GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA HIDALGO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

SEDE REGIONAL TULA DE ALLENDE HIDALGO

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

“MEJORA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN ACTIVIDADES COLABORATIVAS DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA, DEL MUNICIPIO DE TLAXCOAPAN, HIDALGO”

PRESENTA:

BRISA SAMMAI MONTES HERNÁNDEZ

TULA DE ALLENDE HGO., NOVIEMBRE DEL 2023

GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA HIDALGO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

SEDE REGIONAL TULA DE ALLENDE HIDALGO

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

“MEJORA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN ACTIVIDADES COLABORATIVAS DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA, DEL MUNICIPIO DE TLAXCOAPAN, HIDALGO”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:
BRISA SAMMAI MONTES HERNÁNDEZ

ASESOR:
EVANGELINA CUENCA ESCAMILLA

TULA DE ALLENDE HGO., NOVIEMBRE DEL 2023

UPN HIDALGO | IHE INSTITUTO HIDALGUENSE DE EDUCACIÓN

UPN/DT/Of. No. 0334/2024-I
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de Soto, Hgo., 24 de abril de 2024.

C. BRISA SAMMAI MONTES HERNÁNDEZ
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado al **PROYECTO DE INTERVENCIÓN** *intitulado "***MEJORA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN ACTIVIDADES COLABORATIVAS DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA, DEL MUNICIPIO DE TLAXCOAPAN HIDALGO"**, presentado por su tutora MTRA. EVANGELINA CUENCA ESCAMILLA, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL HIDALGO

C.c.p.- Depto. de Titulación.- Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/JMVC /lge*

Blvr. Felipe Ángeles s/n, Col. Venta Prieta,
Pachuca de Soto, Hgo., C. P. 42083.
Ofic.: 771 711 1174
www.upnhidalgo.edu.mx
direccciongeneral@upnhidalgo.edu.mx

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mis padres Gregorio Montes Hernández e Isela Hernández Pacheco, por el apoyo incondicional; por formar la persona en la que me he convertido; por su amor, sus consejos; por permitirme llegar a cumplir una meta más, además de estar conmigo en las buenas y en las malas.

A mis hermanas Rosa Isela Montes Hernández y Perla Maritza Montes Hernández, así como mi hermano José Adrián Montes Hernández por su cariño, apoyo. Por darme sus consejos, además de comprenderme en todo momento.

A mi novio José Manuel Bautista Cornejo por acompañarme en este momento, por incentivarme a culminar mis estudios; por su amor incondicional. Y sin dejar atrás, a toda mi familia por confiar en mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la perseverancia e inteligencia para poder culminar esta etapa; por demostrarme que con esfuerzo y dedicación es posible cumplir nuestras metas.

Quiero expresar mi agradecimiento a la Mtra. Evangelina Cuenca Escamilla, por su acompañamiento e importantes aportaciones durante el desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

I FASE DIAGNÓSTICA

1.1 Conceptualización del diagnóstico 12
1.2 Metodología del diagnóstico 13
1.3 Fases de la formulación del diagnóstico 15
1.3.1 Marco Contextual 16
1.3.1.1 Contextualización del Municipio de Tlaxcoapan Hidalgo 16
1.3.1.2 Contextualización de la Dirección de Educación y Cultura 19
1.3.2 Problematización 24
1.3.2.1 Identificación y descripción de la situación problemática 24
1.3.2.2 Red de problemas 26
1.3.3 Análisis de involucrados 28
1.3.3.1 Población potencial 28
1.3.3.2 Población objetivo 29
1.3.3.3 Población beneficiada 29
1.3.4 Árbol de problemas 30
1.3.5 Pronóstico de la situación 31
1.3.6 Pregunta de investigación 31
1.3.7 Hipótesis 32
1.3.8 Árbol de objetivos 32
1.3.9 Identificación de alternativas de solución 33
1.4 Justificación 34

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Naturaleza de clima organizacional 36
2.2 Definición de clima organizacional 37
2.3 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert 38
2.4 Dimensiones del clima organizacional 40
2.4.1 Comunicación 40
2.4.2 Motivación 42
2.4.3 Participación 44

2.4.4 Trabajo en equipo 46
CAPÍTULO III DISEÑO DEL PROYECTO
3.1 Etapas de un proyecto ……..46
3.2 Metodología diseño 48
3.3 Matriz de marco lógico (Planificación) 48
CAPÍTULO IV EJECUCIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO
4.1 Ejecución 52
4.2 Monitoreo 64
4.3 Resultados del monitoreo 67
4.3.1 Actividad 1: Solicitar las fechas para el uso de espacio. 67
4.3.2 Actividad 2: Difusión 69
4.3.3 Actividad 3: Sensibilización 70
4.3.4 Actividad 4: Ejecución 71
4.3.5 Actividad 5: Reconocimiento 74
4.3.6 Componente: Taller para la coordinación de actividades 75
4.3.7 Propósito 76
4.3.8 Fin 78
CONCLUSIONES 83
REFERENCIAS
WEBGRAFÍA
ANEXOS

