). ***Supervisión XXI, Orientaciones para su actuación***. México. SEP/AFSEDF.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). ***Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo***. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). ***Programa Sectorial de Educación 2013-2018***. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2014). ***La Ruta de mejora escolar, un sistema de gestión para nuestra escuela***. Guía de trabajo. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2014). ***Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar***. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2017). ***Aprendizajes clave para la educación integral***. Plan y programa de estudios para la educación básica. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2017). Consejo Técnico Escolar. ***La Ruta de Mejora Escolar***. Educación Secundaria. Cuarta Sesión, Ciclo Escolar 2017-2018. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2018). ***Evaluar para aprender***. La evaluación formativa y su vínculo con la enseñanza y el aprendizaje. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2019). ***Orientaciones para Elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua***. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2021). ***Programa Nacional para la Modernización Educativa 1990-1944***. Recuperado en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4642789&fecha=29/01/1990](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4642789&fecha=29/01/1990)

Secretaría de Educación Pública. (2007). ***Caja de herramientas para colectivos escolares***. Buenas prácticas de gestión escolar y participación social en las escuelas públicas mexicanas. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2010). ***Curso Básico de Formación Continua para Maestros en Servicio, Planeación didáctica para el desarrollo de competencias en el aula 2010***. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2010). ***El liderazgo directivo en la gestión participativa de la seguridad escolar***. Guía para directores. México. SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2010). ***Estándares de Gestión para la Educación Básica***. Módulo III. México, D.F.: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2011). ***Plan de estudios 2011***. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2013). ***La evaluación en la escuela***. México: SEP.

Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. (2013). ***Visión colectiva de una profesión: SNTE***. México: Editorial del magisterio "Benito Juárez".

Tejedor, F. J. y Valcárcel, A. G. (1996). ***Perspectivas de las nuevas tecnologías en la educación***. España: Narcea.

Unesco. (1990). ***Declaración Mundial sobre Educación para Todos y Marco de Acción para Satisfacer de las Necesidades Básicas de Aprendizaje***. Recuperado en: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583_spa)

Unesco. (2016). ***Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4***. Paris: UNESCO.

Weinstein, J. (2017). ***Liderazgo educativo en las escuelas: nueve miradas***. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Calendario de actividades del plan de trabajo.

<b>N/P</b>	<b>Fases del proyecto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha de aplicación</b>	<b>Tiempo</b>
<b>01</b>	<b>Diagnóstico</b>	Diseñar un cuestionario.	10 y 11 de marzo de 2015	2 días
		Aplicar el cuestionario a los padres de familia.	14 de abril de 2015	30 min.
		Valorar las respuestas del cuestionario e identificar la problemática.	15 de abril del 2015	3 horas
		Contestar el diagrama Ishikawa a través de una lluvia de ideas en colectivo docente para detectar las causas del problema.	22 de abril de 2015	1 hora
		Completar la matriz FODA por el director de la escuela para detectar los factores internos y externos de la problemática.	29 de abril de 2015	1 hora
<b>02</b>	<b>Canalización</b>	Investigar instituciones gubernamentales que brindan programas sociales de infraestructura.	07 de mayo de 2015	1 hora
<b>03</b>	<b>Planeación</b>	Elaborar una planeación que contemple el objetivo, las metas, la estrategia, las acciones, los recursos, los responsables, la fecha junto con el tiempo y las evidencias para el proceso de gestión en dependencia estatal.	11 de mayo de 2015	3 horas
		Fabricar las fichas descriptivas de indicadores de gestión.	12 de mayo de 2015	3 horas
		Realizar el presupuesto de viáticos.	13 de mayo de 2015	1 hora
<b>04</b>	<b>Implementación</b>	Presentar el proyecto a los involucrados en el proceso de gestión para que realicen las acciones desde su área de influencia.	18 de mayo de 2015	30 minutos
		Entregar el primer oficio en la dependencia gubernamental.	21 de mayo de 2015	1 día
<b>05</b>	<b>Monitoreo</b>	Implementar la bitácora de visitas al IEEV anotando el número de visita, la fecha, el nombre del director general, departamento que recibe el oficio, el número de folio de recibido, nombre de la persona que atendió, la función, la respuesta del día, colorear el recuadro de acuerdo al criterio del semáforo y las observaciones realizadas por el gestor del proyecto.	21 de mayo de 2015 al 24 de octubre del 2019.	4 años y 5 meses

		Emplear el semáforo de toma de decisiones colocando el tipo de criterio en cada visita para conocer en qué estado se encuentra el trámite.	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018.	2 años y 10 meses
		Llevar un control de oficios entregados a la dependencia estatal.	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018.	2 años y 10 meses
		Archivar los oficios en la carpeta de historial de gestión para tener un respaldo de antecedentes.	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018.	2 años y 10 meses
		Anotar en el control de gastos el desembolso realizado por cada visita a la dependencia estatal.	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018.	2 años y 10 meses
		Vigilar la construcción de la obra pública	22 de febrero el 2018 al 24 de octubre de 2019.	Un año con 8 meses y dos días.
<b>06</b>	<b>Evaluación</b>	Realizar un corte semestral para medir los indicadores de gestión del proyecto.	Noviembre 2015 Mayo 2016 Noviembre 2016 Mayo 2017 Noviembre 2017 Mayo 2018	Cada seis meses
		Evaluar la Ruta de Gestión de Infraestructura Educativa utilizando el instrumento de la lista de cotejo.	25 de octubre de 2019	5 minutos
<b>07</b>	<b>Rendición de cuentas</b>	Elaborar un informe de rendición de cuentas por parte del gestor de infraestructura educativa para informar al director, padres de familia o autoridades educativas los logros alcanzados y los beneficios para la escuela.	29 de octubre de 2019	3 horas
		Colocar los documentos en las carpetas de acuerdo al orden establecido en el portafolio de gestión.	30 de octubre 2019	20 minutos
		Entregar el informe de rendición de cuentas y el portafolio de gestión al director de la unidad educativa.	31 de octubre de 2019	5 minutos

Tabla 1: Calendario de actividades del plan de trabajo.

Anexo 2.

Fotografías de las condiciones físicas de la escuela.



Exterior de la Escuela Primaria Bilingüe "Rafael Ramírez Castañeda", con clave:  
30DPB0170K.



Exterior del salón de clases de tercero y cuarto grado.





Interior del salón de clases.



Interior del salón de quinto y sexto grado de primaria.



Filtración de agua por el interior de las paredes de los salones de clase.



Exterior del servicio de sanitario.



Interior del servicio sanitario.



Cercado de varengas en muy malas condiciones.





### Descripción de los colores

<b>Etapa</b>	<b>Color</b>	<b>Cantidad de actividades</b>
Diagnostico		5
Canalización		1
Planeación		3
Implementación		2
Monitoreo		6
Evaluación		3
Rendición de cuentas		3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>22</b>

Tabla 2: Descripción de colores en el cronograma de actividades.

