



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad Ajusco

T E S I S

“Clima Organizacional en la

Escuela Secundaria Técnica No. 84

Belisario Domínguez Palencia en el contexto Poscovid 19”

Que para obtener el título de:
Licenciada en Administración Educativa

P R E S E N T A:

Pluma Morales Griselda

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. ALEJANDRO CARMONA LEÓN

CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE, 2024.

DESIGNACIÓN DE JURADO

Ciudad de México, 2 de septiembre de 2024.

Lic. Roberto Carlos Martínez Medina
Encargado de la Subdirección de Servicios Escolares
Presente

El Área Académica Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión, a propuesta de la Comisión de Titulación, ha designado a los siguientes profesores como Jurado del Examen Profesional del (la) (los) alumno (a) (s) **Pluma Morales Griselda** de esta licenciatura, quién(es) presenta(n) el trabajo recepcional titulado, **Clima organizacional en la Escuela Secundaria Técnica No. 84 Belisario Domínguez Palencia en el contexto Poscovid 19**, bajo la modalidad **Tesis** para optar por el título de **Licenciado (a) en Administración Educativa**. A la vez que se hace constar que cuenta con los votos aprobatorios correspondientes.

J U R A D O

| Cargo | Profesor (a) |
|------------|---------------------------|
| Presidente | Rivera Morales Alica |
| Secretario | Carmona León Alejandro |
| Vocal | Arango Pinto Luis Gabriel |
| Suplente | Romero González Susana |

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"
Vo. Bo.


Prof. Juan Carlos Pérez López
Presidente de la Comisión de
Titulación


Dr. Tomás Román Brito
Coordinador del Área Académica 1

C.c.p. El (a) alumno(a)

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento a mi director de tesis, el maestro Alejandro Carmona León. Su experiencia, comprensión y paciencia me permitieron recorrer un camino de investigación complejo y gratificante. No tengo palabras para expresar lo agradecida que estoy por el gran apoyo que me ha brindado en este viaje.

Agradezco a mis lectores, la Dra. Alicia Rivera, Dr. Luis Gabriel Arango y a la maestra Susana Romero, quienes participaron en esta investigación. Su ayuda en revisión de mi trabajo y valiosos comentarios, enriquecieron este proyecto. Esta tesis es el resultado de un esfuerzo muy valioso, y su colaboración fue crucial para su realización.

Agradezco Infinitamente a mis hijas Ximena y Camila Arreola, por su amor incondicional y su apoyo constante. Su fe en mí ha sido el motor que me permitió completar este camino. A mi esposo Paco, por sus palabras de aliento y motivarme a seguir estudiando. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Finalmente agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional, unidad Ajusco, por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente.

Con sincero cariño, Gris.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Agradecimientos..... | 3 |
| Introducción | 6 |
| CAPÍTULO 1. Clima Organizacional y su Impacto en la Gestión Escolar | 11 |
| 1.2 Movimiento de escuelas eficaces. | 11 |
| 1.2.1 La eficacia escolar | 12 |
| 1.3 Mejora de la Eficacia Escolar (MEE) | 13 |
| 1.4 Clima organizacional y su importancia en la Gestión escolar | 15 |
| 1.4.1. Comportamiento organizacional | 17 |
| 1.4.2. Características del clima Organizacional. | 18 |
| 1.5 Autonomía escolar | 21 |
| 1.5.1 Pilares de la autonomía escolar..... | 21 |
| 1.5.2 Gestión, autonomía y supervisión | 24 |
| CAPÍTULO 2. Antecedentes del clima organizacional en la Gestión Escolar. | 25 |
| 2.1. Modelo de gestión en escuelas primarias | 25 |
| 2.2 Programa Escuelas de Calidad (PEC)..... | 26 |
| 2.3 Reforma educativa del ex presidente Peña Nieto y la continuidad del modelo de gestión y clima organizacional. | 29 |
| a) Modelo Educativo para la Educación Básica | 30 |
| 2.4 El clima organizacional en el modelo “La Nueva Escuela Mexicana” | 32 |
| CAPITULO 3. Clima Organizacional y el contexto “Regreso a clases post-COVID 19”. | 34 |
| 3.1 Antecedentes del COVID-19, la nueva propuesta de la autoridad educativa SEP..... | 35 |
| 3.2. Contexto de la escuela secundaria técnica 84. | 37 |
| 3.2.1 Organización | 39 |
| 3.2.2 Descripción física | 40 |
| 3.2.3 Misión..... | 41 |
| 3.2.4 Visión..... | 41 |
| 3.3 Diseño Metodológico de la Investigación..... | 43 |
| 3.3.1 Estudio de caso | 43 |
| 3.3.2 Metodología cualitativa..... | 43 |
| 3.3.3 Características de la metodología cualitativa | 44 |
| 3.3.4 La metodología cuantitativa..... | 45 |
| 3.3.5 Matriz de datos | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4 Estudio de caso del regreso a clase Poscovid 19 en la escuela secundaria técnica 84..... | 49 |
| 3.4.1 Clima Organizacional Post-Pandemia | 51 |
| 3.4.2 Análisis de la aplicación del instrumento..... | 52 |
| Anexos | 69 |
| Referencias..... | 83 |

Introducción

Dentro del tema de la Nueva Gestión Pública que se establece a mediados de los años 90, en México, el tema de clima organizacional toma un papel importante en las organizaciones institucionales ya sean públicas o privadas (Culebro, 2008). Donde se plantea que es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y rumbo al éxito, está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca la manera de reaccionar y el sentir de las personas frente a las características y calidad de la *Cultura Organizacional*.¹

En el ámbito educativo no es la excepción, encontramos entre las primeras tesis sobre el tema Michel Fullan (1996) en su libro *“La escuela que queremos”*, nos comienza a mencionar sobre la importancia de crear ambientes de aprendizajes adecuados para las escuelas, se parte de la idea, que un ambiente propicio contribuye al logro educativo y a un mejor desempeño de la comunidad educativa y por ende a un mejor aprendizaje en la escuela.

Posteriormente Namo de Mello (1998) Murillo (2005), Muñoz (2000) y Caldwell (2005), nos hablan que las escuelas eficaces son aquellas que modifican patrones de conductas, y construyen de manera colectiva una visión, planeación y sobre todo un ambiente escolar favorable que beneficia los aprendizajes de los alumnos y cumple de manera más satisfactoria con los objetivos propuestos por ministerios de educación en nuestro caso lo que determina la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Bajo esta perspectiva, el presente trabajo se pretende tener una variedad más amplia de elementos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de este análisis. Es así que, en virtud de lo antes mencionado, nace la

¹**Cultura Organizacional** son **aquellas normas y valores por los que se rige una empresa**. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla.

inquietud de realizar un estudio de caso² (Hernández y Mendoza, 2008) cuya finalidad es conocer si los aprendizajes del personal docente y administrativo de la escuela secundaria Técnica 84 sobre clima organizacional, fueron un factor importante para coordinar, planear, innovar, cambiar, dirigir y generar un clima escolar favorable dentro de un contexto diferente y cambiante que no esperábamos como fue la trama de la pandemia COVID 19.

Preguntas

- ¿Qué es el modelo de la Nueva Escuela Mexicana y si existe un modelo de gestión que contribuya a fortalecer el clima escolar, o sigue predominando el mismo establecido por la SEP en años anteriores?
- ¿Realmente las autoridades de la secundaria técnica 84 están preparadas para propiciar armonía y llevar un clima organizacional asertivo, a través de escenarios adversos como fue el COVID 19?
- ¿El personal docente y administrativo se siente a gusto con el ambiente de trabajo que los directivos les brindan?

Para realizar el análisis y contestar éstas y otras preguntas, realicé un estudio de caso en la institución educativa denominada “Escuela Secundaria Técnica no. 84”. Ubicada en Calz. de las Bombas S/N, Coapa, CTM Sección 10, Coyoacán, 04939 Coyoacán, CDMX.

Objetivo general

Identificar y analizar, si el clima organizacional contribuye a la mejora de la gestión escolar, dentro de un contexto complejo, en donde predominan una estructura de prácticas rutinarias y tradicionales, una estructura

² **Estudio de caso.** - Estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

administrativa vertical, con resistencia en un contexto igual adverso como fue el regreso a clase después de la pandemia del COVID 19.

Para fines de la investigación se llevó a cabo a un estudio de caso³, en donde podemos dar cuenta sobre complejidad, pero a su vez la creatividad del equipo de docente, para tratar de establecer en los centros escolares dinámicas distintas que traten de cambiar esquemas tradiciones de control y asesoría académica a las escuelas, a partir de la pandemia que nos tocó vivir.

Objetivos específicos

El presente trabajo consiste en dar a conocer y analizar prácticas que vive una escuela para cumplir con la encomienda que marca el sistema educativo, dentro de un contexto complejo como fue la pos-pandemia Covid19, en donde predomina una estructura práctica rutinaria y tradicional, con una organización administrativa vertical y rígida, todo ello conjugado dentro de un clima escolar que pretende contribuir a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Diagnosticar el Clima Laboral en el que se desenvuelven los docentes y administrativos post-covid 19 de la Escuela Secundaria Técnica no. 84 Belisario Domínguez Palencia.

³ Para el análisis del estudio de caso, nos permitió observar la interacción entre los participantes debido a que éstos entran en contacto con las actitudes, creencias, experiencias y perspectivas de los otros integrantes del grupo (Mayan: 2001 y Krueger: 1991), en un contexto muy complejo que fue el regreso a clases de manera pausada por la pandemia COVID 19.

Las preguntas, que van a girar en torno a la investigación del trabajo son:

- ¿Qué es el modelo de la Nueva Escuela Mexicana y si existe un modelo de gestión que contribuya a fortalecer el clima escolar, o sigue predominando el mismo establecido por la SEP en años anteriores?
- ¿Realmente las autoridades de la secundaria técnica 84 están preparadas para propiciar armonía y llevar un clima organizacional asertivo, a través de escenarios adversos como fue el COVID 19?
- ¿El personal docente y administrativo se siente a gusto con el ambiente de trabajo que los directivos les brindan?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que existe en la secundaria Técnica 84 después de pasar por la pandemia COVID 19?
- ¿Qué tanto conoce el personal docente y administrativo, el desempeño de las funciones organizacionales de la escuela secundaria técnica 84?

En este trabajo se abordan tres capítulos

1.- En el primer capítulo se presenta un análisis general de la gestión y eficacia escolar, donde se plantea como una escuela puede ser eficaz, generando ambientes de aprendizaje y comportamiento organizacional que contribuyen a mejorar la gestión escolar y la calidad educativa para conocer qué capacidad tienen las escuelas para incidir en el desarrollo de los alumnos e identificar los factores del aula, escuela y contexto que hacen que una escuela sea eficaz.

2.- El capítulo dos nos habla del proyecto de innovación e investigación aplicada que se puso en marcha en 1997 en la gestión escolar como un detonante para la mejora, siendo el Programa Escuelas de Calidad (PEC) que fue el primer programa educativo estableciendo criterios para la mejora de la gestión escolar y contribuir a perfeccionar la calidad educativa sustentada en un Plan de Estudio.

Se menciona, como en el sexenio del ex presidente Enrique Peña Nieto, la Reforma Educativa dio continuidad al Modelo de Gestión y clima organizacional para escuelas de educación básica, así como en el sexenio de Andrés Manuel López Obrador, la Nueva Escuela Mexicana sigue aportando temas de gestión y de clima escolar fortaleciendo a las escuelas que adoptan este modelo.

3.- En el capítulo tres abordamos un estudio de caso sobre el clima organizacional y su impacto en la gestión escolar en el regreso a clases post COVID 19 en la escuela secundaria Técnica 84 “Belisario Domínguez Palencia” donde se responden preguntas de investigación para conocer y medir el clima organizacional, para identificar como es la convivencia de armonía entre los docentes y administrativos después de haber pasado por una pandemia que duro más de 3 años.

CAPÍTULO 1. Clima Organizacional y su Impacto en la Gestión Escolar

Este capítulo consiste en presentar un análisis general de lo que implica la gestión escolar y su impacto en el clima organizacional. Con base en la literatura de los autores que se presentan en este capítulo, se parte de la idea que construir ambientes favorables de aprendizajes, contribuye a la mejora de la calidad educativa; al igual que construir comunidades de aprendizajes, que tengan un mismo fin y trabajen en equipo, pueden lograr una mejora en la educación de los alumnos.

Para eso partimos del análisis de la corriente de eficacia escolar que se puso de moda a principio de la década de los 2000, donde se planteaba que una escuela eficaz es aquella que genera un ambiente de aprendizaje favorable que contribuye a una mejor gestión escolar y calidad educativa.

1.2 Movimiento de escuelas eficaces.

En la literatura de mediados de la década de los 2000 nos encontramos con el movimiento de escuelas eficaces, que de acuerdo como lo menciona Murillo (2005), una escuela eficaz es “aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor del que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (p. 30).

Se define como un proceso de cambio sistemático y continuo de un centro docente para alcanzar determinadas metas educativas de una manera más eficaz a través de la identificación, reformulación y optimización de los elementos fundamentales del centro y su interrelación, que es desarrollado desde el centro y apoyado desde el exterior con la implicación de la mayoría de los agentes que forman parte de la comunidad educativa (Muñoz-Repiso .2000, p. 35).

Los estudios internacionales que existen sobre gestión escolar, en general, se refieren a las escuelas efectivas, a la eficacia escolar, a la mejora de la escuela, la Administración basada en la escuela (Caldwell, 2005, p. 3) y, actualmente, al movimiento que se ha denominado Effective School Improvement (ESI), que se traduce en español como Mejora de la Eficacia Escolar (MEE).

La investigación educativa sobre las escuelas nos dice que los resultados que las escuelas obtienen, dependen en gran medida del colectivo de docentes del centro escolar y de los vínculos que construyen entre ellos, es decir, finalmente son los docentes de una escuela los que, en términos prácticos, construyen las formas en que enfrentan su tarea de enseñar. Lo anterior se juega en términos del contexto formativo real en que desarrollan su práctica. Entre lo instituido y lo instituyente (Torres, 2014).

Dentro de las escuelas eficaces existen las siguientes características:

1.2.1 La eficacia escolar

Expresado de una forma sencilla, la línea de investigación de eficacia escolar, está conformada por los estudios empíricos que buscan, por un lado, conocer que capacidad tienen las escuelas para incidir en el desarrollo de los alumnos y, por el otro, conocer que hace que una escuela sea eficaz.

Se pueden distinguir dos grandes objetivos de los estudios de eficacia escolar (Murillo, 2003):

1.- Estimar la magnitud de los efectos escolares y analizar sus propiedades científicas (consistencia entre áreas, estabilidad, eficacia diferencial y perdurabilidad). Y

2.- Identificar los factores del aula, escuela y contexto que hacen que una escuela sea eficaz.

En la actualidad se considera que una escuela es eficaz si consigue que todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que se espera, teniendo en

cuenta su rendimiento previo y la situación social económica y cultural de las familias. (Miranda, Aragón y Eternod, 2009).

Por su parte, el movimiento de mejora de la escuela tiene un enfoque con orientación eminentemente práctica. La escuela es liderada por docentes y directivos; buscan cambiar el centro educativo o, como su nombre le indica, mejorarlo (Murillo y Muñoz-Repiso, 2002).

Su interés fundamental está centrado en transformar la realidad del centro escolar. Respecto a los estudios sobre mejora de la escuela, Hopkins asienta que la primera generación de estudios se ubica en los años sesenta, en donde se acentúa la “adopción de materiales didácticos” con el fin de mejorar el trabajo sobre el currículo.

Una segunda fase se ubica en los setentas que a decir del mismo autor “fue esencialmente una fase de documentación del fracaso”, es decir, del fracaso del movimiento de reforma del currículo para influir en la práctica.

Una tercera fase, se ubica en los ochentas, al que se califica exitosa ya que fue el periodo más productivo en investigaciones y publicaciones sobre los procesos de cambio en las escuelas. La última fase de investigación sobre la mejora de la escuela, se inicia a mediados de los noventas cuyo interés estaba puesto en la gestión del cambio en la escuela (Hopkins, s/f.).

1.3 Mejora de la Eficacia Escolar (MEE)

Se define como un proceso de cambio sistemático y continuo de un centro docente para alcanzar determinadas metas educativas de una manera más eficaz a través de la identificación, reformulación y optimización de los elementos fundamentales del centro y su interrelación, que es desarrollado desde el centro y apoyado desde el exterior con la implicación de la mayoría de los agentes que forman parte de la comunidad educativa (Muñoz, 2000, p. 35).

Tal y como define Murillo (2005) una escuela eficaz es “aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor del que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (p. 30).