RESUMEN

El siguiente resumen es el resultado de un proyecto de intervención que lleva por nombre **mejora de la participación de los servidores públicos en actividades colaborativas dentro de la dirección de educación y cultura, del municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo**, que refiere a una planificación de actividades para lograr un objetivo y producir un bien o un servicio durante un determinado plazo, beneficiando a la institución donde se realizaron las prácticas profesionales durante el proceso de formación de la Licenciatura en Administración Educativa. Por lo que, el presente proyecto está enfocado en una categoría trascendental que coadyuva a mejorar los procesos institucionales, denominada clima organizacional y ubicada en la dimensión de la participación dentro de la Dirección de Educación y Cultura del Municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo. Para el logro del proyecto, se trabajó con una metodología mixta con el fin de recabar datos cualitativos y cuantitativos para una mejor comprensión de la investigación.

Como primer apartado corresponde a la **fase diagnóstica,** en el que se obtuvieron elementos suficientes para analizar, interpretar, explicar y comprender mejor lo sucedido. Proceso que permitió realizar el análisis de los involucrados, con la finalidad de identificar la población que fue beneficiada. Además, se utilizó el árbol de problemas y objetivos para definir las causas como consecuencias del problema, así como establecer el propósito y estrategias a implementar para lograrlo.

Por otra parte, para fundamentar el problema, se investigó y elaboró un **marco teórico,** en el que se recuperó el concepto de clima organizacional, el por qué es relevante dentro de las organizaciones, además, algunas de sus dimensiones en las que destacan la comunicación, motivación, al igual que el trabajo en equipo que son fundamentales para que se desarrolle una participación por parte de los miembros.

El **diseño** del proyecto se trabajó con la matriz de marco lógico, que permitió tener un resumen narrativo de todo el proyecto, en el que se incluyen indicadores y supuestos que ayudan a evaluarlo. Por lo que el propósito del proyecto es promover la participación de los miembros de la Dirección de Educación y Cultura para

mejorar la realización de sus actividades. Por ende, se diseñó un taller para la coordinación de actividades, en donde se explica la categoría del clima organizacional, además se realizaron actividades dinámicas para desarrollar la comunicación, mejorar la motivación, y a su vez fomentar la participación por medio de ellas.

Para la **ejecución**, se trabajó con ayuda del diagrama de Gantt, que permitió determinar cuándo se iba a realizar cada una de las actividades diseñadas. Las cuales, llevan por nombre: difusión, sensibilización, conferencia del clima organizacional, comunicación y trabajo en equipo, herramientas que permitan retroalimentar la forma de trabajo y entrega de reconocimientos.

Una vez diseñado y ejecutado, se realizó un **monitoreo** con ayuda de los indicadores establecidos en la matriz del marco lógico y de las escalas de Likert para conocer el nivel de satisfacción de cada una de las actividades. Lo que dio como resultado que los miembros reconocieron que tenían que trabajar en sus debilidades para poder mejorar tanto de manera personal como profesional.

Por otra parte, se realizaron conclusiones a nivel fin, propósito y personal de cuales fueron los logros alcanzados una vez concluido el proyecto. De la misma manera, se incluyen las referencias que permitieron sustentar la información obtenida durante la intervención.

Palabras Clave: proyecto de intervención, participación, clima organizacional, matriz de marco lógico**.**

INTRODUCCIÓN

La participación es una de las dimensiones que forman parte del clima organizacional. De acuerdo con Rodríguez et al. (2010) una "organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada" (p.186). Por lo que es importante crear una participación activa para que los miembros que la conforman desarrollen iniciativas, acciones innovadoras y no se limiten a realizar sus tareas diarias.

Por esta razón, el presente proyecto está dirigido a promover la participación de los sujetos que forman parte de la Dirección de Educación y Cultura (DEC) del municipio de Tlaxcoapan Hidalgo. Debido a que al interior de esta organización no existe una participación activa por parte de los miembros y esto ha afectado en la estructura de la dirección.