## Anexo 4.

### Planeación de la gestión de infraestructura educativa.

<b>Objetivo:</b>		Gestionar un programa de infraestructura educativa ante la dependencia del IEEV para mejorar la calidad del servicio prestado a los usuarios, durante el periodo 2015-2018.				
<b>Meta:</b>		<p>Aplicar el 95% de las actividades programadas en la planeación general para conseguir la obtención del programa público que ayude a mejorar las condiciones físicas del plantel, en los años 2015-2018.</p> <p>Anotar el 90% de la información proporcionada por los funcionarios públicos en la estrategia de la bitácora de visitas para monitorear los avances o retrocesos durante el periodo de gestión.</p> <p>Evaluar el 95% del proceso de gestión para valorar los logros obtenidos al finalizar el proyecto de intervención.</p>				
<b>Estrategia</b>		La bitácora de visitas al IEEV.				
N/E	Etapa	Actividades	Recursos	Responsables	Fecha y tiempo	Evidencia
01	Diagnóstico	Diseñar un cuestionario, los formatos del diagrama Ishikawa y la matriz FODA.	Computadora e impresora.	Gestor del proyecto	06/04/2015 Dos horas.	Formatos
		Aplicar el cuestionario a los padres de familia.	Copias del cuestionario.	Maestros de cada grado y grupo	14/04/2015 Una hora en un día	Cuestionario contestado.
		Valorar el cuestionario e identificar la problemática.	Cuestionarios contestados	Maestros de cada grado y grupo	17/04/2015 Tres horas	Gráficas con resultados del cuestionario.
		Proporcionar el formato del diagrama Ishikawa para que lo conteste el personal docente.	Formato del diagrama Ishikawa	Gestor del proyecto	22/04/2015 Una hora	Diagrama Ishikawa resuelto
		Brindarle al director de la matriz FODA para que responda el instrumento.	Formato de la matriz FODA	Gestor del proyecto	24/04/2015 Una hora	Matriz FODA
		Analizar los resultados de los tres instrumentos del diagnóstico y corroborar la problemática que afecta al plantel educativo.	Los resultados de la evaluación del cuestionario, el diagrama Ishikawa y la matriz FODA.	Gestor del proyecto	27/04/2015 Tres horas	

02	Canalización	Investigar instituciones gubernamentales e identificar una que ofrezca proyectos de infraestructura educativa	Computadora e internet.	Director de la escuela	29/04/2015 20 minutos.	Un tríptico
03	Planeación	Elaborar una planeación.	Computadora, impresora y hojas blancas.	Gestor del proyecto	04/05/2015 Dos horas	Planeación
		Fabricar las fichas descriptivas de indicadores de gestión.	Computadora, impresora y hojas blancas.	Gestor del proyecto	07/05/2015 Tres horas	Fichas descriptivas de indicadores de gestión.
		Realizar el presupuesto de viáticos.	Computadora, impresora y hojas blancas.	Gestor del proyecto	13/05/2015 Dos horas	Presupuesto de viáticos.
04	Implementación	Presentar el proyecto a los involucrados para que conozcan la función que desempeñaran	Computadora portátil.	Director de la escuela	14/05/2015 40 minutos	Tabla de funciones por responsable.
		Entregar el primer oficio en la dependencia gubernamental.	Viáticos para realizar el viaje.	Gestor del proyecto y presidente de la APF.	21/05/2015 Un día	Oficio sellado y foliado.
05	Monitoreo	Implementar la bitácora de visitas al IEEV.	Computadora, impresora y hojas blancas.	Gestor del proyecto	21/05/2015 al 24/10/2019 Cuatro años con cinco meses	La bitácora
		Emplear el semáforo de toma de decisiones.	Bitácora de visitas	Gestor del proyecto	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018 Dos años con 10 meses	Gráficas de los criterios del semáforo de toma de decisiones.
		Llevar un control de oficios entregados.	Computadora, impresora y hojas blancas.	Maestro de sexto y quinto grado	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018 Dos años con 10 meses	Registro de oficios recibidos en el IEEV.
		Archivar los oficios en la carpeta de historial de gestión.	Folder	Maestro de sexto y quinto grado	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018 Dos años con 10 meses	Oficios sellados y foliados.



		Anotar en el control de gastos el desembolso realizado por cada visita.	Computadora, impresora y hojas blancas.	Maestro de cuarto grado	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018 Dos años con 10 meses	Control de gastos
		Vigilar la construcción de la obra pública	Cámara fotográfica.	Director de la escuela y comités de APF o CEPSE.	02 de marzo de 2018 al 11 de octubre de 2019. Un año con 7 meses	Fotografías
06	Evaluación	Realizar un corte semestral para medir los indicadores de gestión.	Fichas descriptivas de indicadores de gestión.	Gestor del proyecto	21 de mayo de 2015 al 02 de marzo de 2018 Dos años con 10 meses	Concentrado de valoración semestral de indicadores y gráficas.
		Evaluar el proceso de gestión de infraestructura educativa.	Copia de la lista de cotejo.	Gestor del proyecto	25 de octubre de 2019 20 minutos.	Lista de cotejo e indicadores de desempeño
07	Rendición de cuentas	Elaborar un informe de rendición de cuentas.	Computadora, impresora y hojas blancas.	Gestor del proyecto	28 de octubre de 2019 Una hora y media.	Informe de rendición de cuentas
		Colocar los documentos recabados en el portafolio de gestión.	Todos los documentos recabados durante el proceso de diligencias.	El secretario de la APF.	29 de octubre de 2019 Dos horas	Portafolio de evidencias
		Entregar el informe de rendición de cuentas y el portafolio de gestión al director de la escuela	Informe de rendición de cuentas y el portafolio de gestión.	Gestor del proyecto	30 de octubre de 2019 Una hora	Fotografía.
Evaluación	Función	Momento	Instrumento de evaluación			
	Diagnóstica	Inicial	Cuestionario, diagrama Ishikawa y matriz FODA			
	Formativa	Continua o procesual	Fichas descriptivas de indicadores de gestión			
	Sumativa	Final	Lista de cotejo y los resultados de la evaluación formativa			
Observaciones:						

## Anexo 5.

### Cuestionario para padres de familia o tutores.

#### DIAGNOSTICO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA

1.- Marque con una equis (X) los bienes inmuebles que existen en la escuela.

Espacio físico	Si	No
Un salón para cada grupo	X	
Aula de medios		X
Biblioteca escolar		X
Salón de usos múltiples		X
Sala de maestros		X
Dirección escolar		X
Cancha deportiva		X
Plaza cívica		X
Arco, techo o techumbre		X

2.- El cerco perimetral de la escuela está rodeado con

	Si	No
Lindero natural		X
Postes de madera con alambre de púas	X	
Postes de madera con malla ganadera		X
Postes de concreto con malla ciclón		X
Panel de reja de acero		X
Barda perimetral		X

3.- Los servicios públicos disponibles en la escuela son:  
**Seleccione la opción aunque sea negativa.**

	Si	No
Agua entubada	X	
Sistema de bebederos		X
Energía eléctrica	X	
Fosa séptica	X	
Drenaje		X
Sistema de eliminación de aguas negras o residuales.		X
Internet público		X

4.- Anota el número de muebles de baño que funcionan de manera adecuada para brindar el servicio a los estudiantes.

	0	1	2	Más de 2
Lavabos con llave	X			
Inodoro			X	
Letrinas	X			
Mingitorios	X			

5. - Marca con una palomita el estado en el cual se encuentra el mobiliario del salón de clases donde estudia su hijo (a) o hijos (as).

	No existe	Malo	Regular	Muy bueno
Pizarrón		X		
Pintarrón			X	
Mesabancos		X		
Pupitres			X	
Mesa y silla para el docente		X		
Repisa	X			
Gaveta			X	
Librero	X			
Estantería	X			

6. - Desde su perspectiva, ¿Cuántos salones presentan malas condiciones físicas de infraestructura?