El movimiento de la eficacia escolar se ha preocupado por conocer qué condiciones están presentes para que una escuela sea eficaz y cómo consigue que el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos se dé más allá de lo esperable, teniendo en cuenta el rendimiento de las familias (Murillo, 2003).

Murillo (2003) comenta que “se han realizado diversas investigaciones sobre la eficacia escolar cuyas experiencias han sido valiosas para los centros escolares. De acuerdo con Creemers (s/f) los primeros estudios sobre eficacia datan de 1979 en los Estados Unidos e Inglaterra. Una “segunda generación” (Creemers, s/f, p. 56) se ubica a finales de los ochentas, igualmente en Inglaterra, Estados Unidos y se registran otros en Holanda. Hong Kong y Noruega” (p.12).

La eficacia escolar se entiende como el valor añadido en la búsqueda de mejorar los niveles de rendimiento del estudiante producido por el efecto de la escuela. Por lo tanto, las escuelas eficaces son aquellas que logran que más estudiantes superen lo más pronto posible la puntuación predicha de los alumnos a partir de sus características de entrada. Pese a ello, resulta importante superar una visión restringida de la eficacia escolar basada en el rendimiento de los alumnos y avanzar hacia una concepción más amplia del producto en donde se incorporen otros elementos como: actuación de los estudiantes en el nivel posterior, satisfacción de padres, alumnos que completan cursos avanzados, objetivos de la escuela, satisfacción de profesores, entre otros (Carmona, 2008)

1.4 Clima organizacional y su importancia en la Gestión escolar

El clima organizacional (CO) en las instituciones educativas se entiende como la interacción dinámica interna entre el personal, los estudiantes, los padres de familia y otros actores. Varios estudios han encontrado que el CO es un factor explicativo de que las organizaciones sean más efectivas y exitosas. En ese sentido, el objetivo de la investigación es determinar la influencia del clima organizacional en la gestión educativa de las Instituciones de Educación Básica (Bonifacio, 2021).

La gestión tiene que ver con la visión integral de las condiciones y posibilidades objetivas de una institución para el logro de las metas trazadas institucionalmente.

Esta es definida como el conjunto de acciones sistematizadas de los objetivos en un determinado plazo establecido, es una de las acciones principales de la administración, es la conexión entre la planificación y las metas que se desea lograr.

Para la UNESCO (2012) “la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica” (p.26).

Al respecto, Botero (2008), precisa que “La gestión escolar, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p.64).

Así mismo, la gestión escolar “puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo” (p.2).

Por su parte, Namó de Mello y Guadamuz (citados por Navarro) coinciden en que la gestión escolar se construye en un entorno multidimensional y otorga a la escuela la responsabilidad de hacer lo posible para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos (Navarro, 2004).

Por otra parte, la autoridad educativa en este caso la Secretaría de Educación Pública (SEP), introdujo la noción de “Gestión Escolar” como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en la comunidad educativa” (SEP, 2013, p. 8).

En general, la gestión educativa se ha erigido como una herramienta para gestionar las necesidades y los cambios sociales enfrentados en las últimas décadas a nivel social, educativo, político, cultural y económico. En este sentido, el propósito de este estudio es determinar el impacto del clima organizacional en la gestión educativa en una institución de educación básica (Bonifacio, 2021).

Finalmente, Tapia (2003) afirma que “la gestión escolar se refiere a la transformación de la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación. Una escuela que desde su actuar, propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; busque asesoramiento y orientación que le permitan profesionalizarse; genere esfuerzos colectivos, desarrolle actividades enriquecedoras y, elabore un plan integral hacia su transformación sistémica, integral y factible”.

Uno de los desafíos que tiene la Gestión Escolar es el hecho de dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, y con ello generar ambientes favorables de aprendizajes, donde la escuela realice trabajo en equipo, y tenga una visión clara, así como objetivos y metas que contribuyan a los aprendizajes de los alumnos.

1.4.1. Comportamiento organizacional

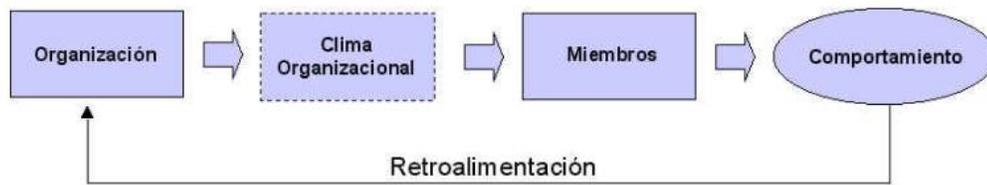
Existen elementos que permiten medir el comportamiento organizacional, estos facilitarán el reconocimiento con mayor precisión de cómo se desenvuelve el comportamiento organizacional dentro de las instituciones de gestión pública.

Céspedes y Vargas (2015) mencionaron que “los organismos de gestión educativa deben medir la satisfacción, relaciones sociales en el ámbito personal y laboral, la motivación y el liderazgo, dado que estos elementos permitirán tener una mejor noción de cómo el comportamiento organizacional se desenvuelve dentro de la institución. Los organismos encargados de la gestión educativa deben evaluar los elementos mencionados con frecuencia, ya que pueden ser la respuesta a problemas internos que afecten el desempeño de la organización” (p. 3).

En este nuevo paradigma se intenta combinar proceso con resultado y la interrelación de factores relacionados con la escuela para obtener resultados satisfactorios. El proceso involucra dos cosas: los elementos relevantes en un movimiento de cambio escolar y la forma en que estos elementos se interrelacionan para producir dicho movimiento de cambio, es decir, la organización y gestión de estos elementos. La eficiencia se refiere a si dichos cambios se reflejan en mejores resultados educativos.

Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 1 (Gonçalves, 1997).

Figura 1.



Fuente: <https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

1.4.2. Características del clima Organizacional.

Según Gonçalves (1997) a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Gonçalves, 1997).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (Chiavenato, 2011).

Chiavenato, nos dice que el clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización. Está estrechamente relacionado con el grado de motivación de los empleados e indica específicamente las características motivacionales del entorno de la organización. Por tanto, es favorable cuando satisface las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando estas necesidades no pueden satisfacerse (Chiavenato, 2011, p. 35)

El clima organizacional se caracteriza por un conjunto de dimensiones que son importantes para su análisis o reestructuración, si fuera necesario, entre ellos se encuentran:

Espacio físico: el lugar donde se ubica la infraestructura organizacional y donde trabajan las personas.

Estructura: un organigrama en el que se organizan los empleados de la empresa según sus tareas, responsabilidades y horarios de trabajo.

Responsabilidad: sentido de compromiso, productividad, precisión, capacidad para tomar decisiones.

Identidad: sentido de pertenencia e identidad que los empleados deben sentir hacia la organización en la que trabajan.

Comunicación: la comunicación y el intercambio de información son importantes para el pleno desarrollo de las actividades de la organización. Una mala comunicación puede convertirse en un grave problema para el desarrollo del trabajo de los trabajadores. La comunicación genera confianza, diálogo, intercambio de opiniones y sugerencias entre los empleados e incluso promueve relaciones diplomáticas y cordiales entre los agentes internos y externos de la empresa.

Capacitación: es una excelente manera de motivar a los miembros de una organización y apoyar el desarrollo empresarial y personal.

Liderazgo: Los responsables de liderar y dirigir una agencia o departamento deben demostrar ser personas responsables, dedicadas que sean capaces de motivar y animar a su equipo a hacer mejor su trabajo cada día.

Motivación: es parte de la cultura de una organización que apoya el bienestar y la motivación de su equipo de trabajo a través de diversas estrategias, como ofrecer un espacio de trabajo limpio y despejado, brindar bonificaciones especiales por productividad, respeto por los días libres o descanso, promover la competitividad, entre otros. Cultura organizacional La cultura organizacional es un conjunto de valores y normas compartidos por todos los que trabajan en una empresa u organización con el fin de apoyar la integración de los empleados y asegurar un buen clima organizacional. La cultura organizacional es lo que distingue a una organización de otra, incluso puede crear un sentido de pertenencia entre

sus miembros al compartir una serie de sentimientos, trabajos y metas profesionales en la sociedad donde trabajan (Chiavenato, 2011).

1.5 Autonomía escolar

La autonomía de las escuelas es una de las bases del buen funcionamiento de las instituciones. Se relaciona con el autoaprendizaje de los estudiantes y a la apropiada gestión de espacios y recursos dentro de las mismas, es pues un proceso donde están involucrados los diferentes actores que conforman las comunidades educativas.

Dentro de la autonomía escolar se encuentran:

1.5.1 Pilares de la autonomía escolar

La autonomía debe partir de tres pilares: directivos, profesores y padres de familia, los cuales deben tomar decisiones conjuntas que lleven a los estudiantes a un buen rendimiento escolar. Pensar en esto, implica tomar conciencia de los procesos educativos y personalizados que los centros escolares, de cualquier nivel, deben ofrecer para atender necesidades particulares de cada región, es decir, la autonomía invita a reflexionar acerca de la pluralidad de necesidades que presentan nuestros jóvenes dentro de una misma zona geográfica (Reyes, 2017).

A partir de lo anterior, Reyes retoma que “la autonomía escolar en este siglo se debe pensar como una herramienta para combatir el rezago educativo y la marginación, debe ser un puente para la construcción de redes de apoyo dentro de la misma comunidad educativa para combatir y erradicar las brechas sociales, culturales y económicas” (p.12).

En el periodo 2012-2018, el presidente de la República, Enrique Peña Nieto, encabezó la presentación del Nuevo Modelo Educativo, en el que propuso a México, la ruta para tener mejores maestros, mejores escuelas y mejores

contenidos educativos, en beneficio de los mexicanos y destacó algunos elementos esenciales del Nuevo Modelo Educativo:

Primero. - Que los niños aprendan a aprender, en lugar de memorizar, a través de un nuevo enfoque pedagógico.

Segundo. - Pone a la escuela en el centro de la transformación educativa.

“Para mejorar el funcionamiento cotidiano de los planteles, éstos tendrán recursos propios, infraestructura digna y plantillas de maestros completas, así como menos burocracia y, en especial, mayor autonomía de gestión. Se refirió a que la comunidad escolar tendría mayor capacidad para decidir el destino de los recursos y la operación de los planteles, lo mismo que para incidir en el contenido del plan de estudios”.

Tercero. - El Nuevo Modelo asegura la equidad y la inclusión en el Sistema Educativo Nacional.

También plantea que la cultura y la lengua de las comunidades indígenas sean parte de la formación de sus integrantes, y que los alumnos con alguna discapacidad, estudien en escuelas incluyentes.

“El reto es cerrar las brechas de desigualdad para que todos los estudiantes, sin importar su género, edad, origen social, región, condición económica o discapacidad, puedan concluir su proyecto educativo. Para lograrlo, el Nuevo Modelo prioriza que se mejore la infraestructura en los planteles más necesitados, que las becas vayan a quienes más las necesitan, y que las niñas tengan las mismas oportunidades que los niños”.

Cuarto. - El Nuevo Modelo le da la más alta prioridad a la participación de todos los actores involucrados en la educación de niñas y niños.

“Mejorar la educación requiere del compromiso y la participación de todos. Por ello, hago un llamado a la Gobernadora y los Gobernadores, a las autoridades educativas de los estados, a las instituciones del sector, a las organizaciones de la sociedad civil, a los padres de familia, a los maestros

y a todo aquel que quiera contribuir a este gran proyecto nacional. Sus ideas, su experiencia y sus propuestas, son clave para que este Modelo se convierta en una realidad en todos los rincones del país”.

Quinto. - El Nuevo Modelo fortalece la formación y el desarrollo profesional docente:

“Aquí quiero ser muy enfático: las maestras y los maestros son los actores más relevantes para lograr la transformación educativa de México. Ellos son quienes educan, guían e inspiran a nuestras niñas, niños y jóvenes. Por eso, en el Nuevo Modelo Educativo los maestros tienen un desafío y una responsabilidad ineludibles: tienen el desafío de prepararse para ser mejores educadores y la responsabilidad de forjar ciudadanos libres, comprometidos y participativos, a partir de los nuevos contenidos pedagógicos”: (Presidencia de la República EPN, 2017).

La escuela del siglo XXI será un espacio en el que las nuevas generaciones “aprenderán a aprender” a lo largo de su vida; aprenderán a reflexionar, aprenderán a discernir y aprenderán a resolver los retos de su entorno.

Serán planteles que promuevan la educación interactiva, con esquemas de enseñanza presenciales y virtuales. El pensamiento crítico se habrá impuesto sobre la memorización, potenciando la creatividad, la investigación y el aprendizaje personalizado (Presidencia de la República EPN, 2017).

Uno de los principales objetivos de la autonomía en la educación es favorecer el autoaprendizaje a lo largo de la vida del estudiante, lo cual es un gran desafío para los próximos años ante las condiciones educativas, sociales y económicas en las cuales las sociedades están inmersas. Es un hecho que los problemas económicos y medioambientales requerirán de personas capacitadas para afrontar estas nuevas necesidades, así como la formación de una sociedad consciente acerca de los desafíos que se tendrán.

1.5.2 Gestión, autonomía y supervisión

Más que los recursos financieros distribuidos en las escuelas, es la forma en que estos son aprovechados por los colectivos escolares lo que parece abrir las posibilidades de transformaciones en las prácticas educativas y alternativas para atender las problemáticas particulares.

En este contexto, el papel de los directivos escolares es relevante. Navarro (2015) plantea al respecto que, “no obstante que la dirección tiende a perpetuar las prácticas instituidas dentro de las organizaciones, abre la posibilidad de generar espacios en donde tienen lugar el cambio y la mejora” (p. 7).

La importancia del director coincide con lo presentado por O'Donoghue y Ongay (2011) cuando mencionan que “la gestión en las escuelas es un trabajo en el que intervienen diversos actores escolares, pero el director se constituyó en la piedra angular del proyecto y es identificado como el líder de éste” (p. 2).

Las habilidades de gestión de cada director y las perspectivas centradas en lo pedagógico que posee “un producto de una formación que va más allá de la implementación del proyecto” lo que permite la potencialización de los recursos asignados.

CAPÍTULO 2. Antecedentes del clima organizacional en la Gestión Escolar.

En este capítulo abordamos la importancia del clima organizacional en la gestión escolar, el cómo se ha visto reflejada en la implementación de diversos programas y políticas destinados a mejorar la calidad de los ambientes laborales en las escuelas, se ha promovido la participación activa de los docentes y el personal en la toma de decisiones, se han mejorado las prácticas de comunicación interna, y se ha fomentado la creación de ambientes laborales saludables y positivos, todo con el fin de lograr una educación de calidad.

El clima organizacional en la gestión escolar se refiere al ambiente laboral que se experimenta en una institución educativa, y es uno de los factores determinantes en el éxito y la efectividad de esa institución.

2.1. Modelo de gestión en escuelas primarias

Con base en la exigencia de entrar a una nueva etapa de competencia, calidad con equidad y autogestión en las escuelas de México, a partir de la llamada “federalización educativa” en el periodo de del ex presidente Ernesto Zedillo (1994-2000), la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN) ahora conocida como Subsecretaría de Educación Básica (SEB), de la SEP pone en operación el proyecto de investigación e innovación llamado “La Gestión en Escuela Primaria”, operado por la Dirección General de Investigación Educativa (DGIE) de la subsecretaría de educación básica y normal de la SEP.

En su época se trataba de un proyecto de innovación e investigación aplicada que se puso en marcha en 1997 originalmente en 5 entidades del país. Dicho proyecto buscaba recopilar experiencias útiles que contribuyeran a diseñar políticas educativas que se le orientarán al mejoramiento de la organización y el funcionamiento diario de las escuelas primarias.

El proyecto, como su nombre lo indica, otorgaba especial importancia a la gestión escolar como un detonante de la calidad “Para elevar la calidad de la educación pública, es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permitan un adecuado equilibrio de imágenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa” (Ramírez, 2000 en Bracho, 2001, p.36). El programa le apostó por mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje mediante el fortalecimiento de la gestión escolar a través de un cambio cultural y de actitud que fomenta la rendición de cuentas y una mayor participación social.

2.2 Programa Escuelas de Calidad (PEC).

En el contexto internacional se ha conceptualizado a las escuelas como organizaciones que aprenden, junto con la revisión de las prácticas de gestión. El objeto de ello es establecer estándares, criterios o normas, que sirven de guías para orientar las acciones que emprende el colectivo escolar. En esta vertiente, el Programa Escuelas de Calidad (PEC) es el primer programa educativo que establece criterios para la mejora de la gestión escolar y contribuir a mejorar la calidad educativa por medio de la definición estándares de logro (Carmona y Miranda, 2007).

El PEC surge como parte de la política educativa para la educación básica centrada en la transformación de la gestión escolar, plasmada en el Programa Nacional de Educación (ProNaE) 2001-2006, en el cual se planteó como uno de sus objetivos particulares: “Promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas básicas para asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la escuela, se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación”.