El diseño e implementación de este proyecto resulta pertinente para desarrollar los conocimientos y competencias de un estudiante/egresado de la licenciatura de administración educativa (LAE). Esta aseveración se sustenta al revisar el perfil de egreso de la carrera, de acuerdo con el Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Educativa (2009) consiste en:

> Conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas. Desarrollar proyectos de intervención tecno política para orientar la toma de decisiones en política educativa; realizar estudios comparativos y proyectos de desarrollo para la planificación de los sistemas educativos locales, estatales y nacionales. Planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos que permitan la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para apoyar la función educativa (p.40-41)

Teniendo en cuenta el Plan de Estudios de la LAE y cumpliendo su objetivo en el desarrollo de proyectos en organizaciones locales, dicho proyecto se expone a partir de cuatro etapas: el diagnóstico, la fundamentación teórica, el diseño, ejecución y monitoreo. En términos generales cada una de estas fases conforman los cuatro capítulos del trabajo.

El **capítulo I** corresponde a la fase diagnóstica, en este primer apartado, se hace énfasis en el diagnóstico, se menciona la metodología con la que se trabajó, que,

en este caso, fue la cualitativa, que permitió obtener datos descriptivos, así como una comprensión más profunda del objeto de estudio[1]. Posteriormente se menciona la contextualización de la DEC que corresponde al municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo, en donde se identificaron las necesidades y oportunidades de mejora. Además, se pasó a la etapa de problematización con la metodología de Sánchez (1993), que consiste en identificar las problemáticas más recurrentes que se detectaron para que posteriormente se establezca una relación y se enumere la frecuencia de relaciones y con ello determinar nuestro problema central.

De la misma manera, se identificaron los factores causales y de riesgo con ayuda del árbol de problemas de Román (1999), en donde se determinaron las principales causas y consecuencias del problema central. Se realizó un pronóstico de la situación y con ello, se establecieron las prioridades de acción basándonos en el árbol de objetivos, realizando un análisis de involucrados, para posteriormente poder identificar las alternativas de solución.

El **capítulo II** se integra el marco teórico en el que se describe, explica y comprende información científica para poder sustentar las acciones que se van a intervenir. Se conforma primeramente por la naturaleza del clima organizacional y su definición desde la postura de García y Zapata (2008), Likert y Gibson (1986), de igual forma, se habla sobre su teoría retomando a Rensis Likert, así como sus dimensiones. En las que se destaca, la comunicación, la motivación, la participación que es nuestra dimensión central y el trabajo en equipo.

El **capítulo III** aborda el diseño del proyecto, en este caso haciendo uso de la matriz de marco lógico (MML), que es un resumen narrativo que sintetiza las actividades del proyecto, así como los resultados que se esperan, tomando como referencia a Ortegón et al. (2005). Dentro de la MML se describe el propósito que se quiere logar al final del período de ejecución del proyecto, el fin que tiene el proyecto, así como el componente, el cual puede ser un servicio, programa o un

[1] El objeto de estudio es “lo que queremos saber” proponen dos tipos de objetos: el objeto artesanal es aquel que nace desde nuestros propios intereses científicos, y el objeto prefabricado, que nace de los intereses de otros actores sociales (Barriga y Henríquez, 2003, p.78)

bien para lograr el propósito. También, se establecen las actividades que se tienen que llevar a cabo para producir el componente, tomando en consideración los recursos económicos y materiales. Por otra parte, se señalan los indicadores y medios de verificación que nos van a permitir realizar el monitoreo y los supuestos que lo conforman.

El **capítulo IV** corresponde a la ejecución y monitoreo del proyecto. En él, se expone la importancia de diseñar proyectos de intervención. De igual forma se agregan las planeaciones, el cronograma para implementar las actividades que lo conforman. Una vez ejecutado el proyecto, se realizó el monitoreo de cada actividad basándonos en las escalas de Likert y se trabajó con una semaforización para valorar cada una, además del logro del componente, propósito y fin.

La ejecución de este proyecto de intervención se hizo con la finalidad de concientizar a los miembros de la DEC que forman parte de un problema como es la participación que no permite un clima organizacional. En el que se tiene que trabajar para mejorar su comunicación interpersonal y que se sientan más motivados por el director, como entre compañeros. Con la intención de tener un compromiso en su labor y participar en todas las actividades culturales que diseña la dirección.

Para ello, se trabajó desde una metodología mixta, retomando a Sampieri et al. (2014) en ella, se representa “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación. Se utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias” (p.534). Este procedimiento representa un conjunto de procesos que nos van a permitir analizar desde una investigación cuantitativa como cualitativa e interpretarla en conjunto para obtener un panorama más amplio de la situación a investigar.

También se encuentra un apartado en donde se establecen las conclusiones que se obtuvieron al finalizar el proyecto. Además de las referencias biblioç
como los anexos que fueron de apoyo para dicha elaboración y sustento.