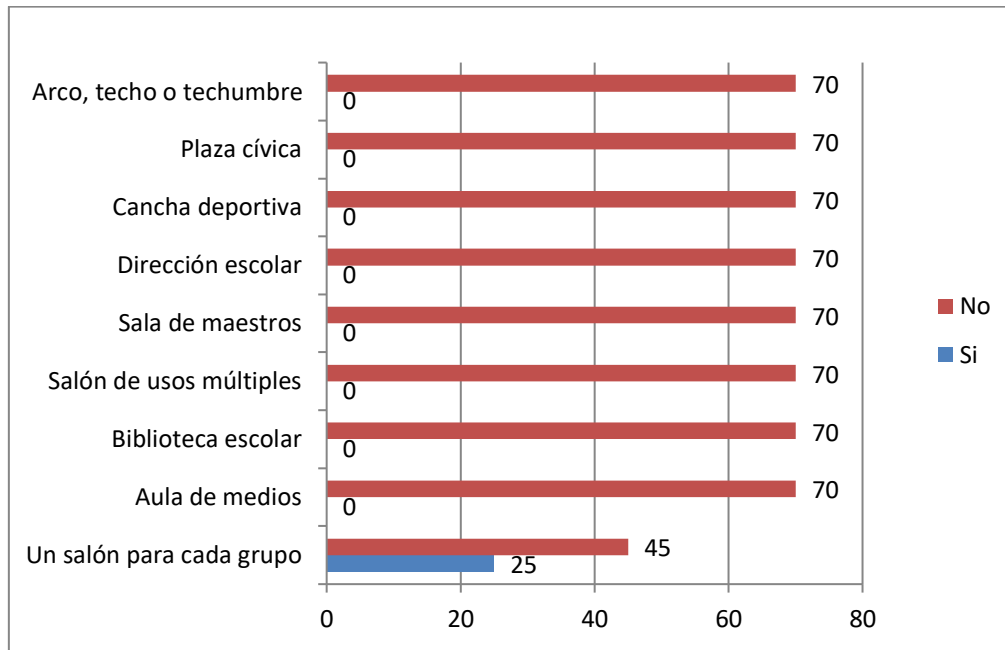
	Salón 1 (1988)	Salón 2 (1988)	Salón 3 (2005)	Salón 4 (2011)
Techo con láminas oxidadas	X	X		
Filtración de agua en las láminas del techo	X	X		
Filtración de agua en techo de concreto			X	
Pared de madera con plaga de comején	X	X		
Pared de concreto agrietado			X	
Piso firme fragmentado	X			
Piso de loseta cuarteado			X	
Mala colocación del cableado eléctrico	X	X		
Mala iluminación natural	X	X		
Protectores oxidados en ventanas y puertas			X	
Espacio insuficiente para la cantidad y movilidad de educandos	X	X		
Pintura descolorada en el interior y exterior del aula	X	X	X	X
Ventanas con cristal roto			X	
Ventilación natural inadecuada	X	X		

*¡Gracias por su participación!*

## Anexo 6.

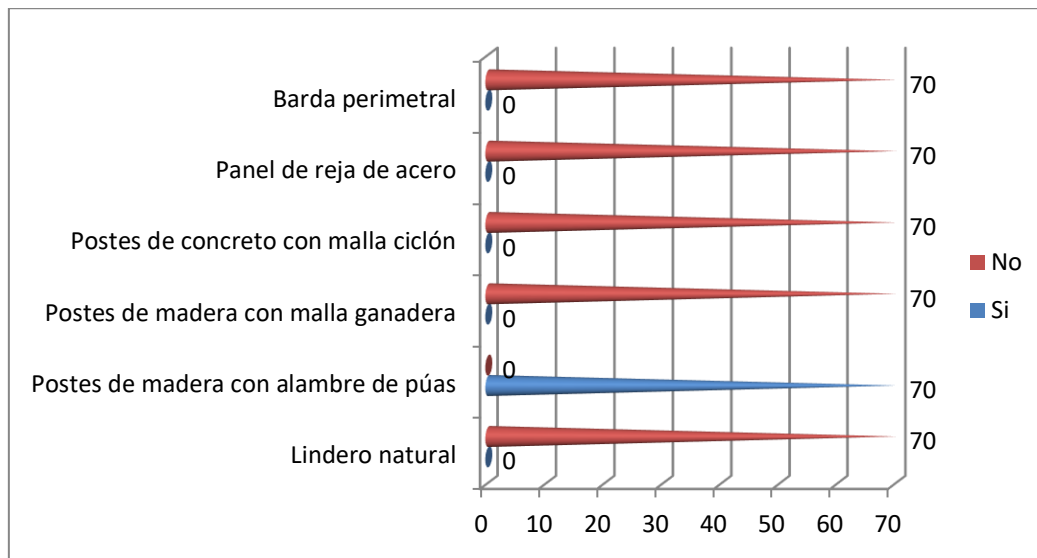
Gráficas de los resultados arrojados de cada pregunta del cuestionario.

Pregunta 1: Marque con una equis (X) los bienes inmuebles que existen en la escuela.



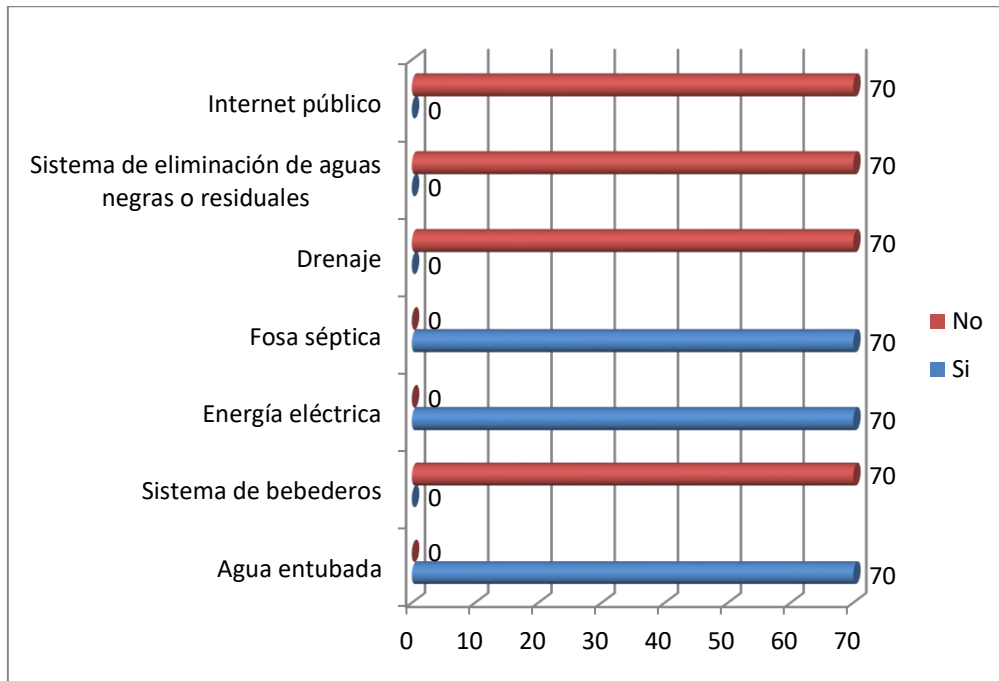
Gráfica 1: Bienes inmuebles de la escuela.

Pregunta 2: El cerco perimetral de la escuela está rodeado con:



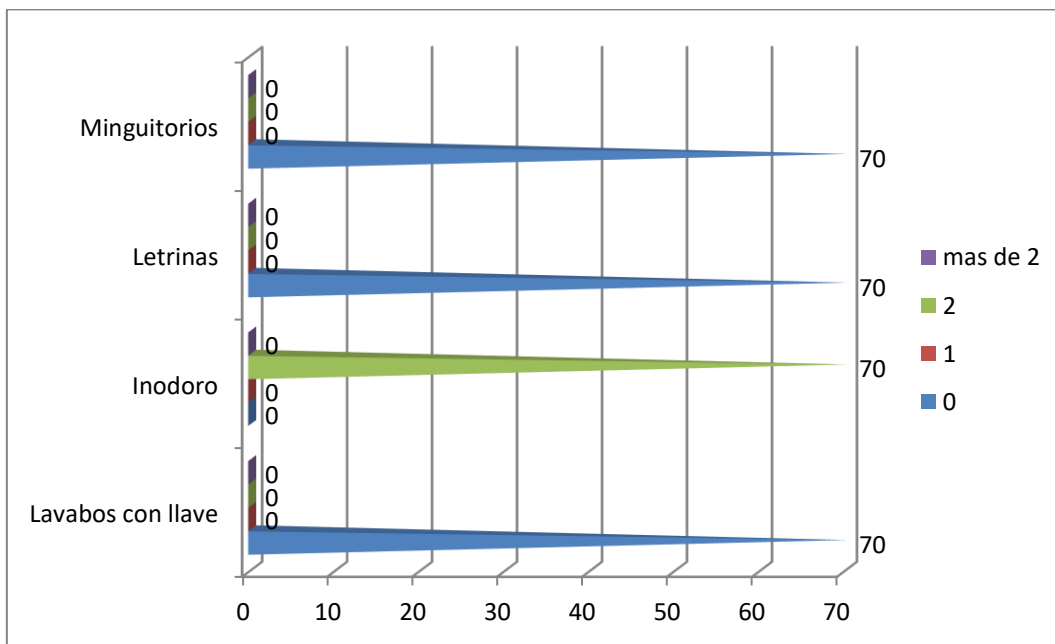
Gráfica 2: Tipos de cercos perimetrales.