De este modo el PEC constituye una estrategia innovadora en el Sistema Educativo Nacional, basada en la política de intervención estratégica que busca incidir sobre la calidad y la equidad educativa, particularmente en el espacio que es más significativo a la acción educacional: la escuela. Inicia así sus operaciones en el mes de abril de 2001, con el propósito de mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, especialmente aquellas que atienden a poblaciones en condiciones de marginalidad urbana por medio de los siguientes aspectos:

- Mejorar la calidad de la educación que se imparten en las escuelas de educación básica con base al fortalecimiento, la articulación y la alineación de los programas federales, estatales y municipales, a través de la construcción de un modelo de gestión escolar con enfoque estratégico, que contribuya a transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas.
- Coadyuvar en el mejoramiento, razonamiento y construcción de espacios físicos y brindar a cada escuela la capacidad para adquirir equipamiento, material didáctico y capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas por ellas mismas.

Para el PEC, una Escuela de Calidad es aquella que:

- Cuenta con una comunidad educativa integrada y comprometida que comparte una visión y propósito comunes para la escuela.
- Asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus alumnos. (Equidad interna).
- Se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. (Diverso punto de partida).
- Garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo

productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida” (SEB-SEP. 2006).

- Aprendizajes de los alumnos, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia.

Aspectos más relevantes de la propuesta.

Carmona (2008) comenta que “los principios pedagógicos que sustentan el Plan de Estudio 2009, implican centrar la atención en los estudiantes en sus procesos de aprendizajes, a través de la planeación de estrategias didácticas que contribuyan al aprovechamiento escolar del alumno; la propuesta establece:

- I. Generar ambientes de aprendizaje.
- II. Trabajar en la colaboración para construir el aprendizaje.
- III. Poner énfasis en el desarrollo de competencias. Se establecen estándares de desempeño e indicadores que den cuenta sobre los resultados esperados.
- IV. Uso de materiales que favorezcan el aprendizaje de los alumnos.
- V. Evaluar para aprender. Evaluar las estrategias que los docentes utilizan para valorar los aprendizajes esperados de los alumnos.
- VI. Favorecer la inclusión para atender a la diversidad.
- VII. Incorporar temas de relevancia social. Se derivan de los temas importantes que permea en la sociedad por ejemplo el bullying, la educación por la paz y los derechos humanos, la educación vial, y la educación de valores y la formación cívica.
- VIII. Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela. ¿Qué tipo de escuela se necesita para este nuevo contexto social? En este sentido, el acuerdo propone un pacto educativo que regularice las normas de convivencia entre los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad.

- IX. Reorientar el liderazgo. Esta acción implica el fortalecimiento de la gestión, el trabajo colaborativo, la asesoría y la orientación a las escuelas.
- X. La tutoría y la asesoría académica a la escuela”.

Se plantea en este apartado dos aspectos, el primero, encaminado al fortalecimiento de la función de tutoría en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos que así lo requieran; y el segundo a la asesoría y acompañamiento que se les da a los docentes para la comprensión e implementación de las nuevas propuestas curriculares (Carmona, 2008).

La propuesta del PEC considera que, si los maestros, directivos, alumnos y padres de familias forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de calidad del servicio educativo.

El movimiento de la eficacia escolar se ha preocupado por conocer qué condiciones están presentes para que una escuela sea eficaz y cómo consiga que el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos se dé más allá de lo esperable, teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las familias y su rendimiento previo (Murillo, 2003).

2.3 Reforma educativa del ex presidente Peña Nieto y la continuidad del modelo de gestión y clima organizacional.

En México, en los dos últimos sexenios el gobierno federal establece en su discurso oficial el tema de “Reforma Educativa” que se caracterizan según Navarro, (2010, p. 8) por ser propuestas de reformas de *tercera generación*, son aquellas que en su discurso establecen estándares de desempeño y sistemas de responsabilidad (*evaluación y rendición de cuentas*). Esto implica establecer parámetros para la medición del desempeño de las escuelas, alumnos y de los propios docentes (Carmona, 2008).

En este contexto, el artículo 3º constitucional en el periodo de Peña Nieto (2012-2018), establece el papel de la educación en el desarrollo del país y

de las personas, por lo que el sistema educativo nacional se aseguró de la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes, para alcanzar una calidad en la educación sin perder de vista el modelo de gestión y un clima organizacional adecuado a las necesidades de los actores involucrados.

a) Modelo Educativo para la Educación Básica

El modelo que se deriva de la Reforma Educativa, es decir, la forma en que se articulan los componentes del sistema desde la gestión hasta el planteamiento curricular y pedagógico tiene como fin último colocar una educación de calidad con equidad donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos.

En cumplimiento del Artículo 12° transitorio de la Ley General de Educación y con base en un proceso de diagnóstico, discusión y deliberación pública, la SEP da a conocer el Modelo Educativo para la educación obligatoria, que explica cómo la reorganización del sistema educativo en cinco grandes ejes contribuirá a que niñas, niños y jóvenes de nuestro país desarrollen su potencial para ser exitosos en el siglo XXI (Secretaría de Educación Pública, 2017).

La escuela como una comunidad con autonomía de gestión, establece habilitar y facultar gradualmente a las escuelas para que, bajo el liderazgo del personal directivo, se logre la implementación de una Ruta de Mejora orientada hacia el aprendizaje de los estudiantes; la participación activa de toda la comunidad escolar en su diseño, implementación y seguimiento; la contextualización curricular y la implementación de proyectos de enseñanza; el aprendizaje permanente entre pares; el uso de resultados de evaluaciones externas, así como el ejercicio de los recursos financieros conforme a las necesidades específicas de cada plantel y con efectos

verificables en la mejora del servicio educativo. Por lo anterior, tanto en el nivel básico como en el medio superior, la dirección de la escuela debe ser el engranaje que articule a la institución con el resto del sistema educativo, y ejerza el liderazgo pedagógico que conduzca a la conformación de una comunidad escolar con una visión, objetivos y metas acordadas mediante el trabajo colaborativo.

Para llevar esto a la práctica es necesario fortalecer las capacidades directivas, lo cual implica: la formación del personal que recién se incorpora a la función; brindar a los directivos opciones adecuadas de formación continua; en la educación básica transformar al Consejo Técnico de Zona en un espacio para el aprendizaje entre pares; proveer de herramientas y recursos de apoyo específicos, y de la asesoría y acompañamiento sistemático del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (Secretaría de Educación Pública, 2017).

Se plantea que la escuela es la unidad básica de organización del sistema educativo y debe enfocarse en alcanzar el máximo logro de aprendizaje de todos sus estudiantes. Por ello es indispensable pasar gradualmente de un sistema educativo que históricamente se ha organizado de manera vertical a uno más horizontal, para construir un sistema compuesto por escuelas con mayor autonomía de gestión, es decir, con más capacidades, facultades y recursos: plantillas de maestros y directivos fortalecidas, liderazgo directivo, trabajo colegiado, menor carga administrativa, infraestructura digna, acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, conectividad, un presupuesto propio, asistencia técnico–pedagógica de calidad, y mayor participación de los padres y madres de familia (SEP, 2017).

2.4 El clima organizacional en el modelo “La Nueva Escuela Mexicana”

En la llegada a la presidencia del Licenciado Manuel López obrador, se establece un nuevo modelo educativo llamado “La Nueva Escuela Mexicana”, que más adelante explicaremos. No obstante, la finalidad de este apartado es dar a conocer, si existe un nuevo cambio en la forma de organizar, coordinar en las escuelas y si esto incide o en su caso existe un nuevo modelo para evaluar el clima escolar en las instituciones educativas.

Hay que recordar, de acuerdo con el tema de “escuelas eficaces” el clima escolar contribuye a la mejora de los procesos de la escuela y esto a su vez contribuye a la calidad de los aprendizajes, en la escuela. Dicha tesis fue tomada dos sexenios anteriores como lo hemos venido documentado en este trabajo, y se ve reflejado en el programa de gestión escolar llamado Programa Escuelas de Calidad “PEC”.

Bajo este contexto, quiero dar a conocer si el tema de gestión escolar retomado por el nuevo modelo “La Nueva Escuela Mexicana”, introduce un nuevo modelo de gestión escolar, o sigue dándole continuidad al mismo, o simplemente se habla algo nuevo en relación con el clima escolar que contribuya a la calidad educativa.

En este contexto explicaremos de manera general ¿Qué es el modelo de la Nueva Escuela Mexicana y si existe un modelo de gestión que contribuya a fortalecer el clima escolar, o sigue predominando el mismo establecido por la SEP en años anteriores?

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) es un modelo educativo implementado en México desde 2019, enfocado en mejorar la calidad de la educación y el clima escolar. Dentro de sus principios destaca el aprendizaje integral, como: el cognitivo, emocional y social, un enfoque basado en competencias y un aprendizaje colaborativo. Vemos como el uso de la tecnología y la participación activa de la comunidad en este modelo, realza el liderazgo compartido.

Podemos decir que en este modelo educativo, si existe un modelo de gestión que fortalece el clima escolar, ya que la NEM promueve la autonomía escolar, dando Capacitación docente, gestión participativa, planificación estratégica y evaluación continua. Si analizamos estos puntos, todos son importantes ya que la Nueva Escuela Mexicana sigue aportando temas de gestión y de clima escolar fortaleciendo a las escuelas que adoptan este modelo de la NEM, flexibilizando la gestión y la innovación en las escuelas, llevando a cabo lo que la SEP (Secretaría de Educación Pública) solicita (SEP, 2023, p. 8-18).

Sin embargo, el modelo tradicional de gestión establecido por la SEP sigue predominando en muchas escuelas, caracterizado por la centralización y burocracia, así como un control riguroso sobre el curriculum y métodos de enseñanza.

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) busca impulsar cambios en la gestión escolar, pero su implementación efectiva depende de factores como la capacitación, los recursos y el compromiso de todos los actores involucrados (SEP, 2023).

CAPITULO 3. Clima Organizacional y el contexto “Regreso a clases post-COVID 19”.

A continuación, presento en este último capítulo un análisis de estudio de caso, sobre el clima organizacional dentro de la gestión escolar, con la finalidad de poder analizar y exponer, la forma que las escuelas construyen modifican, adaptan, experimentan nuevos modelos de aprendizajes de acuerdo con las necesidades y el contexto que se les presenta, tal como fue el caso de la pandemia del SARS CoV2 (COVID 19). Donde las escuelas tuvieron que modificar sus prácticas escolares y adecuar a un nuevo contexto que nadie se esperaba.

Si partimos de nuestro marco de referencia (capítulo uno) sobre las escuelas eficaces. Torres, (2014) nos dice que los resultados que las escuelas obtienen dependen en gran medida del colectivo de docentes, del centro escolar y de los vínculos que construyen entre ellos; es decir, finalmente son los docentes de una escuela los que, en términos prácticos, construyen las formas en que enfrentan su tarea de enseñar. Lo anterior se juega en términos del contexto formativo real en que desarrollan su práctica. Entre lo instituido y lo instituyente.

En este contexto, resulta de gran interés poder realizar un análisis a través de la metodología de estudio de caso, como las escuelas fueron construyendo, modificando o inclusive innovando patrones de conductas rutinarias, que por años venían realizado de manera cotidiana y presencial a un cambio repentino que nos dejó la pandemia del COVID 19, siendo un virus que nos tocó vivir en 2020 y 2021.

En este contenido el siguiente estudio presenta testimonio de maestros y director de escuela, sobre las estrategias, o las modificaciones que realiza la escuela para cumplir, por una parte, por lo que la SEP determina en relación a programas de estudios, y por otra, como establecer nuevas dinámicas bajo este contexto que enfrentaron las escuelas.

Pero antes de pasar a nuestro análisis de estudio de caso, veamos de manera breve que es el COVID 19 y lo que representó en el sistema educativo.

3.1 Antecedentes del COVID-19, la nueva propuesta de la autoridad educativa SEP.

Hagamos un poco de historia, de lo que fue la pandemia.

El 31 de diciembre de 2019, en la ciudad de Wuhan, en China, apareció una enfermedad llamada COVID-19, que se ha extendido por el mundo y fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud (OPS, 2020).

A finales de febrero de 2020 se detectó el primer caso de COVID-19 en México. En esos momentos, el virus ya representaba una amenaza a nivel mundial; no obstante, se esperaba tomar un control de la situación que cambió desde ese momento, los países tomaron medidas de contingencia ante el contagio masivo de la población, tomando como medida drástica el aislamiento de las personas dentro de sus respectivos hogares (Omron, 2021).

En México, las acciones para controlar la pandemia se publicaron en el Diario Oficial de la Federación en el artículo 1º, donde el Consejo de Salubridad tomó medidas extraordinarias en todo el territorio nacional, entre las que destacó la suspensión inmediata de actividades no esenciales en los sectores público, privado y social, del 30 de marzo al 30 de abril de 2020, con la finalidad de mitigar la dispersión y transmisión del virus SARS-CoV 2, disminuir la carga de enfermedad, sus complicaciones y muerte por COVID-19 en la población residente en el territorio nacional, por lo que solicitó a las diferentes dependencias del gobierno federal y a los tres órdenes de gobierno, en el ámbito de sus respectivas competencias, brindando apoyo necesario, tomando medidas con estrategias coordinadas

y alineadas a los valores y compromisos de la actual administración (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Ante la llegada de la pandemia a México, la educación fue afectada por la suspensión indefinida de clases, pasando de una modalidad presencial a una modalidad remota, lo que llevo a estar en confinamiento a estudiantes y profesores.

En nuestro país se siguieron los protocolos marcados por la Organización Mundial de la Salud, así como por las autoridades de la Secretaría de Salud; entre las principales medidas eran el lavado adecuado de manos, el uso de cubre bocas, la limitación de eventos y reuniones y la desinfección continua de objetos de uso común, así como de superficies y objetos de uso cotidiano o público.

El 22 de julio de 2020, la SEP, en el boletín No.196, presentó un modelo híbrido a través del cual se comunicarían en el futuro la educación presencial y a distancia, con miras a responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes (SEP, 2020).

Como parte de las acciones emprendidas por la SEP, se diseñó la Estrategia Aprende en Casa, que comenzó transmisiones por televisión y radio a partir del 23 de marzo de 2020 para beneficiar a niñas, niños y adolescentes (NNA) que asisten a educación básica (inicial, preescolar, primaria y secundaria). Aprende en Casa es una estrategia nacional de aprendizaje a distancia que tiene como propósito brindar el servicio educativo de tipo básico a través de los medios disponibles como la televisión, internet, radio y Libros de Texto Gratuitos a niñas, niños y adolescentes para garantizar su derecho a la educación, aun en contextos de emergencia como el que representa la presencia del virus SARS-CoV2 (COVID19) en un esfuerzo coordinado entre la Federación, los estados y la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México.

No obstante, esto trajo consigo un cambio de nueva dinámica del proceso de aprendizaje, en las escuelas. Por una parte, los maestros y directores en algunos casos no estaban de todo familiarizados con trabajar a través de plataforma electrónicas como fue el caso de *Teams, Classroom, Zoom*, entre otras más. Esto trajo consigo, diseñar cursos rápidos e ir aprendiendo de ensayo y error, para el manejo de dichas plataformas digitales. Dentro de los primeros testimonios que encontramos en la escuela una madre de familia nos comentó lo siguiente:

“Como familias tuvimos que realizar un esfuerzo en contratar internet en la casa y adquirir en su momento una computadora o y tabletas para que todos nos pudiéramos conectar a nuestras clases, ya que éramos 4 miembros de la familia, 3 en edad escolar y uno trabajando desde casa, aunque en muchas ocasiones no alcanzaba el internet para todos y era frustrante (sic)”. (Entrevista a una madre de familia).

No cabe duda que la pandemia cambió nuestra forma de convivencia y el aprendizaje de los alumnos, las familias de los estudiantes, desarrollarán nuevas estrategias digitales, con la finalidad que los niños no perdieran el ciclo escolar y pudieran tener una condición favorable para continuar con sus estudios.

Otra situación interesante para analizar igual fue el regreso Poscovid 19 en la escuela. El regreso lento y seguro a la escuela. ¿Cuáles fueron las expectativas de los padres y alumnos de un regreso a clases presenciales después de dos años de estar en sus casas aprendiendo?

Estas y otras preguntas vamos a tratar de contestar en este trabajo, pero antes de ello hablemos un poco de la escuela secundaria Técnica 84, con la finalidad de tener un contexto general y amplio de ella.

3.2. Contexto de la escuela secundaria técnica 84.

El día 12 de septiembre de 1984 se origina la Escuela Secundaria Técnica # 84 (figura 2), con el nombre de “Carlos Fuentes” y en 1990 se le impone el nombre del ilustre senador “Belisario Domínguez Palencia” por parte de la S. E. P.