CAPÍTULO I FASE DIAGNÓSTICA

1.1 Conceptualización del diagnóstico

El diagnóstico es el principal proceso que se debe realizar para la elaboración de un proyecto. Este permite hacer un análisis del contexto social en sus diferentes dimensiones, en el cual, se va a establecer una cierta relación ayudando a conocer lo que sucede y con ello saber qué alternativas tomar o cuales estrategias diseñar para poder actuar sobre ello. Desde la perspectiva de Aguilar y Ander-Egg (1999) menciona que:

> El diagnóstico social es un proceso de elaboración y sistematización de información que implica conocer y comprender los problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, sus causas y evolución a lo largo del tiempo, así como los factores condicionantes y de riesgo y sus tendencias previsibles; permitiendo una discriminación de los mismos según su importancia, de cara al establecimiento de prioridades y estrategias de intervención, de manera que pueda determinarse de antemano su grado de viabilidad y factibilidad, considerando tanto los medios disponibles como las fuerzas y actores sociales involucrados en las mismas (p.31-32).

Por lo tanto, es un estudio que se realiza antes de iniciar con una planeación. Contribuye a la recopilación de información y comprensión de esta, permitiendo analizar e interpretar los datos. Durante el diagnóstico se tiene que considerar la estructura actual de la organización, es decir, el espacio a intervenir, en donde es importante revisar elementos históricos que influyen en su presente. Se requiere conocer tanto, aspectos económicos, políticos, educativos y sociales porque de ello depende la intervención a realizar.

Retomando a Aguilar y Ander-Egg (1999), para realizar un diagnóstico se pretende identificar las necesidades, problemas u oportunidades a mejorar, en el cual, se debe considerar su naturaleza; determinar su magnitud, así como su grado de gravedad, es decir, cuántas personas se ven afectadas y las consecuencias que se generan. Cabe mencionar que es importante detectar cuáles son los centros de interés de los actores, pues derivado de esto, puede ser más motivador y dar mejores resultados.

De igual manera, es necesario reconocer los factores causales o de riesgo, debido a que es imprescindible tener una contextualización que va a facilitar

determinar ciertas acciones que se llevaran a cabo para atender la necesidad o el problema definido. Posteriormente, se realiza un pronóstico de la situación, así como la precisión de recursos y medios de acción, donde es pertinente tener en cuenta los bienes existentes tanto en la propia comunidad, como los externos probablemente disponibles.

Una vez que se obtuvo y se examinó la información, se deben determinar prioridades en relación con las necesidades o problemas identificados, tomando en consideración cuál es la que afecta más a la población objetivo de manera que se pueda atender con los recursos que se cuentan, y con ello establecer las estrategias de acción, para finalmente realizar un análisis de contingencia que ayudará a decidir el proyecto, tanto como las actividades a implementar. Por otra parte, Richmond (1917) menciona que:

> Mediante un diagnóstico social, se trata de llegar a una definición lo más exacta posible de la situación social y la personalidad de un cliente dado. El proceso comienza con la investigación o la recopilación de la evidencia, prosigue con su análisis crítico y finaliza con su interpretación y la definición de la dificultad social. En general, los trabajadores denominan investigación a todo el proceso, pero como su principal defecto es no prestar la debida atención a los procesos de comparación e interpretación y darle una excesiva importancia a la etapa de recolección de la evidencia, resulta más instructivo para definir todo el proceso usar la palabra que describe, en concreto, el final del proceso (p.77-78).

Un proceso de diagnóstico completo y riguroso ayuda a identificar áreas problemáticas, además de oportunidades de mejora, lo que a su vez puede informar la planificación, al igual que la implementación de estrategias efectivas. Por lo tanto, es importante que las organizaciones realicen un análisis detallado de su contexto antes de tomar decisiones importantes, de forma que sus métodos se basen en una comprensión clara de las necesidades y problemas presentes.

1.2 Metodología del diagnóstico

El diagnóstico que se realizó para el presente proyecto se inició en el 2021 dentro de la DEC del municipio de Tlaxcoapan, con el propósito de entender el problema y posteriormente proponer a fin de mejorar, trabajado desde una metodología cualitativa. Dado que los estudios cualitativos “son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva de los agentes o del interior del fenómeno a

estudiar de manera integral o completa" (Taylor y Bogdan, 1987, p.22). Por lo que la metodología cualitativa recupera la observación de hechos, tomando en cuenta todo lo que lo rodea para comprenderlo de manera integrada. Además, el observador puede ser parte de la indagación y, en algunos casos, su propia presencia puede influir en los resultados obtenidos.