Pregunta 3: Los servicios públicos disponibles en la escuela son...



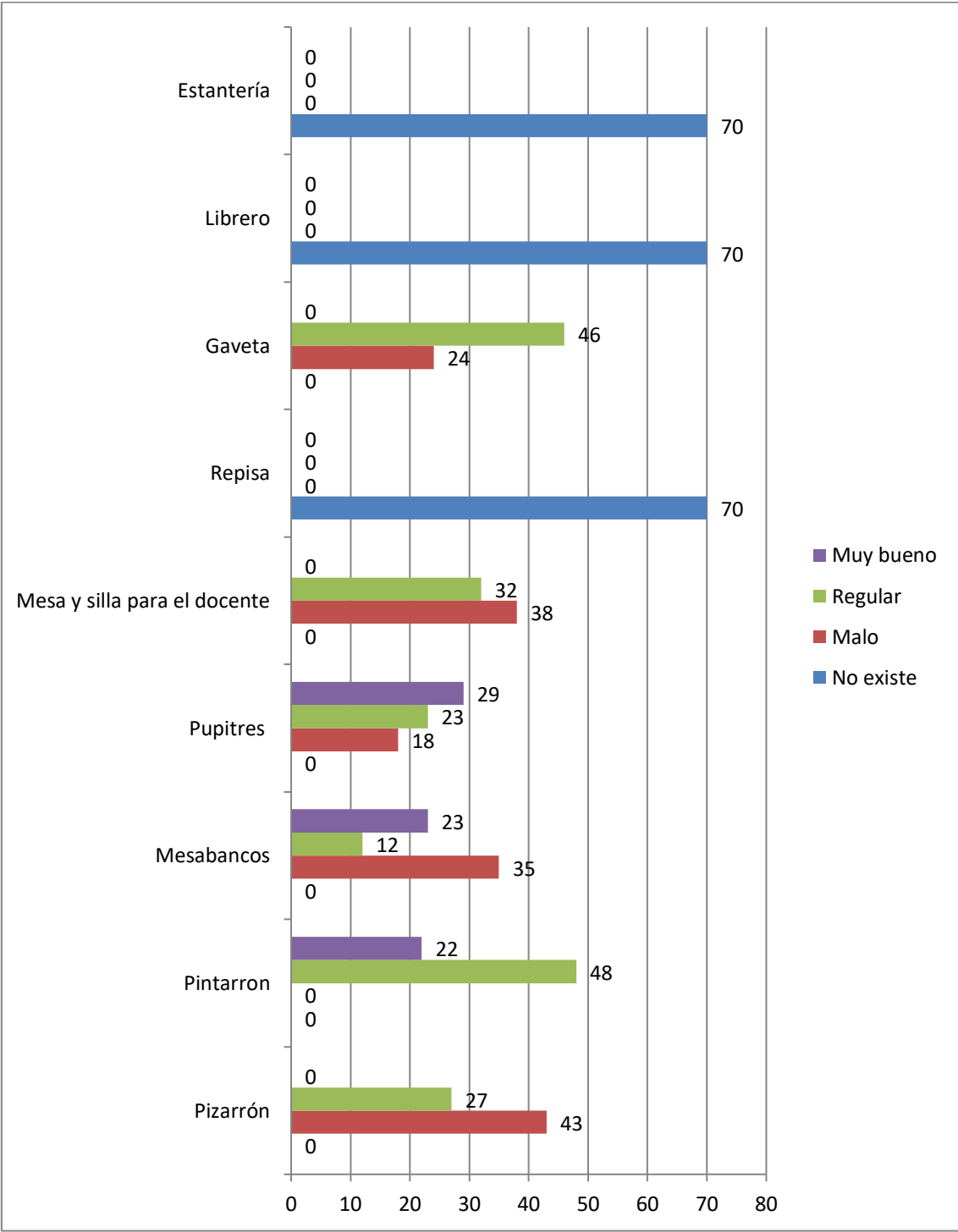
Grafica 3: Tipos de servicios públicos disponibles en la institución.

Pregunta 4: Anota el número de muebles de baño que funcionan de manera adecuada para brindar el servicio a los estudiantes.



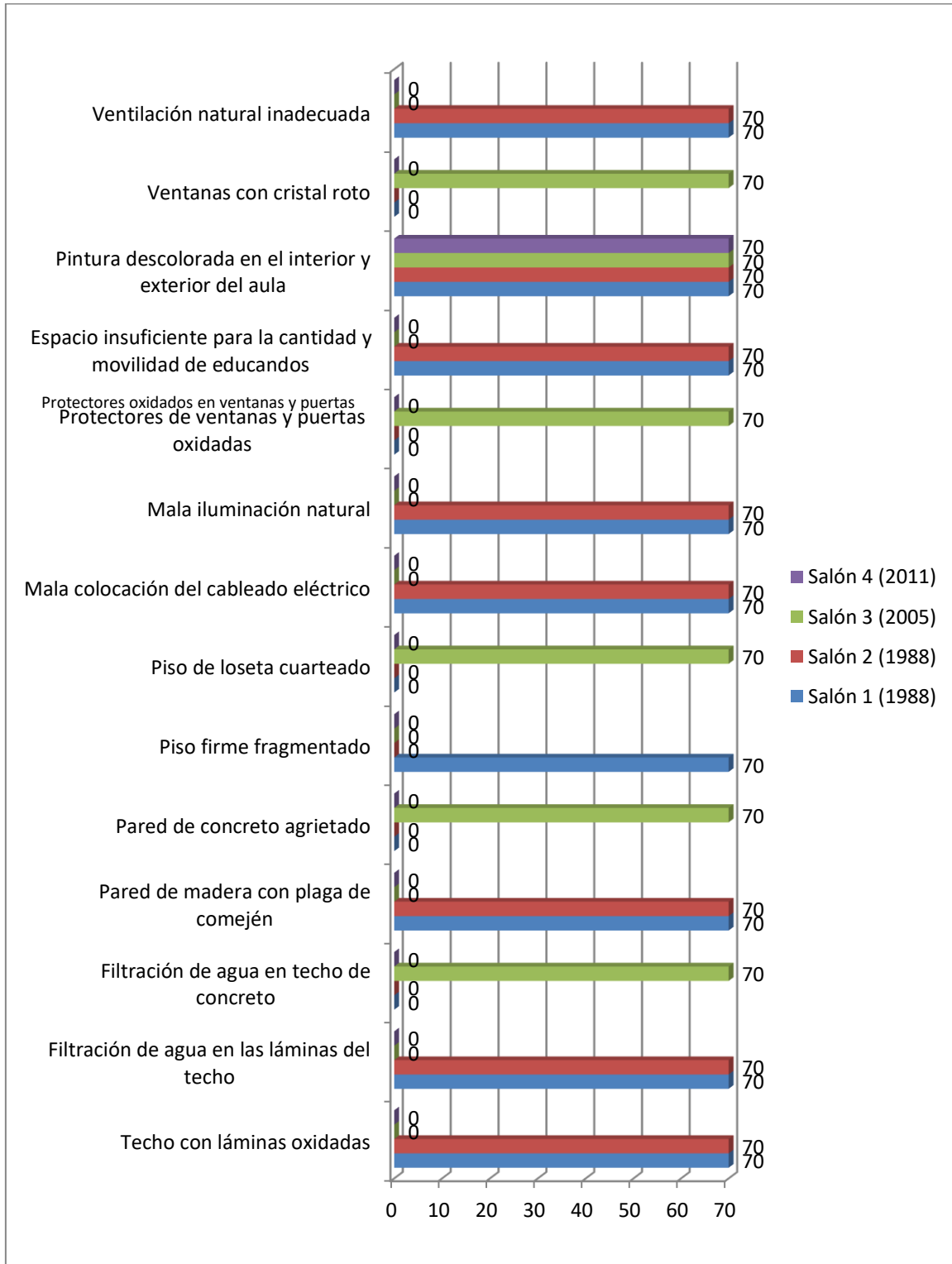
Grafica 4: Muebles de baño disponibles para los estudiantes.