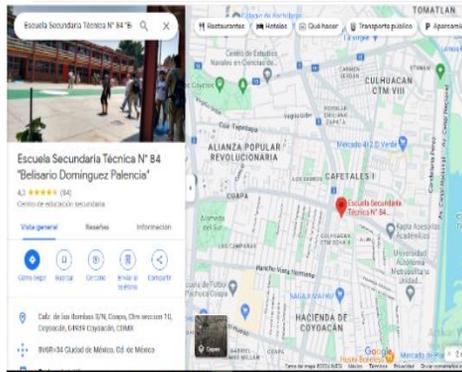
Figura 2. Escuela Secundaria Técnica 84



Elaboración propia (2022)

La Escuela Secundaria Técnica # 84, con clave de centro de trabajo (CCT) **09DST0084Y** y domicilio en Calz. de las Bombas S/N, Coapa, CTM sección 10, Coyoacán, 04939 Coyoacán, CDMX., colinda con Av. De las Bombas y Eje 3 oriente Cafetales (figura 2), se encuentra cerca de fraccionamientos y vías de comunicación que permiten un fácil acceso a la población escolar; sin embargo, es un riesgo grande por la cantidad de autos que pasan y eso afecta la seguridad de la comunidad.

Figura 3. Croquis de plano de la Escuela Secundaria Técnica 84



Elaboración propia (2022)

A pesar de la delincuencia, la cultura escolar mantiene una notable estabilidad ya que permite a estudiantes y profesores seguir un proceso que sin duda requiere evaluación.

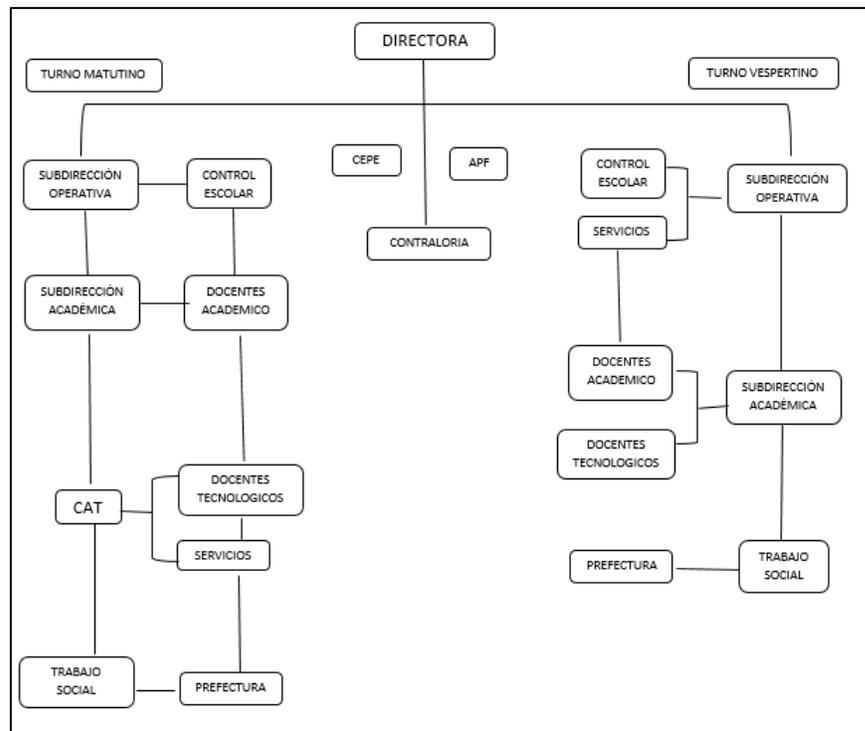
A sus 40 años de existencia ha conseguido el reconocimiento y prestigio, por la calidad del servicio educativo, que ha dado a la comunidad,

obteniendo distinciones en el ámbito Académico y Tecnológico, en los niveles de la zona de la ciudad de México.

3.2.1 Organización

El organigrama de la Escuela Secundaria Técnica considera un Director Técnico, 2 Órganos de Apoyo como son el Consejo Consultivo Escolar y la Asociación de Padres de Familia, 2 Subdirectores, 2 Coordinadores Área Académica, 2 Coordinadores de Área Tecnológica, Área de Servicios Educativos Complementarios, 2 Jefes de Mesa, Contralor y Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, Área de Servicio y Mantenimiento.

Figura 4. Organigrama



Elaboración propia (2022)

Esta escuela opera en el ámbito urbano desde el año 1963, dispone de 17 o más aulas repartidas en 5 edificios.

Tabla 1. Ciclo escolar a inicio de 22-23

| | | |
|-----------------|------------------------|---------------------|
| Grupos 17 | Aulas 17 | |
| Docentes 18 | Docentes mujeres 14 | Docentes hombres 4 |
| Alumnos 719 | Alumnos mujeres 336 | Alumnos hombres 383 |
| Aulas primero 6 | Alumnos primero 241 | |
| Aulas segundo 6 | Alumnos segundos 251 | |
| Aulas tercero 5 | Alumnos de tercero 227 | |

Elaboración propia (2022)

3.2.2 Descripción física

(INFRAESTRUCTURA) Cuenta con 3900 m de terreno, aproximadamente 2099 m de construcción.

Tabla 2. Infraestructura

| | |
|----|--|
| 15 | Aulas |
| 1 | Aula prefabricada |
| 2 | Laboratorios de ciencias |
| 1 | Laboratorio de computación |
| 6 | Talleres |
| 1 | Sala de audiovisual |
| 1 | Biblioteca |
| 1 | Sala de maestros |
| 1 | Oficina de servicios educativos complementarios |
| 1 | Oficina administrativa |
| 6 | Módulos de Sanitarios |
| 1 | Cancha Poli funcional |
| 1 | Consejería |
| 1 | Cooperativa |
| 1 | Cubículo de almacén |
| 1 | Cubículo de coordinación de actividades tecnológicas |

| | |
|---|--------------------------------|
| 1 | Servicio odontológico |
| 1 | Servicio médico escolar |
| 1 | Cubículo de contraloría |
| 1 | Cubículo para educación física |
| 7 | Sanitarios |

Elaboración propia (2023)

3.2.3 Misión

Ser una escuela de vanguardia y cumplir con integridad y profesionalismo el Plan Nacional de Estudios a través de la evaluación permanente de las acciones realizadas, la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales, la actualización y desarrollo de su personal y propiciando que los alumnos practiquen su ingenio, creatividad e inventiva, base fundamental del desarrollo tecnológico, y a la vez fortalezcan la cultura científica, humanística y los valores universales.

Así como también, promover la participación de los padres de familia y de los agentes externos que coadyuvan en el mejor funcionamiento de la escuela.

3.2.4 Visión

Ser una institución que ofrezca un servicio de alta calidad que responda a la demanda social, fomentando en sus estudiantes el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan la integración y el funcionamiento profesional y ético en su entorno social, a través de la implementación de actividades escolares que tengan como marco de referencia la responsabilidad, el respeto y la tolerancia a la diversidad, en donde el personal docente, no docente y padres de familia trabajemos conjuntamente para respaldar la formación integral de nuestros jóvenes estudiantes.

La misión y la visión fue un factor importante para la planeación escolar antes del 2009, las escuelas hacían una planeación estratégica y un

programa anual de trabajo, es por esto que es importante mencionarlas y me di a la tarea de buscarlas en internet, pero no encontré nada que me pudiera dar dicha información, lo que sí puedo relatar es la manera en que las conseguí, para dar referencia de ellas.

El día 21 de febrero del 2024, realice una visita a la secundaria técnica 84 para solicitar que me proporcionaran la misión y la visión, sin embargo el personal que me atendió no sabían de lo que se trataba. Tuve que recurrir a la subdirectora quién le comentó a uno de los prefectos que había fotos en la entrada, pero no estaba segura, cuando nos acercamos, vimos que efectivamente allí se encontraban dos hojas tamaño doble carta pegadas en la pared y les saque una fotografía, misma que coloco como evidencia.

Figura 6. Foto de la misión y la visión pegada en la Secundaria Técnica 84.



Elaboración propia (2024).

3.3 Diseño Metodológico de la Investigación

En este apartado, se da una breve explicación de que es un estudio de caso y el tipo de metodología que utilicé, posteriormente abordaré la diferencia entre la metodología cualitativa y la cuantitativa y sus principales características.

3.3.1 Estudio de caso

Un estudio de caso es un estudio detallado de un tema específico, que se utilizan habitualmente en la investigación social, educativa, clínica y empresarial. Un estudio de caso es un diseño de investigación adecuado cuando se desea obtener un conocimiento concreto, contextual y a profundidad sobre un tema específico. Permite explorar las características, significados e implicaciones clave del caso. El diseño de la investigación de un estudio de caso suele incluir métodos cualitativos, pero a veces también se utilizan métodos cuantitativos, los cuales sirven para describir, comparar, evaluar y comprender diferentes aspectos de un problema de investigación (Ortega, 2024).

3.3.2 Metodología cualitativa

La metodología cualitativa es asociada a aquellas formas de realizar observaciones detalladas y próximas a los hechos, dando relevancia al conocimiento de los casos específicos, así como a las interacciones de los individuos en el espacio de la vida cotidiana. Busca con ello comprender el significado y los contextos situacionales de la acción en reconocimiento de aquellos hechos particulares (Olabuenaga e Izpizúa, 1989).

Dentro de los elementos teóricos en que se basa la metodología cualitativa se encuentra:

El interaccionismo simbólico. - Se desarrolló entre 1890 y 1940 en Estados Unidos, propone replantear los niveles de conocimiento, la

reflexión basada en el sujeto y la acción social autorregulada con intencionalidad (Garfinkel, 1986).

La fenomenología, se centra en la intersubjetividad, la cual existe en el presente vivido, en el que nos hablamos y nos escuchamos unos a otros, de esta forma compartimos nuestro tiempo y espacio con otros (Garfinkel, 1986).

La etnometodología. Pretende la investigación -logia- de los métodos -método- que la gente -etno- utiliza para dar sentido y lograr comunicación, así como la toma de decisiones, la racionalidad y la acción en la vida cotidiana (Garfinkel, 1986).

3.3.3 Características de la metodología cualitativa

Particularmente, la metodología cualitativa propone un tipo de investigación que produce datos o información descriptiva acerca de las palabras y comportamiento de los individuos. Las características centrales de la metodología cualitativa tienen que ver con la forma en cómo se recolecta la información, se construyen las observaciones (Tapia, 2017).

La metodología cualitativa se enfoca básicamente en los siguientes aspectos:

- a) Estudia los fenómenos sociales en el propio entorno natural en el que ocurren.
- b) Explora el significado del actor.
- c) Otorga preferencia a la observación y la entrevista abierta o profunda como herramienta de exploración.
- d) Analiza el uso del lenguaje simbólico más que el de los signos numéricos.

Por medio de la metodología cualitativa se pueden explorar las experiencias, las prácticas y las opiniones, así como las interacciones de los individuos en el espacio de la vida cotidiana (Mayan, 2001).

3.3.4 La metodología cuantitativa

Esta se apoya en las generalizaciones o explicaciones sistemáticas, mismas que se contrastan de manera empírica; asimismo, supone la existencia de regularidades básicas que se pueden expresar en forma de leyes o tendencias. Se fundamenta en técnicas estandarizadas de los experimentos controlados y de sondeos masivos por medio de los cuales da crédito, validez y fiabilidad a través de fundamentos empíricos, insistiendo siempre en un conocimiento sistemático, comprobable, comparable, medible y replicable. (Tapia, 2017).

3.3.5 Matriz de datos

La matriz de datos permite ser el punto de encuentro entre la teoría, la metodología y la estadística, se constituye con el punto de llegada de las operaciones teórico-metodológicas y es también el punto de partida del análisis estadístico. En la elaboración de la matriz de datos se debe contemplar:

- La medición engloba tanto la operacionalización de conceptos teóricos como la confiabilidad y validez de los indicadores.
- La matriz de datos es independiente de las fuentes de información y de los métodos e instrumentos con que ésta se registre.
- En una matriz de datos no importa si la cobertura del estudio es censal o muestral.
- Implica decidir cuál o cuáles son las unidades de registro pertinentes al problema que se investiga

Las operaciones que habitualmente se aplican a la matriz de datos no se agotan en la eliminación de los indicadores que no pasaron las pruebas de confiabilidad y validez, ni en la construcción de índices, sino que, en ocasiones, la investigación requiere de transformar las unidades de registro (Cortés y Rubalcaba, 1991).

Es importante recordar que el criterio de selección de la técnica se basa en las conexiones entre los conceptos y las variables.

Tabla 2. Metodologías

| Metodología cualitativa | Metodología cuantitativa |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Busca comprender la conducta humana desde el marco en el que se actúa 2. Observación naturalista y sin restricción. 3. Próximos a los datos, perspectiva “desde adentro”. 4. Orientado a los descubrimientos exploratorio, expansionista descriptivo e inductivo. 5. Estudia los significados intersubjetivos, situados y contruidos. 6. Orientado al proceso. 7. Eligen la entrevista abierta y la observación directa. 8. Válido, datos reales, ricos y profundos. 9. Observacionales 10. Estudian la vida social en su propio marco natural sin distinciones ni sometida a controles experimentales. 11. Utilizan la descripción densa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Busca los hechos o causa de los fenómenos sociales prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos. 2. Medición penetrante y controlada 3. Al margen de los datos; perspectiva “desde fuera”. 4. Analizan los hechos objetivos, existentes y sometidos a leyes y patrones generales. 5. Orientado a la comprobación, confirmatorio, inferencia. 6. Orientado al resultado 7. Utilizan el experimento y el cuestionario estandarizado 8. Confiable, datos sólidos y repetibles 9. Experimental 10. Apresan la realidad sometiéndola a controles que permitan su estudio cuidándolo de adherencias contaminantes 11. Prefieren la precisión matemática y los modelos estadísticos de codificación numérica |

Fuente: Elaboración Erika Tapia Nava, basada en Ruiz Olabuenaga, J. y M. Izpizúa, La descodificación de la vida cotidiana, Universidad de Deusto, Bilbao, 1989 y Cortes, Fernando "Estadística y ciencias sociales" en Ignacio Méndez y Pablo González Casanova (coords.) Matemáticas y ciencias sociales, Miguel Ángel Porrúa, CIIH, UNAM, 1991.

La dicotomía metodológica empobrece la investigación social al impedir la aplicación y el uso de determinados instrumentos en una investigación (Tapia, 2017).

Para este trabajo se desarrolló un análisis mixto (metodología cualitativa y cuantitativo), donde en el método cualitativo se presenta un método centrado en los principios de la fenomenología⁴ y sus fases, ya que este se fundamenta en el estudio de experiencias vividas y desde la perspectiva del personal docente y administrativo, este enfoque asume al análisis de aspectos como:

- Elección de la técnica
- Observación
- Entrevista directa o participativa
- Cuestionario

En él se recopiló información para conocer cómo los maestros de esta institución llevan el clima organizacional.

Sobre el método cualitativo⁵, podemos decir que aspira a recoger los discursos completos sobre un tema específico, para luego proceder a su interpretación, enfocándose así en los aspectos culturales e ideológicos del resultado, en lugar de los numéricos o proporcionales.

De igual manera se utilizó el método cuantitativo,⁶ en el que se tomó la medida y la cuantificación de los datos, constituyó el procedimiento

⁴ Fenomenología, estudio filosófico del mundo en tanto se manifiesta directamente en la conciencia; el estudio de las estructuras de la experiencia humana.

⁵**Método cualitativo**, produce datos descriptivos, es decir, se basa en la expresión oral y escrita de las personas, además de la conducta observable.

⁶**Método cuantitativo**, conjunto de estrategias, técnicas y herramientas de investigación enfocadas en las mediciones objetivas y el análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recogidos a través de sondeos cuestionarios y encuestas, o mediante el uso de datos estadísticos preexistentes.

empleado para alcanzar la objetividad en el proceso de conocimiento, la búsqueda de la objetividad y la cuantificación.

Se utilizó como instrumento de aplicación un cuestionario en base a la escala de Likert⁷, aplicado a 9 personas, 5 docentes y 4 administrativos, conformado por 20 ítems⁸ relacionados con 4 variables Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

Cabe mencionar que debido a la pandemia del COVID 19 y por muerte del director de la Secundaria, Juan Ramón Brillanti Ramírez, por dicha enfermedad, me limitaron a aplicar el cuestionario a solo 9 personas y en diferentes horarios, para no juntar a todos en un mismo tiempo.

Figura 7. Noticia de la muerte del Director de la Secundaria Técnica 84, tras secuelas del COVID 19.