Para la presente investigación se trabajó desde un enfoque etnográfico. Retomando a Sampieri et al. (2014), en este se "pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales (grupos, comunidades, culturas y sociedades), así como producir interpretaciones profundas y significados culturales, desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos" (p.482), es decir, los investigadores se sumergen en grupos u organizaciones permitiendo deducir una mayor cantidad de datos para comprender su cultura, observando lo que hacen, su comportamiento y la forma en que interactúan entre ellos.

En este sentido, existen diferentes técnicas dentro de la investigación cualitativa, para recopilar información detallada sobre la experiencia, además de las perspectivas de los participantes. En donde cada una tiene sus propias fortalezas, al igual que debilidades, aclarando que la elección de uno u otro depende de los datos que se quiera obtener y de los objetivos. Algunas de las técnicas más comunes son:

- Entrevistas: La entrevista consiste en realizar preguntas para obtener información detallada, logrando una comunicación y construcción de significados respecto a un tema, en donde "se pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores, creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones y atribuciones" (Sampieri et al., 2014, p.403). Estas son empleadas cuando no se puede observar el problema de estudio.
- Observación participante: Es una técnica donde el investigador se involucra directamente en la situación que se está estudiando, lo que le permite obtener una comprensión profunda y detallada del fenómeno. En ella, se "implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un

papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones" (Sampieri et al., 2014, p.499), por lo que el investigador se mantiene atento a las interacciones y toma nota.

- Revisión documental: Se entiende por revisión documenta al "proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema en particular, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos del mismo" (Hurtado, 2000, p. 90), de los cuales se analizan documentos escritos, como diarios, cartas, informes y otros materiales que proporcionan información sobre el fenómeno de interés.

Al respecto, en cuanto a la recolección de datos, se implementó la observación participante en donde se realizaron diez notas de campo (ver anexo 1), en las cuales se incluyó una descripción de los sujetos, así como de sus acciones, emociones y todos los acontecimientos que desarrollaron. Se analizó detalladamente cada una de las notas, posteriormente se categorizaron las problemáticas más repetitivas, clasificándolas por colores, y con ello, se realizó la problematización para poder identificar el problema central.

De igual forma, se hizo una revisión documental del informe de "presentación de la DEC Tlaxcoapan 2020-2024", de los "planes, programas y proyectos de políticas prioritaria contempladas para el ejercicio fiscal 2021, 2022", así como del año 2023, los cuales fueron un complemento para confirmar y aclarar acontecimientos y datos obtenidos durante la observación participante (ver anexo 2).

1.3 Fases de la formulación del diagnóstico

El diseño del diagnóstico se inició con el marco contextual, por lo que se describe la contextualización del municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo, lugar donde se encuentra ubicada la DEC, en donde se investigaron aspectos geográficos, demográficos, políticos, culturales y educativos, que nos van a permitir conocer los recursos con los que se cuentan para poder intervenir. Posteriormente, se describe la contextualización de la DEC, además de su administración, misión, visión y

objetivos establecidos, por medio del enfoque etnográfico haciendo uso de la observación participante e investigación documental. A fin de buscar la eficiencia a través del conocimiento de su entorno, logrando identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan, de tal manera que se pueda fortalecer sus debilidades para poder alcanzar sus metas.

Una vez que se identificaron las necesidades, se determinó cual iba a ser la problemática central para intervenir, luego se definieron sus factores causales y de riesgo por medio del árbol de problemas y de objetivos para poder precisar las prioridades. También se hizo un análisis de la población con la que se trabajó, a fin de establecer que alternativas se iban a diseñar para atender la problemática central.

1.3.1 Marco Contextual

El marco contextual es un factor importante dentro de una investigación, tomando como referencia a Reyes y Sandoval (2021), nos hacen mención que "se refiere al medioambiente o entorno donde se desarrolla el estudio y a partir de esa clarificación del contexto, logrará conclusiones más objetivas y clara" (p.209), es decir, brinda datos necesarios para entender mejor la intervención realizada, iniciando con información de lo general a lo particular.

1.3.1.1 Contextualización del Municipio de Tlaxcoapan Hidalgo

El Municipio de Tlaxcoapan se localiza a 5 kilómetros de la ciudad de Tula y colinda al noroeste con Tezontepec de Aldama, al norte con el Municipio de Tlahuelilpan; al oriente con Tetepango, al sur con Atitalaquia[2] . Este municipio se conforma de las localidades de Teocalco, Tlahuelilpan, Teltipán, Munitepec, Doxey.