Pregunta 5: Marca con una palomita el estado en el cual se encuentra el mobiliario del salón de clases donde estudia su hijo (a) o hijos (as).



Grafica 5: El estado físico del mobiliario.

Pregunta 6: Desde su perspectiva, ¿cuántos salones presentan malas condiciones físicas de infraestructura?



Grafica 6: Las malas condiciones físicas de las aulas.

## Anexo 7. Diagrama Ishikawa



SEV  
ESTADO DE VERACRUZ

VER Educación  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

**Escuela:** Rafael Ramírez Castañeda    **Clave:** 30DPBB0170K    **Zona Escolar:** 845 Las Choapas    **Sector Educativo:** 08 Tatahuicapan  
**Localidad:** Rafael Murillo Vidal, Las Choapas, Ver.    **Fecha de elaboración:** 22 de abril del 2015

### Diagnostico mediante el diagrama Ishikawa

**Propósito:** Detectar las necesidades de la institución educativa para identificar la problemática que afecta la calidad del servicio educativo.

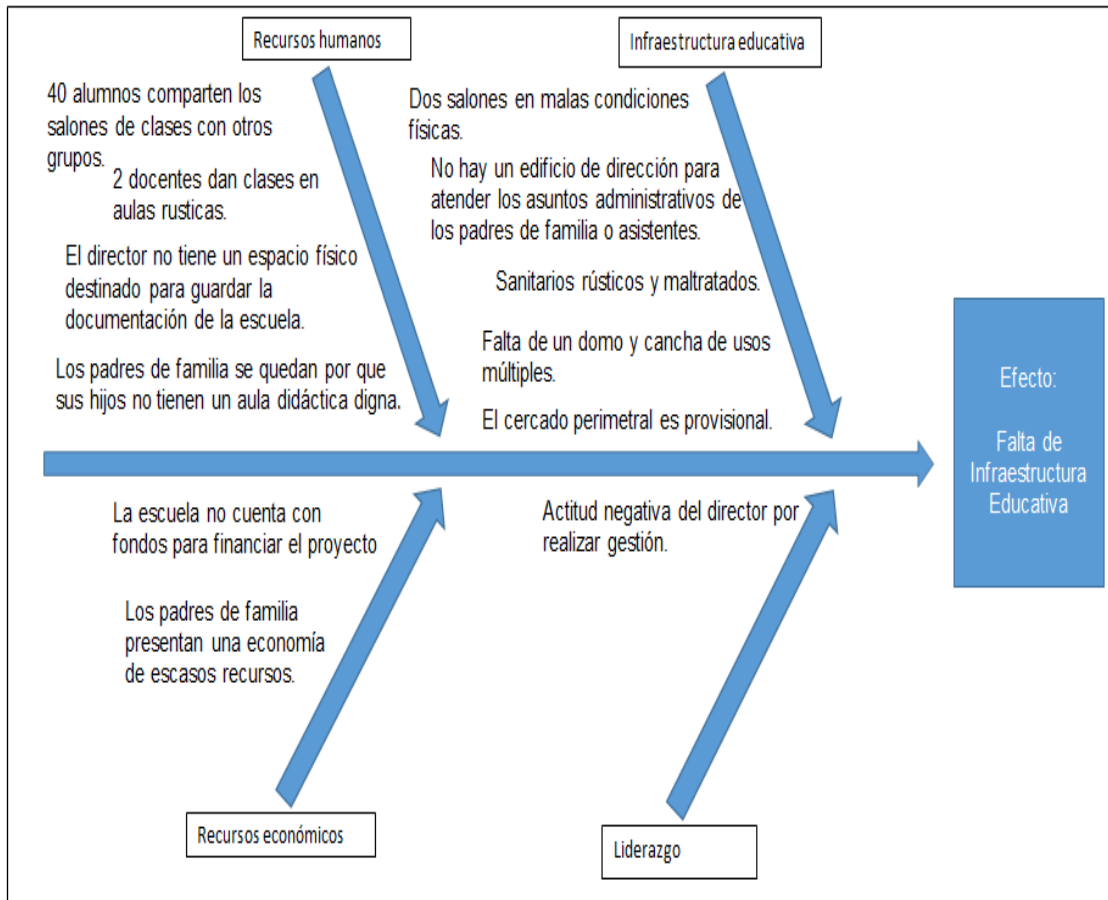


Diagrama Ishikawa elaborado por el personal docente de la unidad educativa



## Anexo 8.

### Matriz FODA



**Escuela:** Rafael Ramírez Castañeda **Clave:** 30DPBB0170K **Zona Escolar:** 845 Las Choapas **Sector Educativo:** 08 Tatahuicapan  
**Localidad:** Rafael Murillo Vidal, Las Choapas, Ver. **Fecha de elaboración:** 24 de abril del 2015

#### Matriz FODA de Infraestructura Educativa

**Propósito:** Analizar el contexto de la institución educativa para canalizarlo con programas de infraestructura educativa que ofrecen el IEEV.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>Apoyo moral por parte del director de la escuela.                      Disposición del gestor.                      Participación de la Asociación de Padres de Familia (APF), Consejo Escolar de Participación Social en educación (CEPSE).                      Comité de infraestructura educativa.                      Matricula de 90 alumnos.                      Tres docentes frente a grupo.                      Suficiente terreno para realizar construcciones                      Ruta de mejora escolar enfocada a gestión de infraestructura.</p>	<p>Director con grupo.                      Pocos recursos económicos.                      La escuela se encuentra a cuatro horas del municipio                      Hay dos salones y sanitarios que se encuentran en malas condiciones.                      No existe un inmueble de dirección.                      Se carece de una plaza cívica para realizar actividades de educación física.</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>La planeación de la ruta de mejora escolar enfocada a la gestión de infraestructura educativa.                      Facilidades por parte de las autoridades educativas (director, APF, CEPSE y Comité de Infraestructura Educativa) para hacer las diligencias                      Gestionar un programa de infraestructura educativa                      Apoyo del personal del IEEV para facilitar la autorización del proyecto.                      Registrar la información en una bitácora.</p>	<p>Rentar la parcela escolar para generar ingresos.                      Fundamentar la propuesta de la escuela a través de las carencias que presenta.                      Gestionar Infraestructura Educativa.</p>
<b>Amenazas</b>	<p>Conseguir la autorización del director de IEEV para avanzar en las etapas del proceso y realizar el trámite en el menor tiempo posible.                      Buscar aliados estratégicos que apoyen la gestión de la escuela.</p>	<p>Justificar las necesidades y los antecedentes de la institución educativa ante cualquier amenaza que se presente durante el proceso de gestión.</p>
<p>El periodo de tiempo del director en el IEEV o los frecuentes cambios en la parte directiva.</p> <p>Presupuesto recortado al programa de infraestructura.</p> <p>Influencias políticas que obstaculizan la gestión.</p>		

Matriz FODA contestada por el director de la escuela.