Esta tarde se dio a conocer que Juan Ramón Brillanti Ramírez, el hermano de la conductora Lili Brillanti, falleció a los 49 años de edad tras las secuelas causadas por el contagio de Covid.

De acuerdo con la información trascendida, sabemos que Juan Ramón dedicó 33 años a la docencia de nuestro país y fue un gran impulsor del sistema educativo; además de que en plena pandemia logró titularse como Doctor en Educación, además logró ser nombrado como Director de la Escuela Secundaria Técnica # 84 en donde también fue instructor de la 'Banda de Guerra' e impulsó el Día Nacional del Instructor de Band de guerra.

Mundo NOW (2020). La conductora Lili Brillanti se encuentra de luto por la muerte de su hermano Juan Ramón, debido a secuelas del coronavirus (Covid-19). <https://mundoNOW.com/lili-brillanti-luto-muerte-hermano-coronavirus/>

Entre las principales ventajas del uso de método cuantitativo:

- Permite un estudio más amplio, que involucra un mayor número de sujetos y mejora la generalización de los resultados.

⁷Escala de Likert es una escala de evaluación, lo que significa que el cuestionario de la escala de Likert consiste en respuestas cerradas y pre llenadas.

⁸El ítem es la unidad mínima de medida de una prueba en otras pruebas, los hay de respuesta cerrada y de respuesta abierta.

- Permite una mayor objetividad y precisión de los resultados.
- La aplicación de estándares bien establecidos significa que la investigación puede ser replicada, luego analizada y comparada con estudios similares.

3.4 Estudio de caso del regreso a clase Poscovid 19 en la escuela secundaria técnica 84.

Las escuelas enfrentaron un reto inédito que exigió transformar la docencia, de acuerdo al COVID 19. En este contexto, la escuela secundaria Técnica 84 buscó mitigar el riesgo, incitó a la prevención de contagio, por lo que se retomó el uso de las Tecnologías de Información, Comunicación y Conocimiento para el Aprendizaje Digital.

La escuela secundaria Técnica 84 tomó las clases remotas como alternativa para seguir estudiando, fue una manera de dar solución inmediata, aunque representó un gran reto para profesores y alumnos.

Dado que no se sabía cuándo se implementarían las clases presenciales, se decidió continuar trabajando en el sistema de educación a distancia, que fue concebido en un contexto de crisis, en este caso de emergencia sanitaria, para brindar “agilidad basada en estrategias flexibles para facilitar las actividades de educación a distancia” Respuesta, gracias al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

El objetivo fue asegurar, en la medida de lo posible, el aprendizaje de todos los alumnos en situaciones imprevistas y de carácter temporal. Estas estrategias incluyeron el uso de la plataforma tecnológica Classroom para abrir espacio para que cada docente desarrollara estrategias de enseñanza para las asignaturas impartidas en 2020 y 2021, activando una cuenta de correo en Google para poder utilizar las plataformas Classroom y Microsoft Teams.

Para el 2022, el regreso a clases presenciales fue de manera híbrida, por lo que me di a la tarea de entrevistar a algunos padres y alumnos para saber cómo había sido el regreso a clases presenciales después de una pandemia de casi 3 años de aislamiento, siendo que no todos querían contestar por miedo al contagio, sin embargo algunos padres y alumnos cercanos a mi persona me apoyaron contestando las preguntas.

A continuación se presenta el análisis de las preguntas realizadas a padres de familia y alumnos.

¿Cómo considera que su hijo aprendió más durante la pandemia o presencial?

“Durante la pandemia fue cómodo porque no teníamos que trasladarnos a la escuela y me sentía más segura de no salir.

Los contenidos que venían en el programa Aprende en casa, si me gustaron porque nos dieron una guía en donde podíamos ir de la mano con el programa y explicarle a mi hijo. Disfrute de mi hijo porque por cuestiones de trabajo no lo veía constantemente y finalmente cuando regreso clases se descontroló un poco porque no tenía amigos y si de por si era antisociable pues le afectó mucho el poder socializar y estudiar al mismo tiempo”. (Entrevista a madre de familia).

¿Cómo fue tu regreso a clases después de la pandemia?

“Fue un alivio porque el programa de aprender en casa era muy malo, iban muy rápido; y en presencial le entendía más, porque explicaban mejor el tema, era más cómodo que ver una pantalla donde los temas que daban eran muy malos. Me gustó conocer a nuevas amigas y convivir con mis compañeros”. (Entrevista a alumna secundaria).

¿Qué días ibas a la escuela?

“El regreso a clases presenciales fue de manera híbrida, 16 alumnos en casa y 16 presenciales. Los grupos fueron divididos por orden alfabético y los primeros 16 se presentaban lunes y miércoles, y los otros 16 martes y jueves, siendo el viernes para alumnos que no entendían las clases, aunque el ir a la escuela implicaba que debía utilizar cubre bocas y llevar un kit de limpieza que incluía 3 cubre bocas, gel

para manos, una mascarilla de plástico y espray para desinfectar mi banca”.
(Entrevista alumna secundaria)

Como podemos ver en las tres entrevistas, por una parte, los padres de familia disfrutaron tener a sus hijos todo el tiempo en la casa, ya que con el apoyo que ellos les dieron tenían la certeza que sus hijos realmente estaban aprendiendo a través del programa “televisivo aprende a casa”.

Al igual el regreso para los estudiantes no fue sencillo, ya que los grupos eran divididos y se lo ponía más énfasis a los protocolos de una sana distancia que al proceso de aprendizaje.

De igual manera no se pudo entrevistar a más padres y alumnos debido al miedo del contagio al COVID 19.

3.4.1 Clima Organizacional Post-Pandemia

El efecto que tuvo el clima organizacional posterior al virus de la pandemia, tuvo repercusiones emocionales, de salud y bajo desempeño laboral, adaptabilidad a la nueva forma de trabajo y por consiguiente un desequilibrio organizacional.

Podemos identificar que el clima laboral en las instituciones dio un giro de 360 grados después de la pandemia, obteniendo efectos negativos muy alarmantes, principalmente en el ámbito emocional, salud y motivacional de los estudiantes. Se identifica que el modelo presencial está carente de humanidad, empatía, comunicación, respeto, liderazgo de los superiores, lo que ha generado un efecto dominó donde el trabajador ya no tiene el sentido de pertenecía a su trabajo, esto mismo se trasmite en el clima laboral impactando principalmente en el elemento principal que son los estudiantes, de este modo se sugiere que las Instituciones Educativas tomaran las mejores decisiones y poder definir una línea de acción (Gutiérrez, 2022).

Para Méndez (2006) “la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los

empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral”.

Justamente para poder conocer y medir el clima organizacional, en la escuela secundaria Técnica 84 “Belisario Domínguez Palencia”, se realizó un instrumento de aplicación en el que se busca saber de qué manera afectó la pandemia del COVID 19 en las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Las respuestas son opiniones basadas en la experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Se aplicó un cuestionario consistente en 20 ítems ante los cuales se pide la reacción de los docentes y administrativos, este se realizó de una manera simple y comprensible, con la finalidad de aumentar la realidad y calidad de la información, el cuestionario fue anónimo. Ver anexos.

3.4.2 Análisis de la aplicación del instrumento.

Como se menciona en el capítulo 3.3.5, aplique la metodología cualitativa y cuantitativa, elaborando un cuestionario en el cual el método se aplicó a 9 personas, 5 docentes y 4 administrativos, conformado por 20 ítems⁹ relacionados con 4 variables Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, para después realizar su interpretación, dirigiéndome a los aspectos culturales e ideológicos del resultado, en lugar de los numéricos o proporcionales.

Se utilizó como instrumento de aplicación un cuestionario con base a la escala de Likert¹⁰, que sirvió para recoger de manera organizada la información que permitió dar cuenta de las variables de interés en la investigación del clima organizacional, sobre características de una

⁹El ítem es la unidad mínima de medida de una prueba en otras pruebas, los hay de respuesta cerrada y de respuesta abierta.

¹⁰Escala de Likert es una escala de evaluación, lo que significa que el cuestionario de la escala de Likert consiste en respuestas cerradas y pre llenadas.

población de interés, así como para medir opiniones y actitudes. La construcción del cuestionario implicó un diseño cuidadoso que aumente la probabilidad de que la información que se recogió a través de él sea la correcta.

La entrevista se realizó en la semana del 26 al 30 de septiembre de 2022, si bien en una fecha anterior al trabajo de campo la nueva directora se había comprometido en apoyarme con los padres de familia y docentes de dicho plantel y tener un número considerable (por lo menos doce maestros y diez o quince padres de familia), no fue así al momento de llevar a cabo mi entrevista, por una parte tuve poco apoyo de la escuela y por otra existía también cierta duda o temor de los padres después de dos años de estar en confinamiento y salir de nuevo e incorporarse poco a poco a las actividades escolares de sus hijos. Al igual hay que recordar cómo se comentó con anterioridad que la directora es nueva en el plantel, debido que el anterior director falleció de manera reciente a las entrevistas (dos semanas antes) por secuelas del COVID 19. Esto igual vino a dificultad el trabajo, ya que no pudimos realizar entrevistas a profundidad como se había acordado con el anterior director.

Los datos recopilados se midieron con base a la escala de Likert¹¹ como se ejemplifica a continuación:

- 1- Totalmente de acuerdo
- 2- De acuerdo.
- 3- Parcialmente de acuerdo
- 4- En desacuerdo.
- 5- Totalmente en desacuerdo

¹¹La escala de Likert fue creada en 1932 por el psicométrico Rensis Likert, que se había fijado el objetivo de desarrollar un **instrumento para “medir” opiniones y actitudes**. La escala de Likert es una escala de evaluación, lo que significa que el cuestionario de la escala de Likert consiste en respuestas cerradas y pre llenadas, provistas de opciones numéricas o verbales.

Por otra parte, para analizar y evaluar el clima escolar y tratarle de darle mayor sustento metodológico a mi trabajo, me basé en los trabajos de algunos académicos que han trabajado el tema de evaluación, entre ellos se encuentran: Gonzáles (2004), Casanova, (1997), Manual de evaluación educativa, Muñoz (1997), Calidad de la educación y eficacia escolar entre otros autores, que nos hablan que existen algunos factores clima escolar importantes para la calidad de los aprendizajes de los alumnos como son: el trabajo en equipo, liderazgo, relación profesores y alumnos, trabajo con padres y la comunidad educativa, motivación y entusiasmo del personal docente, la toma de decisiones de manera compartida, tener una visión y misión, realizar autoevaluaciones de acuerdo a la metas alcanzadas.

Si bien son muchos factores que intervienen de acuerdo con la teoría de escuelas eficaces para medir el clima escolar, podemos decir que para no extender el trabajo y mejor dejarlo para otro trabajo de maestría, en este trabajo retomo algunas directrices que maneja Gonzáles (2004):

1. Clima se entiende como agente de presión ambiental percibida por los alumnos y padres de familia (la satisfacción del cliente)
2. Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores y directivos.
3. Clima entendido como la “calidad de vida” dentro del centro escolar.

En este sentido, podemos decir que un clima escolar es un factor determinante que contribuye o no a la mejora de la gestión escolar y los aprendizajes de las escuelas.

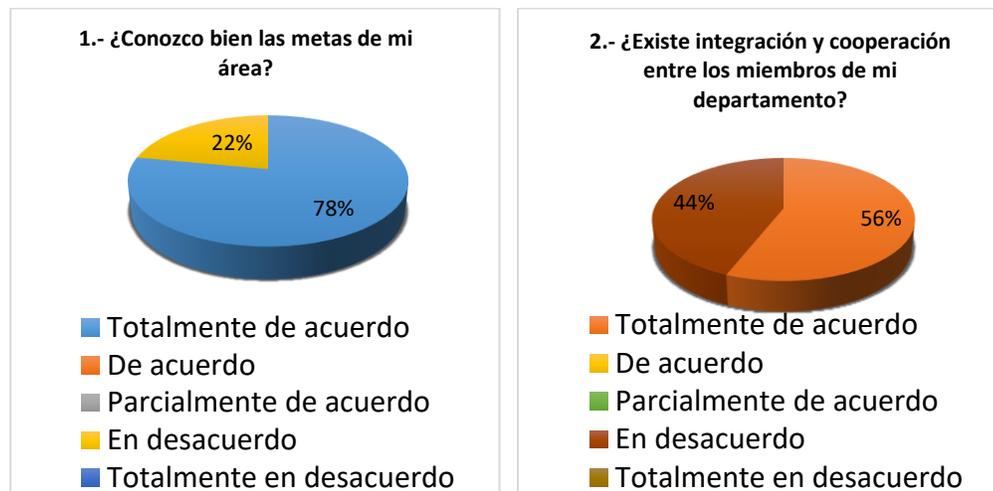
Bajo este contexto, elaboré un cuestionario que tiene 20 ítems que pretende evaluar el clima organizacional después del COVID 19, resulta interesante y relevante el trabajo porque fue algo nuevo lo que paso a nivel mundial y que las escuelas fueron adecuando, modificando, construyendo, asimilando o simplemente se dejaron llevar por la rutina y la dinámica que se les fue presentado. A continuación, pasamos al análisis de los datos:

Una primera categoría de análisis que manejan las escuelas de acuerdo con la planeación (enfoque estratégico) que llevan de sus actividades escolares.¹²

3.4.3 Análisis de las preguntas

Las primeras dos preguntas fueron:

1. ¿Conozco bien las metas de mi área?
2. ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de mi departamento?



Como se puede apreciar en las dos primeras preguntas las personas entrevistadas la mayoría coinciden en la respuesta conocer las metas de sus áreas de trabajo, así como existe integración y cooperación de los miembros del departamento, la respuesta es positiva, quizás porque desde más de diez años las escuelas se acostumbraron a trabajar bajo este modelo de enfoque, donde la escuela tiene que cumplir con la integración

¹² Nota. De acuerdo con los últimos tres sexenios, si bien podemos ver que en México cambia de colores de partidos, vemos que el modelo de enfoque estratégico implementado por el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) sigue permeando en las escuelas, claro que cada periodo de gobierno hay ajustes y modificaciones, pero no obstante la esencia sigue siendo la misma de cumplir con objetivos y metas, a través de un diagnóstico previo hecho por la organización escolar.

de academias de trabajo y establecer metas a corto plazo (ciclo escolar) con la finalidad de cumplir con los objetivos que determina la autoridad educativa en turno.

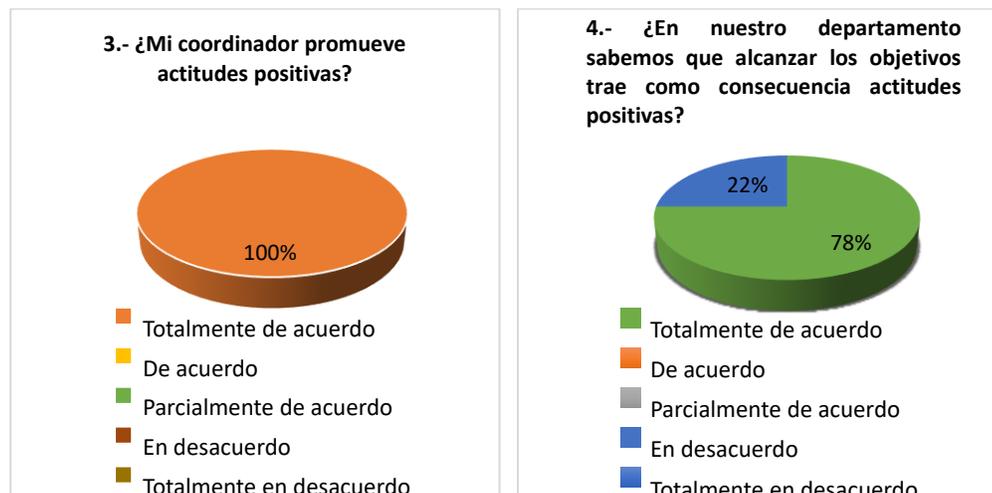
Preguntas:

3. ¿Mi coordinador promueve actitudes positivas?
4. ¿En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas?

Si seguimos la misma secuencia de las directrices de González G. A y de Casanova M.A., que mencionan que un factor determinante para alcanzar ambientes favorables en el trabajo es la motivación que tienen las personas por el quehacer diario de las actividades que realiza.