De acuerdo con los resultados que presentó el Censo Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020)[3], el municipio cuenta con un

[2] Ubicación geográfica del municipio de Tlaxcoapan Hidalgo. https://www.google.com/maps/place/Tlaxcoapan,+Hgo./@20.0919055,-99.2512139,13z/data=!4m5!3m4!1s0x85d22acd32180b91:0x1e8dd69d7ede3322!8m2!3d20.0919675!4d-99.2222437

[3] Fuente de consulta INEGI (2020)

total de 28,626 habitantes, siendo 13,906 hombres y 14,720 mujeres, así como un total de 6,787 viviendas particulares, de las cuales la mayor parte están construidas de materiales como adobe, tabique, blokc, madera y barro, los techos son fabricados en su mayoría de concreto, lámina o madera y los servicios con los que cuenta son energía eléctrica, agua potable y drenaje. [4]

En cuanto a los servicios médicos, este municipio cuenta con dos centros de atención externa de los servicios de salud de Hidalgo, que son: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Social de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Con relación al deporte, se cuenta con canchas de futbol, basquetbol y voleibol, tanto en el municipio como en cada una de las comunidades que lo conforman, las cuales les permiten realizar actividades para mejorar la convivencia entre familias.

Entre sus principales sectores de producción y servicios se encuentra la agricultura, ganadería, la industria y comercio. Cabe mencionar que el comercio es el de mayor importancia para el municipio en vista de que la mayor parte de la población cuenta con pequeños negocios familiares ofreciendo distintos servicios.

Con relación a lo cultural, el municipio de Tlaxcoapan cuenta con el proyecto de la orquesta sinfónica infantil y juvenil, que en un inicio fue financiado por la Secretaría de la Cultura a través de la Fundación Hidalguense A. C. y ejecutado por la Administración del Ayuntamiento de Tlaxcoapan (2012- 2016), dicha orquesta está conformada por niños y jóvenes del mismo municipio, la cual se hace presente en eventos culturales. Es importante mencionar que utilizan las instalaciones de la DEC para sus ensayos, y realizan gestiones para recibir un apoyo económico por parte del ayuntamiento para sus futuras presentaciones.

https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=TLAXCOAPAN+HIDALGO#tabMCcollapse-Indicadores

[4] H. Ayuntamiento del Municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo 2020-2024. Reseña Histórica. http://tlaxcoapan.hidalgo.gob.mx/index.php/municipio

Entre las tradiciones que se realizan en el municipio, está el carnaval, fiesta de espigas, patrias, patronales, semana santa. De acuerdo con las artesanías, se puede percibir lo que es el tallado de madera, la cerámica, los tejidos, el bordado. [5] La DEC es un factor fundamental para la organización y gestión de las festividades, de igual forma realiza exposiciones para dar a conocer las artesanías del municipio y no dejar perder las culturas que se tienen.

En cuanto al aspecto educativo, el municipio de Tlaxcoapan cuenta con 15 instituciones de educación pública, seis son de nivel preescolar, seis de educación primaria, una secundaria y dos de nivel medio superior. También, cuenta con dos instituciones de educación privada, una de nivel preescolar, otra en la que se imparten los cuatro niveles; preescolar, primaria, secundaria y preparatoria[6] (ver anexo 3). La DEC solo se encarga de apoyar a las de educación pública, gestionando subsidios para satisfacer sus necesidades y las hace participes de los eventos culturales que se llevan a cabo.

La DEC se ocupa de la organización de las cinco bibliotecas con las que cuenta el municipio y sus comunidades[7]. Se gestionan programas que brinden apoyo económico y material para que cada una ofrezca mejores servicios a la población. Por otra parte, cuenta con personal que se encargan de proporcionar atención a los visitantes en las bibliotecas e impartir talleres para niños y jóvenes.

FIGURA I: TABLA BIBLIOTECAS, TLAXCOAPAN HGO.

Nombre de la Biblioteca	Ubicación
"Antonio Peñafiel"	Tlaxcoapan
"Publica Comunitaria"	Doxey
"Prof. Gumersindo Ángeles Ángeles"	Teocalco
"José Pedraza García"	Teltipán

Fuente: Elaboración propia

[5] H. Ayuntamiento del Municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo 2020-2024. Reseña Histórica. http://tlaxcoapan.hidalgo.gob.mx/index.php/municipio

[6] Instituciones Educativas en Tlaxcoapan, Hidalgo. https://escuelasmex.com/municipio/tlaxcoapan

[7] Sistema de Información Cultural. https://sic.gob.mx/lista.php?table=rnbp&estado_id=13&municipio_id=74