## Anexo 9.

### Tríptico del IEEV

#### REQUISITOS TERRENO (M<sup>2</sup>)

MODALIDAD	TIPOLOGÍA	M <sup>2</sup> MÍNIMO
CENDEI	250 niños	1800
	Rural (180 niños)	1500
JARDÍN DE NIÑOS	Urbano (360 niños) 1 nivel	3000
	Urbano (360 niños) 2 niveles	1800
PRIMARIA	Rural (240 niños) 1 nivel	2000
	Urbano (480 niños) 1 nivel	4300
	Urbano (480 niños) 2 niveles	2000
TELESECUNDARIA	Urbano (720 niños) 3 niveles	2500
	6 grupos 1 nivel	2000
	6 grupos actividad agrícola	5000
SECUNDARIA GENERAL	3 grupos 1 nivel	3000
	6 grupos 1 nivel	3400
	12 grupos 2 niveles	4000
SECUNDARIA TÉCNICA	18 grupos 3 niveles	6500
	6 grupos 1 nivel	3000
	9 grupos 1 nivel	4500
	12 grupos 2 niveles	6800
CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE	12 grupos (agrícola)	5000
	18 grupos 3 niveles	6500
	Básico (80 alumnos)	1500
	Laboral (240 alumnos)	4000

#### DIRECTORIO

LIC. ADOLFO MOTA HERNÁNDEZ  
SECRETARIO DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL EDUCATIVO DE LA SEV  
LIC. ARTURO FRANCISCO GUTIÉRREZ GÓNGORA  
DIRECTOR GENERAL  
TORRE ANIMAS DESPACHO 114 1ER. PISO  
TEL. 01(228)813 5777; FAX: (228)813 7689

SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN DE LA SEV  
MPP. ALDO ZAVALA GARCÍA  
SUBDIRECTOR  
LIC. HILARIO OREA SÁNCHEZ  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA  
AV. ARAUCARIAS N° 82, COL. SAHOP, XALAPA, VER.  
TEL. 01(228)812 5014; (228)812 8766; (228)812 8703

OFICIAÍA MAYOR  
LIC. VICENTE BENÍTEZ GONZÁLEZ  
OFICIAL MAYOR

SUBDIRECCIÓN DE ADQ., ARRENDAMIENTO Y MTO. DE INMUEBLES  
LIC. JOSÉ RUBÉN MENDOZA HERNÁNDEZ  
SUBDIRECTOR  
CARRETERA FEDERAL KM 4.5, XALAPA, VER.  
TEL. 01 (228)812 5770 Y (228) 812 9980

DIRECCIÓN JURÍDICA  
DRA. ARACELI CABIDO VAILLARD  
DIRECTORA  
AV. RAFAEL MURILLO VIDAL N°90, ESQ. RÍO TECOLUTLA  
TEL. 01 (228)841 1650 Y (228)841 1652

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE  
LIC. MARCELO MONTIEL MONTIEL  
SECRETARIO  
VISTA HERMOSA N°7, TORRE UNIÓN 4º PISO, FRACC. ANIMAS, XALAPA, VER. TEL. 01 (228) 812 9133 Y 812 7980


CONAFE  
LIC. G. YVETTE NUÑEZ BRAVO  
DELEGADA ESTATAL  
CULTURAS VERACRUZANAS S/N. RESERVA TERRITORIAL, XALAPA, VER. (ATRÁS DEL 066) TEL. (228) 819 22077 Y 819 2013


## ESPACIOS EDUCATIVOS

INSTITUTO DE ESPACIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE VERACRUZ

### ATENCIÓN A ESCUELAS

CONSTRUCCIÓN REHABILITACIÓN MANTENIMIENTO








INSTITUTO DE ESPACIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE VERACRUZ

DIRECTORA GENERAL

CARRETERA FEDERAL XALAPA-VERACRUZ KM 1+900. COL. FUENTE DE LAS ANIMAS, C.P.91190, XALAPA, VERACRUZ  
TEL. 01(228)812 5160. EXT. 105 FAX. (228) 812 5160 EXT 201  
LADA SIN COSTO: 01800 2233 732  
[www.espacioseducativos.gob.mx](http://www.espacioseducativos.gob.mx)



GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ

Anverso del tríptico.

## SOLICITUDES

Los interesados que requieran realizar alguna gestión, relativa a las necesidades de construcción o rehabilitación de espacios educativos para educación básica, deberán presentar su petición a la Unidad de Planeación, Evaluación y Control Educativo de la SEV; la cual se coordinará con el Instituto de Espacios Educativos o el PAREIB (Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica) para la integración de su programa de obras.

### REQUISITOS:

1) Presentar la petición a la Unidad de Planeación, Evaluación y Control Educativo de la SEV.

2) Solicitud integrada como se indica:

- Oficio de solicitud especificando localidad, municipio, nombre del plantel y clave oficial.

- Copia del documento que acredite la propiedad del terreno a favor del gobierno del Estado de Veracruz. (Acta de donación o Escritura)

- Cumplir con las dimensiones requeridas para efectos de construcción de nuevas escuelas.

- Contar con los servicios municipales de agua, luz, drenaje.

- Para planteles cuyas instalaciones físicas se encuentren en mal estado o sufran algún percance ocasionado por fenómenos meteorológicos y que sea necesario llevar a cabo una rehabilitación, deberán anexar a la solicitud fotografías que muestren el estado en que se encuentra el inmueble escolar.

**ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUE DICHAS SOLICITUDES DEBEN SER PRESENTADAS PREFERENTEMENTE EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A JUNIO DE CADA AÑO, PARA QUE EN SU CASO, SE CONSIDERE SU ATENCIÓN EN EL PROGRAMA DEL SIGUIENTE EJERCICIO.**



## OBRAS ACCESORIAS

Ante el rezago de la infraestructura educativa básica, este Organismo tiene como principal objetivo seguir ampliando y mejorando las escuelas, con la construcción de aulas, laboratorios, talleres y demás espacios indispensables para que se lleve a cabo el proceso educativo; por lo que la construcción de bardas, plaza cívica, cercos perimetrales, canchas deportivas, techados de exteriores, bodegas y otros conceptos similares, quedan excluidos de las prioridades del Instituto de Espacios Educativos.

## MOBILIARIO Y EQUIPO<sup>(1)</sup>

Este Organismo no cuenta con presupuesto para la reposición de mobiliario y equipo de los planteles; el Instituto de Espacios Educativos programa exclusivamente el equipamiento de las obras de construcción de los espacios que ejecuta.

Las peticiones de mobiliario, bandas de guerra, equipos de sonido, material bibliográfico y didáctico, equipo de cómputo, deberán ser dirigidas a la Oficialía Mayor de la SEV, para su posible atención.

(1) de acuerdo a las políticas para la integración del programa operativo anual en su capítulo de obras nuevas para los niveles de educación básica, publicadas en la gaceta oficial n°291 de fecha 25 de septiembre de 2007.

## TELEBACHILLERATOS

En lo que respecta a los Telebachilleratos, este Organismo no cuenta con un presupuesto anual para su infraestructura física, por lo que se sugiere recurrir a las autoridades municipales para su atención.

## NIVELES SUPERIORES

En relación a los planteles de educación media superior, superior tecnológica y capacitación (CBTIS, CETIS, ITA, CBTA, CETMAR, ITMAR, ITS, ITS, CRODE, CECyT, CECATI, ICAT, CONALEP, COBAEV, UT, etc. las solicitudes de construcción o rehabilitación deberán ser canalizadas a las respectivas Direcciones Generales para que se gestionen los recursos correspondientes ante el Gobierno del Estado y Federación.

Los planteles autorizados serán atendidos a través de los Convenios de Coordinación entre el Gobierno del Estado y la Federación, para la atención de la Infraestructura Física de los niveles de educación Media Superior y Superior Tecnológica.

Reverso del tríptico.

Anexo 10.

Presupuesto de viáticos

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
2	Boleto de la camioneta de: La localidad de Lic. Rafael Murillo Vidal a Las Choapas, Ver.	\$ 100.00	\$ 200.00
2	Servicio de taxi de la gasolinera de: La Sabana a la terminal ADO Las Choapas.	\$ 20.00	\$ 40.00
2	Boleto de autobús AU de: Las Choapas a Coatzacoalcos, Ver.	\$ 80.00	\$ 160.00
2	Boleto de autobús de: Coatzacoalcos a Minatitlán, Ver.	\$ 24.00	\$ 48.00
2	Servicio de taxi de la colonia: Gustavo Díaz Ordaz a la terminal ADO Minatitlán	\$ 30.00	\$ 60.00
2	Boleto de autobús ADO de: Minatitlán a Xalapa de Enríquez, Ver.	\$ 540.00	\$1080.00
2	Servicio de taxi de: CAXA a la dependencia del IEEV.	\$ 40.00	\$ 80.00
2	Copias, impresiones, renta de internet o impresión de fotografías.		50.00
2	Alimentación	\$ 75.00	\$150.00
		<b>TOTAL:</b>	\$ 1868.00

Anexo 11.