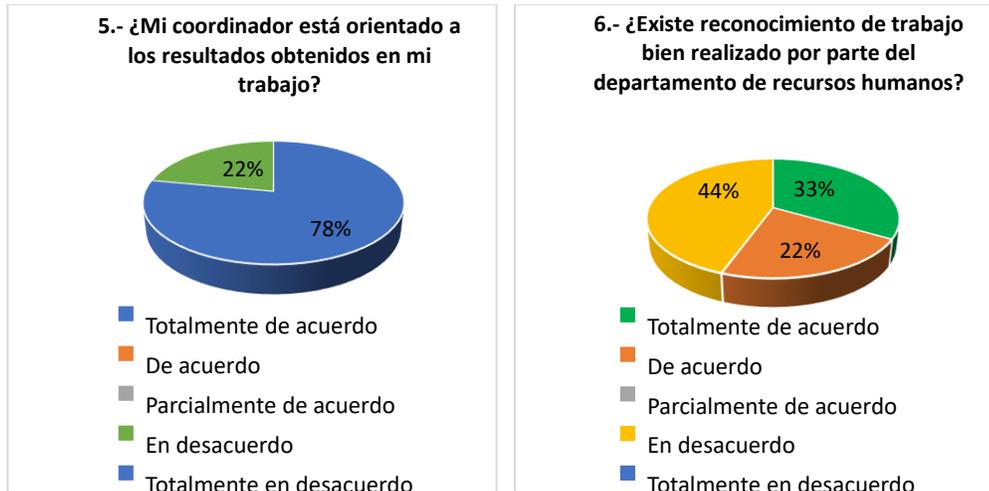
En este contexto, podemos ver que la pregunta 3, el 100% contesta que, si se siente promovido por el coordinador de su trabajo, no hay problema al respecto.

En la pregunta cuatro podemos ver que no todo depende de una actitud positiva, no obstante, se aprecia que el 78% si se encuentra satisfecho con el logro de los objetivos que se establecen, y solamente un 22% considera no estar de acuerdo con los trabajos que se desarrollan por departamentos.



Siguientes preguntas:

5. ¿Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en mi trabajo?
6. ¿Existe reconocimiento de trabajo bien realizado por parte del departamento de recursos humanos?

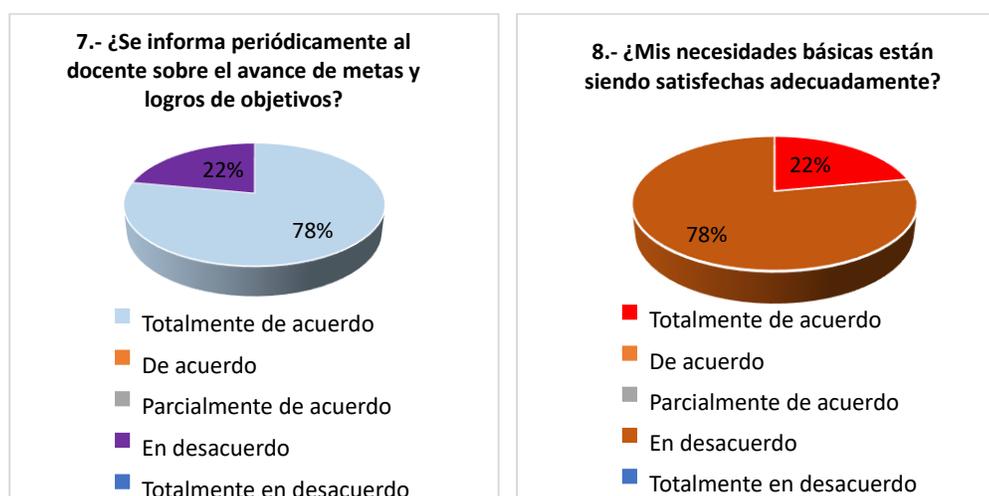


En la pregunta 5 podemos ver que sigue la tendencia del trabajo en equipo con base a objetivos que se establecen, al igual que la gráfica anterior. No obstante, podemos ver en la gráfica 6, resultados más divididos, donde el 44% dice que no existe reconocimiento alguno, el 33% dice que, si existe ese reconocimiento totalmente, y el 22% dice que, de acuerdo, aunque sumemos el totalmente de acuerdo y el acuerdo nos da 55% podemos ver que casi la mitad difiere con la otra parte, al igual esperan más estímulos en relación con el trabajo que realizan.

Siguientes preguntas:

7. ¿Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos?
8. ¿Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente?

En relación con la pregunta 7 podemos ver que predomina la tendencia del 78% del total mente de acuerdo en relación con el 22% totalmente en desacuerdo, quizás esto se deba a la facultad de opinar de manera libre y abierta, se aprecia en la guía de observación realizada que los maestros tienen la presión de la directora, y esto se puede ver con algunos gestos y miradas realizadas.

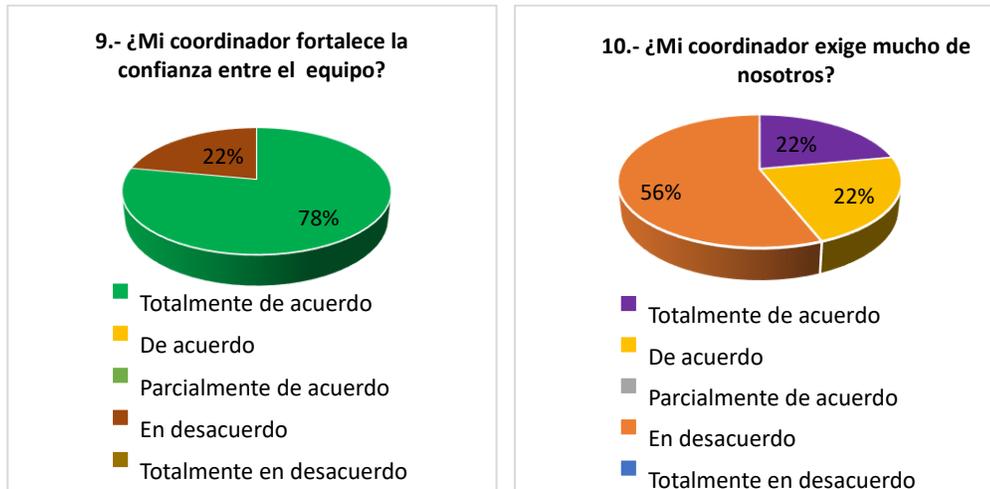


No obstante, resulta interesante la pregunta 8, donde la mayoría está en desacuerdo 78% dice estar en desacuerdo, inclusive volví a revisar los datos para saber que se había un error y no lo hay. Por necesidades básicas, se refiere, material didáctico para apoyo en las clases y los trabajos académicos, algunos maestros comentaron que no fueron apoyados en la pandemia en relación con capacitación de las plataformas en líneas, y las complicaciones en el manejo de las tecnologías, quizás esto fue uno de los factores que contribuyó a la respuesta negativa.

Siguientes preguntas:

9. ¿Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo?

10. ¿Mi coordinador exige mucho de nosotros?

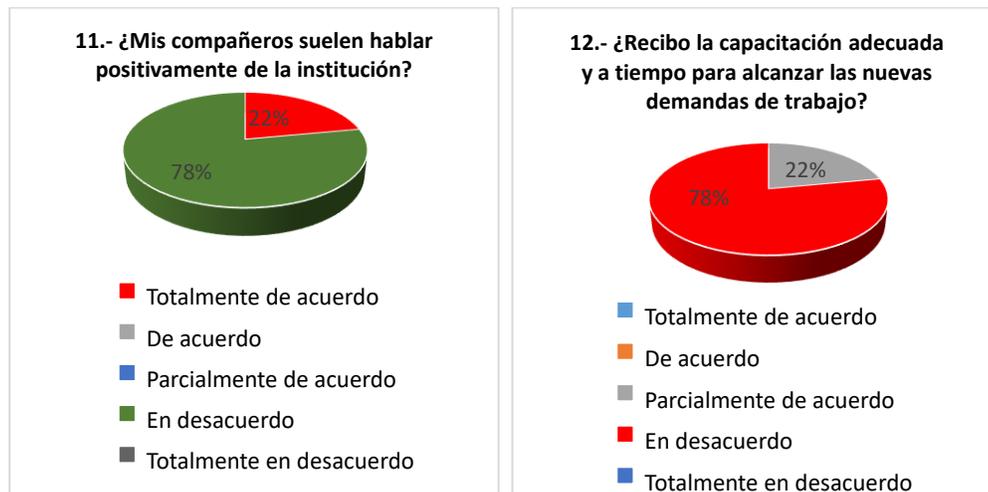


Resulta atractiva la pregunta 9, donde vemos que la tendencia del 78% dice estar totalmente de acuerdo pues se fortalece la confianza entre el equipo mientras que el 22% que dice estar en totalmente en desacuerdo, quizá se deba a que la coordinadora es nueva, pues recordemos que el antiguo coordinador falleció en la pandemia. En la pregunta 10 se aprecia que 56% dice que no exige mucho, sin embargo con un empate del 22% consideran que si exige mucho, como debe de ser para que una institución educativa funcione con calidad.

Siguientes preguntas:

11. ¿Mis compañeros suelen hablar positivamente de la institución (centro escolar)?

12. ¿Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo?



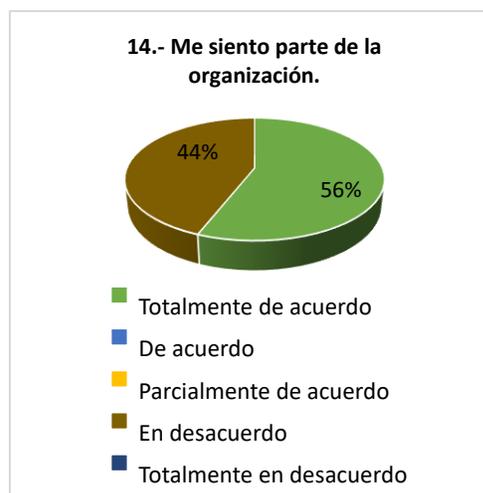
Al igual como se va marcado en la tendencia de la mayoría de las gráficas el 78% está de acuerdo y el 22% se encuentra en desacuerdo, lo que vemos que la mayoría de las preguntas del cuestionario los maestros contestan en estar de totalmente de acuerdo con su institución, al igual que reciban su capacitación de manera adecuada y en tiempo y forma.

El dato de la gráfica doce es muy interesante, ya que por la pandemia se limitaron las capacitaciones, pero el aspecto que más se vieron en problemas las escuelas, fue el manejo de la tecnología para el proceso de enseñanza aprendizaje, así como la planeación y organización escolar entre los miembros de la escuela.

Siguientes preguntas:

13. Doy seguimiento a los objetivos del plantel.

14. Me siento parte de la organización.



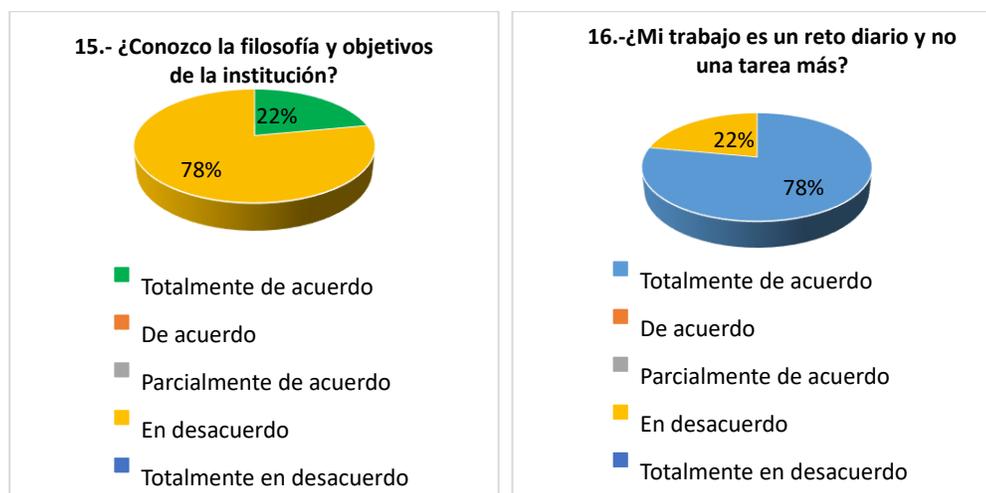
Como podemos ver en la pregunta 13, no hay un seguimiento a los objetivos del plantel por parte del personal, ya que el 78% está en desacuerdo, mientras que el 22% opina lo contrario, quizá se deba a que no se conocen los objetivos, ya que cuando fui a preguntar por la misión y la visión, el personal tampoco sabía dónde encontrarlos, así que si no los conocen, menos les podrán dar seguimiento.

En la pregunta 14 seguimos recordando a las directrices de González G. A y de Casanova M.A., en el que las personas deben estar motivadas para alcanzar un ambiente favorable, esto haría que las personas se sintieran parte de organización, sin embargo el 56% dice estar totalmente de acuerdo, mientras que el 44% está en desacuerdo, por lo que aún les hace falta dar seguimiento su clima organizacional.

Siguientes preguntas:

15. ¿Conozco la filosofía y objetivos de la institución?

16. ¿Mi trabajo es un reto diario y no una tarea más?



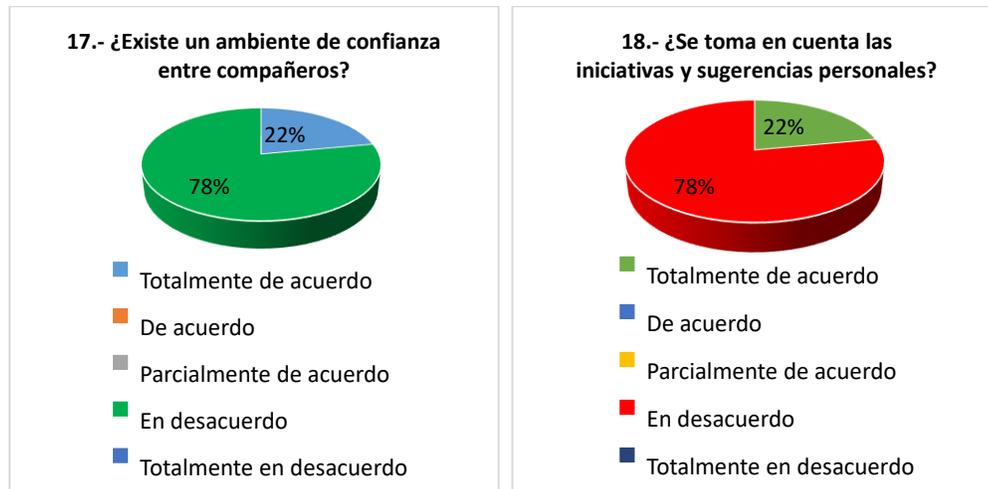
La pregunta 15 la podemos observar que el personal no conoce ni la filosofía ni sus objetivos, pues los resultados nos arroja que el 78% está en desacuerdo, es decir no los conoce, esto podría ser por falta de claridad pues los objetivos pueden estar vagamente definidos o ser difíciles de entender, lo que lleva a la confusión, mientras que el 22%, siendo la minoría dice que está totalmente de acuerdo.

Por otro lado en la pregunta 16 vemos una tendencia alta a la responsabilidad ya que el 78% considera que su trabajo es un reto, por lo que les permite enfocarse en el crecimiento personal y profesional, pero el 22% opina lo contrario y solo lo consideran una tarea más.

Siguientes preguntas:

17. ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?

18. ¿Se toma en cuenta las iniciativas y sugerencias personales?



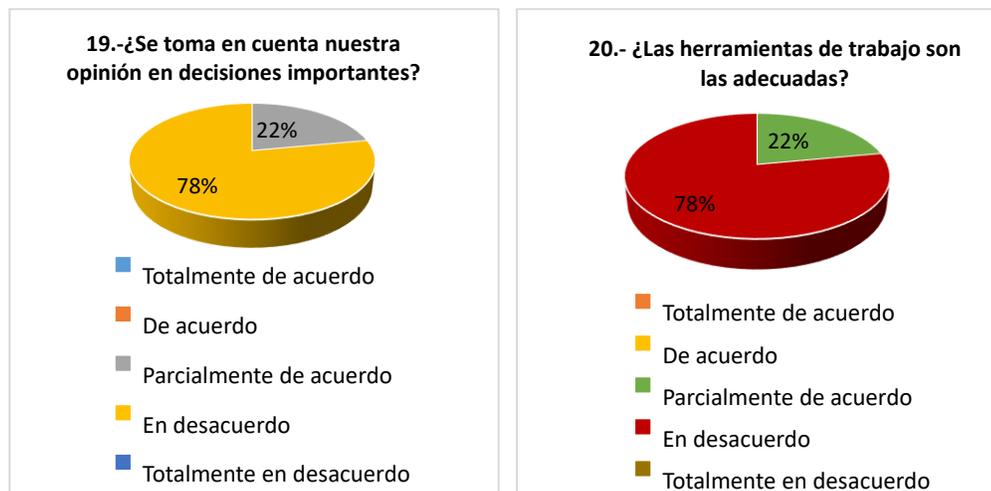
Seguimos encontrando en nuestras gráficas un mal clima organizacional y lo podemos constatar en la gráfica 17, ya que el 78% del personal comenta que no existe un ambiente de confianza entre compañeros, mientras que el 22% está totalmente de acuerdo. Recordemos que para cambiar el ambiente laboral se lleva tiempo y esfuerzo, por lo que se debe ser persistente.