La administración pública del municipio de Tlaxcoapan 2020-2021 está conformada por: Asamblea la cual la integra el Presidente Municipal, Síndico Procurador y nueve regidores; por otra parte, cuenta con 10 áreas las cuales son: Secretaria General Municipal, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Tránsito Municipal, Desarrollo Económico Social, Unidad de Planeación y Trasparencia, Oficial Mayor, Obras Publicas y Movilidad, Ecología y Desarrollo Agropecuario, Tesorería Municipal y la de Organismo Interno de Control.[8]

Dichas áreas están conformadas por distinta direcciones cada una para atender una necesidad o servicio que el municipio en general tenga, entre ellas está la Dirección de Educación y Cultura en donde se está realizando la intervención, el resto son: Instituto de Deporte, Instituto de la Juventud, Turismo, Desarrollo Urbano, Catastro, Departamento de la Junta de Reclutamientos, Oficialía del Registro del Estado Familiar, Coordinación de Archivo, Dirección Jurídica, Dirección de Reglamentos y Espectáculos Públicos, Sanidad Municipal, Comunicación Social, Instancia Municipal para el Desarrollo de las Mujeres y Conciliador Municipal.[9]

La DEC trabaja en conjunto con estas áreas y direcciones para la planeación, así como la realización de las actividades o programas. Se realiza la propuesta para que el presidente pueda aprobarlas y poder gestionar el recurso humano, financiero, material con cada una de las áreas correspondientes.

1.3.1.2 Contextualización de la Dirección de Educación y Cultura

La DEC está ubicada en la biblioteca del municipio de Tlaxcoapan, en la Av. Morelos, frente a la parroquia San Pedro Apóstol de este. Enseguida se observa algunos árboles que están plantados en la entrada y las paredes de afuera están pintadas con diferentes murales (ver anexo 4 y 5).

[8] H. Ayuntamiento del Municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo 2020-2024. Organigrama de la Administración Pública.
https://tlaxcoapan.hidalgo.gob.mx/index.php/gobierno
[9] H. Ayuntamiento del Municipio de Tlaxcoapan, Hidalgo 2020-2024. Organigrama de la Administración Pública.
https://tlaxcoapan.hidalgo.gob.mx/index.php/gobierno

Al entrar, de lado derecho está un escritorio en donde se encuentra la encargada de la biblioteca, también cuenta con ocho mesas de color blanco con sus respectivas sillas de color anaranjado, dos edificios de un metro de ancho por dos metros de largo, que corresponden a los sanitarios, uno para caballeros y otro para damas. De igual forma, alrededor de toda la biblioteca se encuentran anaqueles con todos los libros que están separados por secciones.

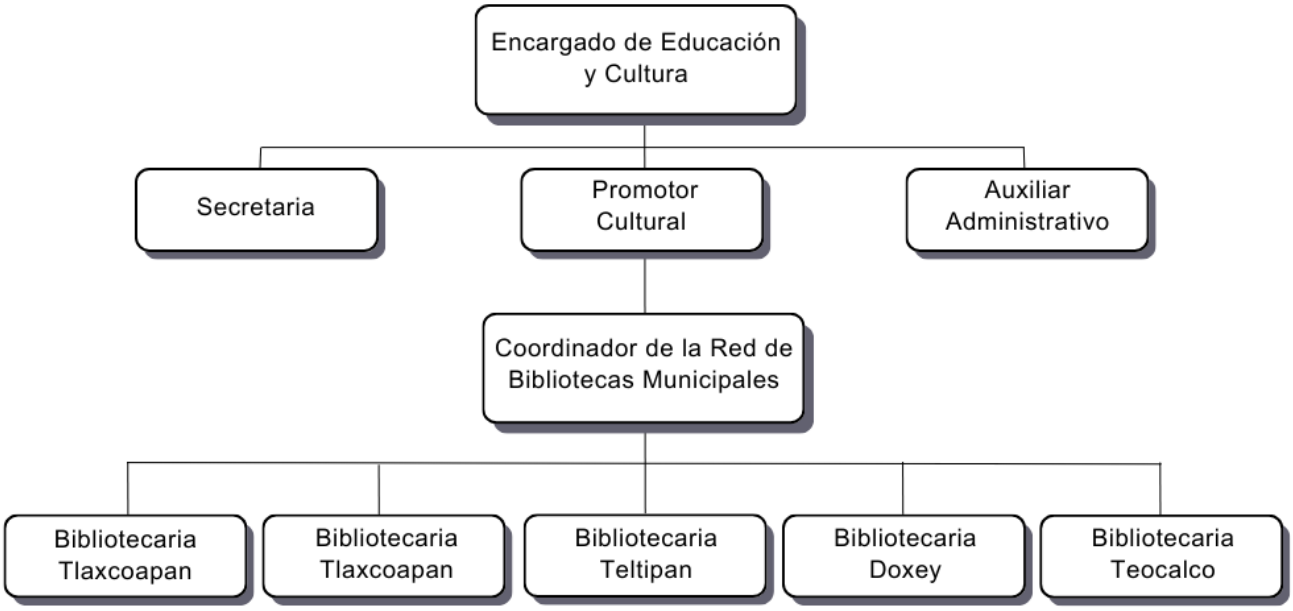
De lado izquierdo hay tres mesas separadas de color café con cuatro sillas de color vino cada una, también se encuentran dos mesitas para los niños, cada una con dos sillas de distintos colores, en ese espacio están los libros, cuentos y revistas para niños. Se pudo observar que existe una línea de separaciones para computadoras que pueden ser utilizadas por la población para tareas o actividades educativas, además, se halla otra separación con una pequeña barda y ventanas en donde las ventanas tienen pintados tres dibujos alusivos a la biblioteca, en ese espacio se encuentra la secretaria y el auxiliar administrativo. Allí se observó dos escritorios, una computadora, un archivero, dos muebles con libros y material de papelería (Nota de campo, No. 1, 05/04/2021, p.89) (ver anexo 6).