Oficio

EJ. LIC. RAFAEL MURILLO VIDAL, LAS CHOAPAS, VER., A 21 DE MAYO DE 2015.

Asunto: Se solicitan infraestructura educativa.

LIC. PEDRO MONTALVO GÓMEZ  
DIRECTOR DEL INSTITUTO DE ESPACIOS EDUCATIVOS  
DEL ESTADO DE VERACRUZ  
P R E S E N T E.

Los que suscriben C.C. Artemio Fuentes Hernández, Presidente de la Asociación de Padres de Familia, Profr. Dagoberto Hernández Martínez, Director de la Escuela Primaria Federal Bilingüe "Rafael Ramirez Castañeda" con clave: 30DPB0087L y el Profr. Juan Manuel De Jesús Zepahua, Gestor del proyecto de infraestructura educativa, nos dirigimos a usted de la manera más respetuosa para solicitar dos aulas didácticas, un inmueble para dirección y servicios sanitarios, debido a que en temporadas de lluvia los alumnos tienen que cambiarse frecuentemente de lugar dentro del salón de clases para evitar que se mojen sus materiales, de igual forma, porque las láminas de los dos salones ya se encuentran oxidadas, ocasionando la filtración de agua por los orificios, el piso esta cuarteado, existe mala instalación eléctrica y las paredes de madera están podridas, por lo que en los próximos años estos salones ya no serán funcionales para los estudiantes de la unidad educativa arriba mencionada, así mismo, los sanitarios son rústicos y se encuentran en malas condiciones físicas. En este sentido se carece de un espacio para dirección y una plaza cívica para realizar actividades deportivas de educación física. Hacemos de su conocimiento que nuestra escuela atiende a 90 alumnos que hablan la lengua indígena Chinanteca.

Esperando contar con una respuesta favorable a nuestra petición, le deseamos un cordial saludo y le deseamos éxito en sus labores profesionales.

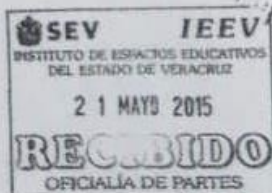


PROFR. DAGOBERTO HERNANDEZ MARTINEZ  
DIRECTOR DE LA ESCUELA

ATENTAMENTE

SOC. DE PADRES DE FAMILIA  
ESC. "RAFAEL RAMIREZ CASTAÑEDA"  
CLAVE: 30DPB0170K  
EJ. LIC. RAFAEL MURILLO VIDAL  
MPIO. LAS CHOAPAS, VER.

C. ARTEMIO FUENTES HERNÁNDEZ  
PRESIDENTE DE LA A.P.F.



9:03 *[Signature]* o/A

PROFR. JUAN M. DE JESUS ZEPAHUA  
GESTOR DEL PROYECTO

Primer oficio entregado en el IEEV para aperturar los tramites en la dependencia.

Anexo 12.

Estrategia de la bitácora de visitas



**Datos de la Institución Educativa**

**Escuela:** “Rafael Ramírez Castañeda”      **Clave:** 30DPB0170K      **Zona Escolar:** 845 Las Choapas  
**Sector Educativo:** 08 Tatahuicapan de Juárez      **Localidad:** Rafael Murillo Vidal      **Municipio:** Las Choapas, Ver.  
**Periodo de realización:** Del \_\_\_ de \_\_\_ de \_\_\_ al \_\_\_ de \_\_\_ de 20\_\_.  
**Semestre:** \_\_\_\_\_      **Fecha de corte:** \_\_\_\_\_

**Bitácora de visitas al Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz**

**Visitas efectuadas en el año \_\_\_\_\_**

No. De Visita	Fecha	Director del IEEV	Departamento que sello el oficio de recibido	Número de folio	Nombre del personal que atendió	Función	Respuesta del día	Criterio del semáforo de toma de decisiones.	Observaciones
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									

Formato de la estrategia de la bitácora de visitas al IEEV para anotar los datos cada semestre.

Anexo 13.

Registro de visitas realizadas al IEEV.

Semestre	Periodo	Fecha de corte	Fechas de las visitas	Número de visitas
1	Del 21/05/2015 al 20/11/2015	20/11/ 2015	21 de mayo del 2015 26 de junio del 2015 17 de julio del 2015 17 de agosto del 2015 04 de septiembre del 2015 30 de octubre del 2015	6
2	Del 21/11/2015 al 20/05/2016	20/05/2016	27 de noviembre del 2015 18 de diciembre del 2015 08 de enero del 2016 26 de enero del 2016 26 de febrero del 2016 05 de marzo del 2016 15 de marzo del 2016 25 de marzo del 2016 15 de abril de 2016 13 de mayo del 2016	10
3	Del 21/05/2016 al 20/11/2016	20/11/2016	17 de junio del 2016 15 de julio del 2016 22 de agosto del 2016 09 de septiembre del 2016 14 de octubre del 2016 18 de noviembre del 2016	6
4	Del 21/11/2016 al 20/05/2017	20/05/2017	16 de diciembre del 2016 13 de enero del 2017 13 de febrero del 2017 21 de marzo del 2017 14 de abril de 2017 02 de mayo del 2017	6
5	Del 21/05/2017 al 20/11/2017	20/11/2017	09 de junio de 2017 09 de julio de 2017 15 de agosto del 2017 01 de septiembre del 2017 06 de octubre del 2017 06 de noviembre del 2017	6
6	Del 21/11/2017 al 20/05/2018	20/05/2018	01 de diciembre del 2017 18 de diciembre del 2017 19 de enero del 2018 09 de febrero del 2018 20 de febrero del 2018	5
			<b>Total de visitas:</b>	<b>39</b>

Tabla 4: Registro de visitas

Anexo 14.  
Registro de llamadas telefónicas.

Semestre	Periodo	Fecha de corte	Fecha	Número de llamadas telefónicas
1	Del 21/05/2015 al 20/11/2015	20/11/2015		0
2	Del 21/11/2015 al 20/05/2016	20/05/2016	04 de febrero del 2016 18 de marzo del 2016	2
3	Del 21/05/2016 al 20/11/2016	20/11/2016		0
4	Del 21/11/2016 al 20/05/2017	20/05/2017		0
5	Del 21/05/2017 al 20/11/2017	20/11/2017	04 de julio del 2017	1
6	Del 21/11/2017 al 20/05/2018	20/05/2018	29 de diciembre del 2017 06 de febrero del 2018 13 de febrero del 2018 22 de febrero del 2018 02 de marzo del 2018	5
<b>Total</b>				<b>8</b>

Tabla 5: Registro de llamadas telefónicas.



Anexo 15.  
 Caratula de contrato de obra pública.