De igual manera en la gráfica 18, el 78% está en desacuerdo de que se tomen en cuenta sus iniciativas y sugerencias personales, por lo que puede ser frustrante no ser escuchado ni tomado en cuenta y el 22% está totalmente de acuerdo, siendo que la comunicación efectiva es la clave, pero en esta gráfica vemos que hace falta trabajar en ello.

Siguientes preguntas:

19. ¿Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes

20. ¿Las herramientas de trabajo son las adecuadas?



Vemos que en la gráfica 19, el 78% considera que no son tomadas en cuenta sus opiniones en decisiones importantes, por lo que es una situación frustrante, ya que esto puede generar sentimientos de desmotivación y desconfianza, sin embargo el 22% está parcialmente de acuerdo, por lo que se ve un progreso positivo gradualmente, siendo que se debe seguir trabajando para aumentar el impacto y reconocimiento del personal.

Finalmente la gráfica 20, el 78% está en desacuerdo, ya que no tiene las herramientas de trabajo adecuadas y esto puede afectar la calidad de la educación y el desempeño en el personal, mientras que el 22% está parcialmente de acuerdo, pero ambos porcentajes carecen de herramientas para fortalecer y mejorar la enseñanza aprendizaje en los alumnos.

Discusión de resultados de las gráficas.

Como podemos observar, la pandemia dejó graves secuelas en la escuela secundaria técnica 84, ya que por llegada de la pandemia, la muerte del director anterior por secuelas del COVID 19 y la llegada de la nueva directora, el clima organizacional fue bajando la calidad.

Es por ello que existen desafíos, como la desconfianza y el desacuerdo entre compañeros, así como la falta de consideración de iniciativas y sugerencias personales. Para superar estos obstáculos, es fundamental fomentar la comunicación abierta, la transparencia y el reconocimiento de las contribuciones individuales. Al hacerlo, se puede crear un ambiente laboral más colaborativo y propicio para el crecimiento y el desarrollo.

Es importante recordar que el trabajo es un reto diario que requiere dedicación, esfuerzo y perseverancia para lograr metas comunes y alcanzar la excelencia.

Vemos que existe una baja motivación entre los miembros de la escuela, la cual se puede explicar con el puntaje obtenido en las gráficas de pastel, podemos ver que la mayoría de las respuestas fueron negativas, por lo que refleja un mal clima organizacional que no permite que los miembros de la institución, cumplan con los objetivos, debido a que los maestros no los conocen o no son entendibles para ello y esto hace que sean más deficientes en su trabajo, de esta manera disminuye la productividad.¹³

¹³ García y Zapata (2008). "El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta".

El regreso presencial de las escuelas es un paso fundamental en la continuidad de la educación y el restablecimiento del aprendizaje después de más de un año de cierres debido a la pandemia del COVID-19.

Conclusión general

El objetivo de este trabajo fue Identificar y analizar, si el clima organizacional contribuyó a mejorar la gestión escolar en un contexto complejo, en donde predominan una estructura de prácticas rutinarias y tradicionales, así como una estructura administrativa vertical, con resistencia en un contexto difícil de llevar como fue el regreso a clase después de la pandemia de COVID 19, por lo que se logró recopilar información valiosa que permitió implementar acciones concretas para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como un buen clima organizacional.

Se destaca la importancia de priorizar la motivación y satisfacción del personal para lograr un ambiente laboral positivo y productivo. Con esta estrategia, se busca superar los desafíos y aprovechar las oportunidades para fortalecer la comunidad educativa y mejorar la calidad de la educación.

Se da una breve explicación sobre del clima escolar en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana y la gestión escolar, en donde se explica que la Nueva Escuela Mexicana (NEM) es un modelo educativo implementado en México desde 2019, en el que se trata de mejorar la calidad de la educación y el clima escolar, con un enfoque basado en competencias y un aprendizaje colaborativo.

Podemos decir que dentro de la NEM si existe un modelo de gestión que fortalece el clima escolar a las escuelas que adoptan este modelo, sin embargo, el modelo tradicional de gestión establecido por la SEP en años anteriores, sigue predominando en muchas escuelas, caracterizado por la centralización y burocracia, así como un control riguroso sobre sus métodos de enseñanza.

Por lo que para lograr un clima escolar óptimo, se recomienda fomentar la comunicación abierta y la participación activa, implementando estrategias de mejora continua.

Con estas acciones, se puede crear un ambiente escolar propicio para el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo de la comunidad educativa.

La aplicación de herramientas ha llevado al establecimiento de mecanismos para medir periódicamente el clima organizacional, mientras que los docentes, directores y administradores de la escuela secundaria Técnica 84, necesitan desarrollarlo, ya que las gráficas de pastel arrojan resultados negativos.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus metas al igual que satisfacer su responsabilidad social depende en gran medida del liderazgo de la dirección y del buen clima laboral que exista en la organización. Por esto, se hace necesario contar con personas, con habilidades personales y profesionales para dinamizar los recursos, encaminar y dirigir procesos organizacionales.

Es posible afirmar como el clima organizacional en el ambiente laboral, es el percibido por los trabajadores de esta secundaria dentro de la investigación elaborada, sin embargo, pueden existir diferentes percepciones que configuran climas generales, lo cual puede ocurrir a partir de eventos y sucesos específicos, que dan forma a grupos particulares de trabajo, sean estos por niveles jerárquicos o por atribución situacional, pero que, sin embargo, hacen al sistema y al conjunto conformando el clima de la organización como un todo.

La educación se ha visto muy afectada durante la pandemia lo que ha dado lugar a cambios decisivos o temporales en el sector educativo.

Para el 2022, el regreso a clases presenciales fue de manera híbrida, así que cuando entrevisté a algunos padres y alumnos para saber cómo había

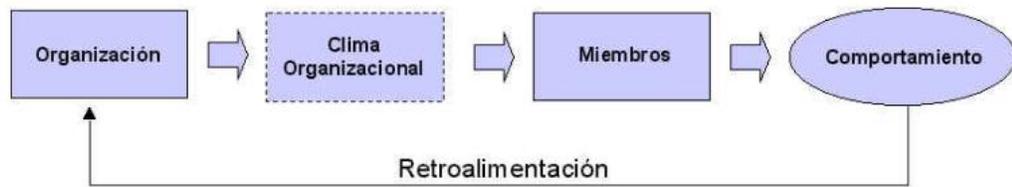
sido el regreso a clases presenciales después de una pandemia de casi 3 años de aislamiento, no querían que me acercara a ellos por miedo al contagio, sin embargo algunos padres y alumnos cercanos a mi persona me apoyaron contestando las preguntas.

Debido al número tan bajo de entrevistas y cuestionarios, uno de mis lectores me comentó que habían sido muy pocos y me sugirió dejar sólo el cuestionario para que fuera una investigación cuantitativamente, pero por la dificultad que tuve para realizar estas entrevistas, decidí dejarlas y seguir con una investigación mixta.

Debido a la muerte del director por secuelas de COVID 19, cuando realice esta investigación, tuve problemas para encuestar a más personas y la subdirectora solo me permitió aplicar el cuestionario a 9 docentes. Por lo que considero que la pandemia fue un factor que me colocó barreras, sin embargo eso no detuvo mi investigación.

Anexos

Figura 1.



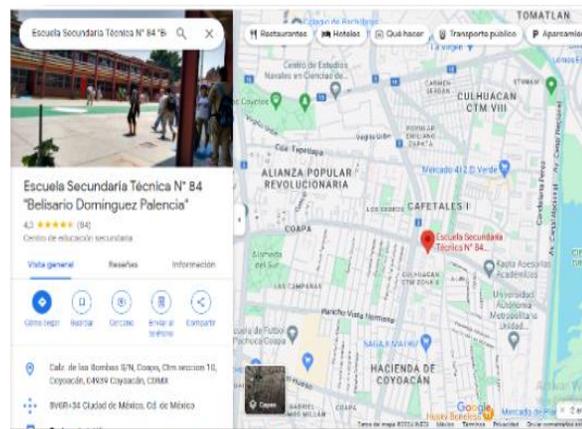
Fuente: <https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Figura 2. Escuela Secundaria Técnica 84



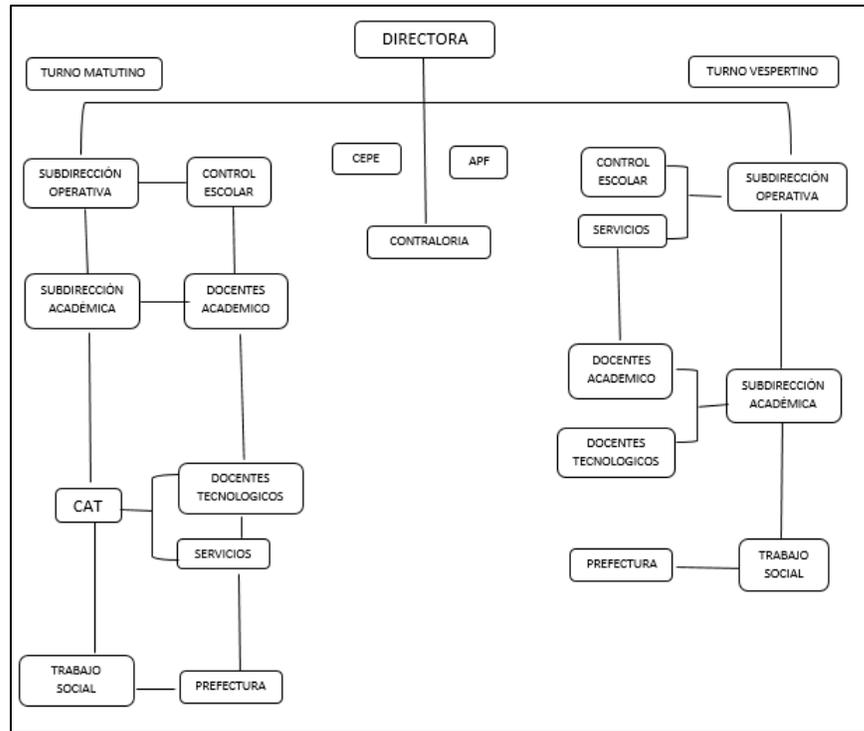
Elaboración propia (2022)

Figura 3. Croquis de plano de la Escuela Secundaria Técnica 84



Elaboración propia (2022)

Figura 4. Organigrama



Elaboración propia (2022)

Tabla 1. Ciclo escolar a inicio de 22-23

| | | |
|-----------------|------------------------|---------------------|
| Grupos 17 | Aulas 17 | |
| Docentes 18 | Docentes mujeres 14 | Docentes hombres 4 |
| Alumnos 719 | Alumnos mujeres 336 | Alumnos hombres 383 |
| Aulas primero 6 | Alumnos primero 241 | |
| Aulas segundo 6 | Alumnos segundos 251 | |
| Aulas tercero 5 | Alumnos de tercero 227 | |

Elaboración propia (2022)

Tabla 2. Infraestructura

| | |
|----|--|
| 15 | Aulas |
| 1 | Aula prefabricada |
| 2 | Laboratorios de ciencias |
| 1 | Laboratorio de computación |
| 6 | Talleres |
| 1 | Sala de audiovisual |
| 1 | Biblioteca |
| 1 | Sala de maestros |
| 1 | Oficina de servicios educativos complementarios |
| 1 | Oficina administrativa |
| 6 | Módulos de Sanitarios |
| 1 | Cancha Poli funcional |
| 1 | Consejería |
| 1 | Cooperativa |
| 1 | Cubículo de almacén |
| 1 | Cubículo de coordinación de actividades tecnológicas |
| 1 | Servicio odontológico |
| 1 | Servicio médico escolar |
| 1 | Cubículo de contraloría |
| 1 | Cubículo para educación física |
| 7 | Sanitarios |

Elaboración propia (2023)

Figura 5. Foto de la misión y la visión pegada en la Secundaria Técnica 84.



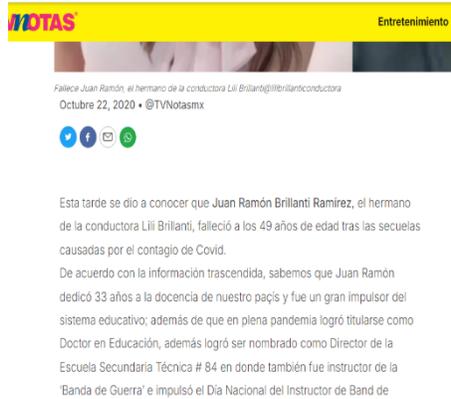
Elaboración propia (2024).

Tabla 3. Metodologías

| Metodología cualitativa | Metodología cuantitativa |
|--|--|
| <p>12. Busca comprender la conducta humana desde el marco en el que se actúa</p> <p>13. Observación naturalista y sin restricción.</p> <p>14. Próximos a los datos, perspectiva “desde adentro”.</p> <p>15. Orientado a los descubrimientos exploratorio, expansionista descriptivo e inductivo.</p> <p>16. Estudia los significados intersubjetivos, situados y contruidos.</p> <p>17. Orientado al proceso.</p> <p>18. Eligen la entrevista abierta y la observación directa.</p> <p>19. Válido, datos reales, ricos y profundos.</p> <p>20. Observacionales</p> <p>21. Estudian la vida social en su propio marco natural sin distinciones ni sometida a controles experimentales.</p> <p>22. Utilizan la descripción densa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico</p> | <p>12. Busca los hechos o causa de los fenómenos sociales prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.</p> <p>13. Medición penetrante y controlada</p> <p>14. Al margen de los datos; perspectiva “desde fuera”.</p> <p>15. Analizan los hechos objetivos, existentes y sometidos a leyes y patrones generales.</p> <p>16. Orientado a la comprobación, confirmatorio, inferencia.</p> <p>17. Orientado al resultado</p> <p>18. Utilizan el experimento y el cuestionario estandarizado</p> <p>19. Confiable, datos sólidos y repetibles</p> <p>20. Experimental</p> <p>21. Apresan la realidad sometiéndola a controles que permitan su estudio cuidándolo de adherencias contaminantes</p> <p>22. Prefieren la precisión matemática y los modelos estadísticos de codificación numérica</p> |

Fuente: Elaboración Erika Tapia Nava, basada en Ruiz Olabuenaga, J. y M. Izpizúa, *La descodificación de la vida cotidiana*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1989 y Cortes, Fernando “*Estadística y ciencias sociales*” en Ignacio Méndez y Pablo González Casanova (coords.) *Matemáticas y ciencias sociales*, Miguel Ángel Porrúa, CIIH, UNAM, 1991.

Figura 6. Noticia de la muerte del Director de la Secundaria Técnica 84, tras secuelas del COVID 19.



Esta tarde se dio a conocer que Juan Ramón Brillanti Ramírez, el hermano de la conductora Lili Brillanti, falleció a los 49 años de edad tras las secuelas causadas por el contagio de Covid.

De acuerdo con la información trascendida, sabemos que Juan Ramón dedicó 33 años a la docencia de nuestro país y fue un gran impulsor del sistema educativo; además de que en plena pandemia logró titularse como Doctor en Educación, además logró ser nombrado como Director de la Escuela Secundaria Técnica # 84 en donde también fue instructor de la 'Banda de Guerra' e impulsó el Día Nacional del Instructor de Band de guerra.

Mundo NOW (2020). La conductora Lili Brillanti se encuentra de luto por la muerte de su hermano Juan Ramón, debido a secuelas del coronavirus (Covid-19). <https://mundoanow.com/lili-brillanti-luto-muerte-hermano-coronavirus/>

Instrumento de aplicación

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO CUMPLEN SUS METAS Y OBJETIVOS LOS MAESTROS EN LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 84 TURNO MATUTINO, CICLO ESCOLAR 2022-2023. UBICACADA EN CALZADA DE LAS BOMBAS ESQUINA CON CAFETALES, CULHUACÁN CTM SECC. VI

Puesto: _____

Fecha _____

Sexo: Femenino _____ **Masculino:** _____

La organización es definida como una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. Cuando hablamos de clima, nos referimos a las características que tiene el ambiente de trabajo.

Objetivo: Conocer y medir el nivel de satisfacción del personal en general, así como la motivación que se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los maestros, desde el inicio del ciclo escolar 2022-2023 en la institución y estar al tanto de los aspectos que los motivan a trabajar.

¿Cómo mide el clima organizacional?

El clima organizacional se puede medir aplicando un instrumento a los maestros de una organización; una opción es la aplicación de encuestas, aunque existen otras herramientas tales como la observación, la entrevista o realización de preguntas.

Los resultados se presentan con gráficas utilizando el modelo de pastel, las gráficas de pastel reflejan la cantidad de personas que contestaron en cada pregunta y cada opción el promedio total referente a esa pregunta.

Figura 7.

Instrumento de aplicación contestado por los docentes de la secundaria Técnica 84.

1

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMO CUMPLEN SUS METAS Y OBJETIVOS LOS MAESTROS EN LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 84 TURNO MATUTINO, CICLO ESCOLAR 2022-2023. UBICADA EN CALZADA DE LAS BOMBAS ESQUINA CON CAFETALES, CULHUACÁN CTM SECC. VI

Puesto: Docente Biología Fecha 8/09/22

Sexo: Femenino Masculino:

Centro de trabajo: 0905T0084Y Alcaldía: Caypacán

La organización es definida como una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.
 Cuando hablamos de clima, nos referimos a las características que tiene el ambiente de trabajo.

Objetivo: Conocer y medir el nivel de satisfacción del personal en general, así como la motivación que se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los maestros, desde el inicio del ciclo escolar 2022-2023 en la institución y estar al tanto de los aspectos que los motivan, esto con la finalidad de elaborar un pensamiento estratégico, en la materia de Planeación y Evaluación Educativa en la licenciatura de Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional.

INDICACIONES:
 Marque con una X la opción que considere más cercana a su opinión

| N° | Preguntas | 1. Totalmente de acuerdo | 2. De acuerdo | 3. En desacuerdo | 4. Totalmente en desacuerdo |
|----|--|--------------------------|---------------|------------------|-----------------------------|
| 1 | Conozco bien las metas de mi área. | X / | | | |
| 2 | Existe integración y cooperación entre los miembros de mi departamento. | X / | | | |
| 3 | Mi coordinador promueve actitudes positivas. | X / | | | |
| 4 | En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencia actitudes positivas. | X | | | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 5 | Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en mi trabajo. | X | | | |
| 6 | Existe reconocimiento de trabajo bien realizado por parte del departamento de recursos humanos. | | | | X |
| 7 | Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos. | | X | / | |
| 8 | Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente. | | X | / | |
| 9 | Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo. | X | | | |
| 10 | Mi coordinador exige mucho de nosotros. | | | | X |
| 11 | Mis compañeros suelen hablar positivamente de la institución. | X | | | |
| 12 | Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo. | | | X | |
| 13 | Doy seguimiento a los objetivos del plantel. | X | | | |
| 14 | Me siento parte de la organización. | X | / | | |
| 15 | Conozco la filosofía y objetivos de la institución. | X | | | |
| 16 | Mi trabajo es un reto diario y no una tarea más. | X | / | | |
| 17 | Existe un ambiente de confianza entre compañeros. | | X | / | |
| 18 | Se toma en cuenta las iniciativas y sugerencias personales. | | X | / | |
| 19 | Se toma en cuenta nuestra opinión en | | X | / | |

Elaboración propia (2022)

Tabla 4. Porcentajes

| | Preguntas | %100 | | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----|--|------|------|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | Conozco bien las metas de mi área. | 9 | 100% | 78% | | | 22% | |
| 2 | Existe integración y cooperación entre los miembros de mi departamento. | 9 | 100% | 56% | | | 44% | |
| 3 | Mi coordinador promueve actitudes positivas. | 9 | 100% | 100% | | | | |
| 4 | En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencia actitudes positivas. | 9 | 100% | 78% | | | 22% | |
| 5 | Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en mi trabajo. | 9 | 100% | 78% | | | 22% | |
| 6 | Existe reconocimiento de trabajo bien realizado por parte del departamento de recursos humanos. | 9 | 100% | 33% | 22% | | 44% | |
| 7 | Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos. | 9 | 100% | 78% | | | 22% | |
| 8 | Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente. | 9 | 100% | 22% | | | 78% | |
| 9 | Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo. | 9 | 100% | 78% | | | 22% | |
| 10 | Mi coordinador exige mucho de nosotros. | 9 | 100% | 22% | 22% | | 56% | |
| 11 | Mis compañeros suelen hablar positivamente de la institución. | 9 | 100% | 22% | | | 78% | |
| 12 | Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo. | 9 | 100% | | | 22% | 78% | |
| 13 | Doy seguimiento a los objetivos del plantel. | 9 | 100% | 22% | | | 78% | |

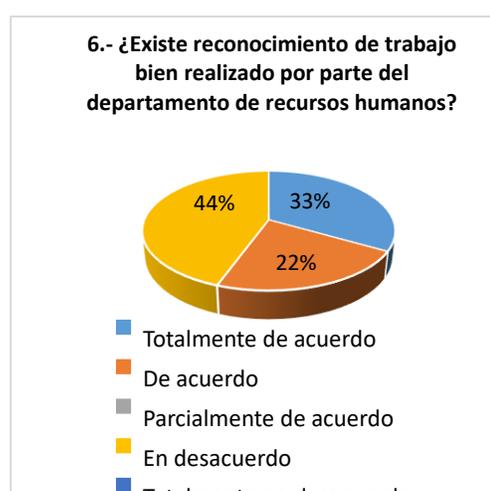
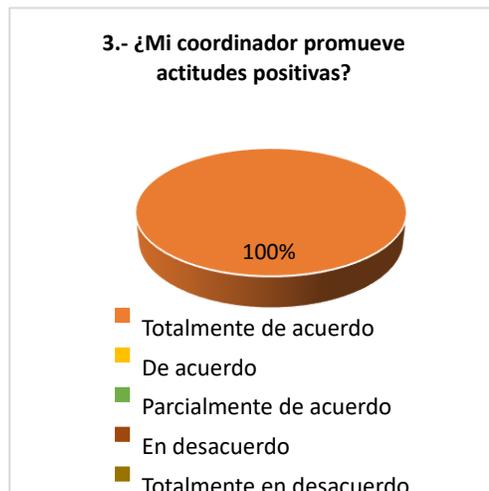
| | | | | | | | | |
|----|--|---|------|-----|--|-----|-----|--|
| 14 | Me siento parte de la organización. | 9 | 100% | 56% | | | 44% | |
| 15 | Conozco la filosofía y objetivos de la institución. | 9 | 100% | 22% | | | 78% | |
| 16 | Mi trabajo es un reto diario y no una tarea más. | 9 | 100% | 78% | | | 22% | |
| 17 | Existe un ambiente de confianza entre compañeros. | 9 | 100% | 22% | | | 78% | |
| 18 | Se toma en cuenta las iniciativas y sugerencias personales. | 9 | 100% | 22% | | | 78% | |
| 19 | Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes. | 9 | 100% | | | 22% | 78% | |
| 20 | Las herramientas de trabajo son las adecuadas. | 9 | 100% | | | 22% | 78% | |

Elaboración propia (2022)

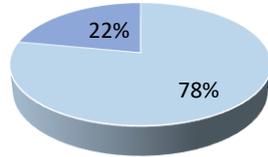
Gráficas.

Características generales de los participantes.

Los resultados se presentan con gráficas utilizando el modelo de pastel, reflejando los porcentajes de acuerdo a las personas que contestaron.

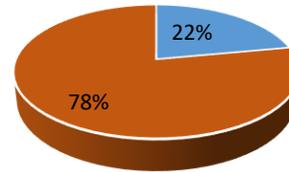


7.- ¿Se informa periódicamente al docente sobre el avance de metas y logros de objetivos?



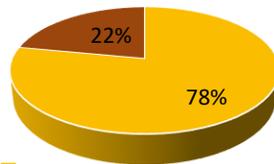
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente?



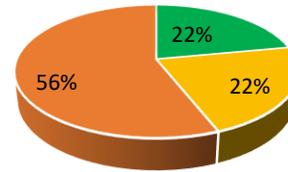
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo?



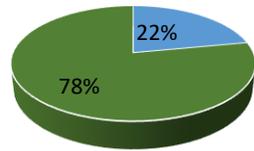
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Mi coordinador exige mucho de nosotros?



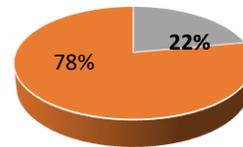
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11.- ¿Mis compañeros suelen hablar positivamente de la institución?



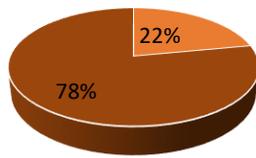
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12.- ¿Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo?



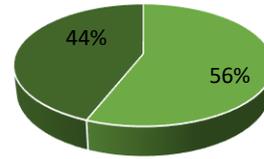
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13.- ¿Doy seguimiento a los objetivos del plantel?



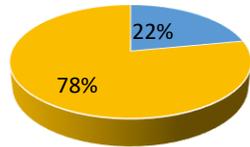
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14.- ¿Me siento parte de la organización?



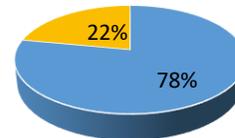
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15.- ¿Conozco la filosofía y objetivos de la institución?



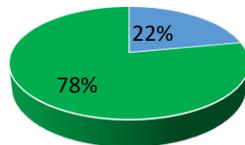
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16.- ¿Mi trabajo es un reto diario y no una tarea más?



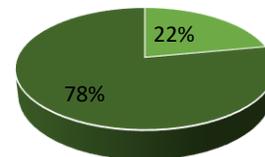
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17.-¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?



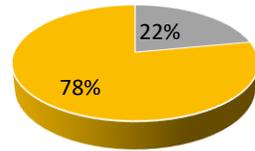
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18.-¿Se toma en cuenta las iniciativas y sugerencias personales?



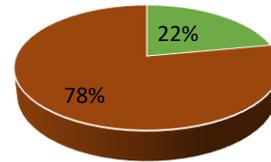
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19.-¿Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importante?.



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20.- ¿Las herramientas de trabajo son las adecuadas?



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Elaboración propia (2022).

Referencias

- Bonifacio, C. (2021). Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/748e59a5-9bf0-4c39-8547-b53851741a91>
- Cabrera, G. (1996). Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile. <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Caldwell, B. (2005). *La administración basada en la escuela*, UNESCO-IIEP. Bruselas.
- Carriazo, C., Pérez, M., Bustamante k. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 25, núm. 3, pp. 87-95. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/html/#:~:text=La%20Planeaci%C3%B3n%20Educativa%20se%20encarga,la%20consecuci%C3%B3n%20de%20tal%20fin>
- Carmona, A. (año). La encrucijada de la reforma integral de la educación básica. Gt13. Reforma del estado, gobernabilidad y democracia en américa latina. UPN, México, Distrito Federal.
- Carmona, A., Miranda, F. (2007). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede México. Estrategia de expansión del Programa Escuelas de Calidad.

Céspedes, A. y Vargas, M. (2015). Estudio del clima organizacional en una institución educativa pública. *Diagnósticos*. 1, 24 – 41.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2017) Artículo tercero. Consultado el 11 de octubre de 2023.
<http://www.politicamigratoria.gob.mx/work/models/PoliticaMigratoria/CPM/DRII/normateca/nacional/CPEUM.pdf>

Cortés, Fernando y Rosa María Rubalcava, *Técnicas estadísticas para el estudio de la desigualdad social*, El Colegio de México, México, 1982.

Chan, N. (2013). Ernesto Zedillo y su obra educativa.
<http://alexela1985.blogspot.com/2013/04/ernesto-zedillo-y-su-obra-educativa.html>

Chiavenato A. (2011). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=\(citado%20en%20Dessler%2C%201976\),y%20sus%20colaboradores%20identificaron%20cinco](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=(citado%20en%20Dessler%2C%201976),y%20sus%20colaboradores%20identificaron%20cinco)

Etecé. (2021) Liderazgo. <https://concepto.de/liderazgo-2/#ixzz83oSJSjMb>

Ferrer, C. (2020). Clasificación de liderazgo según Max Weber.
<https://www.salusplay.com/blog/clasificacion-liderazgo-max->

[oras,a%20trav%C3%A9s%20de%20m%C3%A9todos%20innovadores.](#)

Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*, Harvard Business School, Boston.

Mayan, M. (2001) J., *An introduction to qualitative methods*, University of Alberta, Canada.

Marco teórico del clima organizacional.
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>

Miranda, F. (2008). *Evaluación Externa del Programa Escuelas de Calidad*, SEP-FACSO, México.

Miranda, F., Aragón, A., Eternod, S. (2009). *Gestión y desarrollo educativo I*.

Miramontes, R. (2021). *Política educativa del gobierno Ernesto Zedillo Ponce De León*. https://prezi.com/p/vq_8r9eq52u/politica-educativa-del-gobierno-ernesto-zedillo-ponce-de-leon/

Mundo NOW (2020). *La conductora Lili Brillanti se encuentra de luto por la muerte de su hermano Juan Ramón, debido a secuelas del coronavirus (Covid-19)*. <https://mundonow.com/lili-brillanti-luto-muerte-hermano-coronavirus/>

Muñoz-Repiso M. (2000): *Educación en positivo para un mundo en cambio* (Madrid, PPC), pp. 104.

Murillo, F. (2003). *La investigación sobre la Eficacia Social en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte.* Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Murillo, J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar.* Barcelona: Octaedro.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100014#:~:text=Tal%20y%20como%20define%20Murillo,30).

Murillo, F. J. (2003). *Una panorámica de la investigación latinoamericana sobre la eficacia escolar. Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia cambio en educación pp.2-3.*

Namo de Mello, g. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa.* México: SEP

Navarro, C. (2015). *La antesala del ascenso a la dirección. Trayectorias de subdirectores de secundarias mexicanas.* México: COMIE.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412017000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Navarro, M. (2004). *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura.* México. <http://bit.ly/1iPWPDC>

O'Donoghue, J. y Ongay, E. (2011). *Evaluación del proyecto PEC-FIDE.* México: Fundación Idea.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412017000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Olabuénaga, J., Izpizúa. (1989). *Escuela de Trabajo Social Investigación Social Cualitativa.*

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/dise%C3%B1o%20J.%20I.%20Ruiz%20Olabeuena.pdf>

OPS (2020). *Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19)*.
<https://www.paho.org/es/enfermedad-por-coronavirus-covid-19>

Omron Healthcare. (2021). COVID-19 en México: Situación y cronología.
<https://omronhealthcare.la/Blog/contenido/covid-19-en-mexico-situacion-y-cronologia-del-coronavirus>

Ortega, C. (2024). ¿Qué es un estudio de caso y cómo realizarlo?
<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-estudio-de-caso/>

Ortega, C. (s/f). Qué es el clima organizacional. Características e importancia
<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>

Plan de estudios de la educación básica (2022) <https://info-basica.seslp.gob.mx/wp-content/uploads/2022/07/ULTIMA-VERSION-Plan-de-estudios-de-la-educacion-basica-2022-20-6-2022.pdf>

Reyes, A. (2017) Autonomía escolar y cambio educativo, consideraciones desde la implementación de PEC-FIDE. *REDIE* [online]. 2017, vol.19, n.2, pp.12-21. ISSN 1607-4041. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.2.643>.

Reyes, A. (2017). Revista electrónica de investigación educativa. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.2.643>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

SEP (2020, julio). *Boletín 196 convivirán, en el futuro, modelo de educación presencial y a distancia*. <https://www.gob.mx/sep/es/articulos/boletin->

[no-196-conviviran-en-el-futuro-modelo-de-educacion-presencial-y-a-distancia-esteban-moctezuma-barragan?idiom=es](#)

Secretaria de Educación Pública. (2021) Aprende en casa. Estrategia Aprende en Casa Informe de resultados 2020-2021. <https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/09/crt-9so-2021-09-29-p2-a3.pdf>

Secretaria de Educación Pública. (2015). Programas Escuelas de Calidad. <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/programas-escuelas-de-calidad>

SEP-SEB. (2005). “El impacto del programa Escuelas de Calidad en la Gestión Escolar de las Escuelas Primarias”. Evaluación Cualitativa del PEC, Heurística Educativa. México.

Secretaria de Educación Pública (2017). Modelo Educativo para la educación obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad. Ciudad de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo_Educativo_OK.pdf

SEP. (2013). *Antología de Gestión Escolar*. México: SEP.

SEP. (2023). La Nueva Escuela Mexicana (NEM): orientaciones para padres y comunidad en general. Subsecretaría de Educación Media Superior. https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/13634/1/images/030623_La%20Nueva%20Escuela%20Mexicana_orientaciones%20para%20padres%20y%20comunidad%20en%20general_COSFAC.pdf

- Tapia E. (2017). Metodología cualitativa y cuantitativa en la investigación social.
- Tapia, G. (2003). Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. Documentos de trabajo. México: sep-seb-dgdgie-pec.
- Torres, A. (2014, 1° de octubre) Mejora de la eficacia escolar. Milenio, p.1. <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/mejora-de-la-eficacia-escolar>
- Uribe, J. (2015). Clima y Ambiente Organizacional. México: Manuel Moderno. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>