010614672

SEV SECRETARÍA DE EDUCACIÓN IEEV INSTITUTO DE ESPACIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE VERACRUZ

INSTITUTO DE ESPACIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE VERACRUZ  
 CARATULA DE CONTRATO DE OBRA PÚBLICA

<b>NÚMERO DIP:</b> 02082017000296		<b>IMPORTE:</b> \$1,293,103.45	
<b>CONTRATO NÚMERO:</b> IEEV-FAMB-342-17		<b>I.V.A.:</b> \$206,896.55	
		<b>TOTAL:</b> \$1,500,000.00	
		<b>ANTICIPO:</b> \$750,000.00	

<b>RECURSO</b> ESTATAL	<b>PROGRAMA DE INVERSION</b> RENDIMIENTOS FAM R 2017	<b>MODALIDAD</b> IEEV-ADJ-243-17
<b>OFICIO DE AUTORIZACIÓN</b> SSE/D-2092/2017	<b>CPPI</b> CPPI-IEEV-R-00440-17	<b>RPAI</b> SSE/2092/2017
<b>FIRMA</b> 29 de diciembre de 2017	<b>INICIO</b> 02 de enero de 2018	<b>TERMINO</b> 10 de marzo de 2018

**EMPRESA CONTRATISTA**  
 CONSTRUCTORA Y ARRENDADORA RUIZ S.A. DE C.V.

<b>OBRA</b> PRIM RAFAEL RAMIREZ CASTAÑEDA	<b>REPRESENTANTE LEGAL</b> LIC. RUIZ ROSET NICOLAS
<b>CLAVE</b> 30DPB0170K	<b>DOMICILIO FISCAL</b> EMILIANO ZAPATA S/N, COL. INSURGENTE SUR, C.P. 96710 MINATITLAN, VER.
<b>LOCALIDAD</b> RAFAEL MURILLO VIDAL	<b>TELEFONO, CORREO</b> 922 22 106 26 carsacv@msn.com
<b>MUNICIPIO</b> LAS CHOAPAS	

**ALCANCES**  
 CONSTRUCCION DE DOS AULAS DIDACTICAS DIRECCION Y SERVICIOS SANITARIOS  
**ALTAR**  
 20030

<b>AFIANZADORA:</b>	0	<b>IMPORTE:</b>	\$750,000.00
<b>ANTICIPO:</b>	0	<b>IMPORTE:</b>	\$129,310.34
<b>CUMPLIMIENTO:</b>	0		

Documento que acredita los beneficios del programa de infraestructura y el presupuesto financiero destinado para la unidad educativa.



Lona colocada en el plantel escolar para dar a conocer el beneficio recibido por la dependencia estatal.

## Anexo 16.

### Inicio y desarrollo de la obra pública.



Excavación de la tierra para colocar las bases de la edificación.



Construcción de los salones de clase, la dirección y los servicios sanitarios.



**Semestre: 5**

**Periodo: Del 21/05/2017 al 20/11/2017**

**Fecha de corte: 20 de noviembre de 2017**

<b>N/P</b>	<b>Departamento</b>	<b>Sello de recibido</b>	<b>Fecha</b>	<b>Folio asignado</b>
01	Infraestructura educativa	Si	09 de junio de 2017	0001595
Oficios entregados:		1		

**Semestre: 6**

**Periodo: Del 21/11/2017 al 20/05/2018**

**Fecha de corte: 20 de mayo de 2018**

<b>N/P</b>	<b>Departamento</b>	<b>Sello de recibido</b>	<b>Fecha</b>	<b>Folio asignado</b>
01				
Oficios entregados:		0		

Anexo 18.  
Control de gastos.

<b>Semestre</b>	<b>Periodo</b>	<b>Fecha de corte</b>	<b>Número de visitas por semestre</b>	<b>Costo por visita</b>	<b>Importe</b>
1	Del 21/05/2015 al 20/11/2015	20/11/ 2015	6	\$ 1868.00	\$11,208.00
2	Del 21/11/2015 al 20/05/2016	20/05/2016	10	\$ 1868.00	\$18,680.00
3	Del 21/05/2016 al 20/11/2016	20/11/2016	6	\$ 1868.00	\$11,208.00
4	Del 21/11/2016 al 20/05/2017	20/05/2017	6	\$ 1868.00	\$11,208.00
5	Del 21/05/2017 al 20/11/2017	20/11/2017	6	\$ 1868.00	\$11,208.00
6	Del 21/11/2017 al 20/05/2018	20/05/2018	5	\$ 1868.00	\$9340.00
<b>Total</b>					<b>\$72,852.00</b>

Tabla 7: Control de gastos.

Anexo 19.  
Obra pública.



Interior de los trabajos de la obra pública terminada



Construcción de la plaza cívica después de la primera edificación.



Colocación del andador para conectar la entrada con la plaza cívica.

Anexo 20.

Valoración semestral de indicadores de gestión.

<b>Objetivo</b>		Gestionar infraestructura educativa para mejorar las condiciones físicas de la escuela y brindar un servicio de calidad.			
<b>Meta</b>		Ejecutar el 90% de la visitas a la dependencia del IEEV para monitorear el proceso de gestión.	Entregar el 80% de los oficios en la dependencia estatal durante las visitas programadas por el gestor del proyecto para llevar un historial de gestión.	Vigilar el 90% de los gastos efectuados durante las visitas realizadas a la dependencia del IEEV para llevar un control.	
<b>Indicador</b>		Porcentaje de visitas realizadas al IEEV.	Porcentaje de oficios recibidos por la dependencia gubernamental.	Porcentaje de gastos efectuados por semestre.	
<b>Periodicidad de monitoreo</b>		Del 21 de mayo del 2015 al 22 de febrero del 2018	Del 21 de mayo del 2015 al 22 de febrero del 2018	Del 21 de mayo del 2015 al 22 de febrero del 2018	
<b>Semestres de monitoreo</b>	1	<b>Avance propuesto</b>	90%	80%	90%
		<b>Avance logrado</b>	100%	100%	100%
	2	<b>Avance propuesto</b>	90%	80%	90%
		<b>Avance logrado</b>	166.66%	200 %	166.66%
	3	<b>Avance propuesto</b>	90%	80%	90%
		<b>Avance logrado</b>	100%	100%	100%
	4	<b>Avance propuesto</b>	90%	80%	90%
		<b>Avance logrado</b>	100%	500%	100%
	5	<b>Avance propuesto</b>	90%	80%	90%
		<b>Avance logrado</b>	100%	100%	100%
	6	<b>Avance propuesto</b>	90%	80%	90%
		<b>Avance logrado</b>	83.33%	0%	83.33%
<b>Instrumento de medición</b>		Ficha del indicador	Ficha del indicador	Ficha del indicador	

Tabla 8: Valoración semestral de indicadores.



Anexo 21.  
Lista de cotejo

Indicadores	Si	No
Se aplicó el diagnostico utilizando el cuestionario para los padres de familia, el diagrama Ishikawa para los maestros y la matriz FODA para el director de la escuela.	X	
Se detectó y delimito la problemática.	X	
El gestor del proyecto eligió una dependencia estatal que proporciona infraestructura educativa para la unidad escolar.	X	
Se realizó la planeación de fichas descriptivas de indicadores y el presupuesto de gastos de viáticos.	X	
Se presentó el proyecto a los involucrados en el proceso de gestión.	X	
Se entregaron los oficios en las fechas programadas y los recibieron colocándoles un sello y folio.	X	
Se anotó en el control de oficios entregados el folio y la fecha de recibido por parte de la oficina estatal.	X	
Se archivaron los oficios en la carpeta de historial de gestión.	X	
Se aplicó la estrategia de la bitácora de visitas al IEEV para monitorear el proceso de diligencias.	X	
Se ejecutó el semáforo de toma de decisiones asignándole un criterio y color de acuerdo a la valoración realizada después de cada visita.	X	
Se anotaron los recursos invertidos por cada visita en el control de gastos	X	
Se logró aterrizar en la unidad educativa un programa de infraestructura educativa para construir obra pública.	X	
Se realizó la evaluación continua semestralmente, utilizando la herramienta de las fichas descriptivas de indicadores de gestión para hacer la valoración.	X	
Se ejecutó la evaluación final aplicando el instrumento de la lista de cotejo para valorar los avances alcanzados.	X	
Se redactó el texto de rendición de cuentas para dar a conocer la información más relevante del proceso de gestión.	X	
La documentación recabada durante todo el proceso se concentró en las carpetas del portafolio de gestión.	X	

## Niveles de desempeño

Nivel de desempeño	Valoración de los indicadores	Referencia numérica
A Destacado	Dieciséis indicadores demostrado	10
B Satisfactorio	Quince indicadores demostrados	9
	Catorce o trece indicadores demostrados	8
C Suficiente	Doce y once indicadores demostrados	7
	Diez indicadores demostrados	6
D Insuficiente	Menos de nueve indicadores demostrados	5

### Anexo 22.

Evidencia de la entrega del informe de resultados.



Entrega del informe de resultados a las autoridades educativas de la escuela y la comunidad.