Conforme a su administración, la DEC se conforma por un director, que entre sus principales funciones está el orientar a los sujetos que forman parte de la organización, de igual forma, gestiona y planifica para poder desarrollar estrategias de mejora. Otras de sus funciones es la supervisión de las actividades que se llevan a cabo para generar buenos resultados. También, trabaja para poner en práctica la cultura de la organización para dar el ejemplo y ser un mejor líder.

Otra de las personas que conforman esta administración es la secretaria, se encarga de realizar informes u otros documentos, organiza las reuniones, lleva la agenda y atiende a las personas que visitan la DEC. De igual forma se cuenta con un promotor cultural, sus funciones son el promover y organizar las actividades culturales para el municipio. Asimismo, hay un coordinador de la red de bibliotecas municipales, él tiene como función el organizar y supervisar las actividades correspondientes de cada una de las bibliotecarias para posteriormente mostrarle resultados al director del área. De igual modo, se encuentran cinco bibliotecarias de

las cuales dos atienden la biblioteca del municipio de Tlaxcoapan, y cada una de las demás a las bibliotecas de las localidades de Doxey, Teltipán y Teocalco que conforman el municipio.

FIGURA II: ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA, TLAXCOAPAN, HIDALGO, 2020-2024.



Fuente: Biblioteca pública municipal “Antonio Peñafiel”

Misión

La misión es establecer el fomento de la lectura, para que llegue a todo tipo de personas del municipio, así como aprovechar los espacios destinados a la cultura y artes para que estos sean utilizados por los artistas locales. Además, se pretende establecer en la población principalmente en los niños y jóvenes el gusto por la música, el baile, las artes de manera que representen las costumbres y tradiciones con las que cuenta el municipio y así darse a conocer al exterior. [10]

Para ello, la DEC realiza ferias del libro invitando a todos los estudiantes de los distintos niveles educativos a participar. De igual forma cada una de las

[10] Documento impreso de Misión y Visión proporcionado por el director de la DEC (ver anexo 7).

bibliotecarias del municipio se encargan de realizar actividades de lectura y los cursos de verano en donde a los niños se les fomenta el gusto por la lectura, realizan obras de teatro, actividades artísticas y manualidades. Otra de las acciones que realiza la DEC para cumplir con su misión es la impartición de diferentes talles artísticos y culturales.

Visión

Tiene como visión en coordinación con las autoridades del ayuntamiento y autoridades de las comunidades y sociedad civil el promover, difundir y resaltar la identidad cultural del municipio. Por otro lado, con relación a la parte educativa, esta dirección se coordina con las instituciones educativas y direcciones afines, para formular los valores universales en todos los alumnos, personal docente y en la misma población. Además de la promoción de la buena alimentación y dar un apoyo al área psico-emocional para niños y jóvenes ante la crisis social que se ha ocasionado, derivado de la pandemia COVID 19. [11]

De manera que la DEC junto con el ayuntamiento del municipio organizan los eventos culturales, acciones que representan las culturas y tradiciones, entre estos eventos se encuentra la fiesta de las espigas, el carnaval, desfiles conmemorativos, festividades de muertos, festivales navideños, entre otros.

Objetivos para el área de cultura y de educación

De acuerdo con el informe de "presentación de la DEC Tlaxcoapan 2020-2024[12], el área de cultura tiene como objetivos poner en marcha diferentes talleres, para el desarrollo integral del ser humano; llevando estas actividades preferentemente a grupos vulnerables y la prevención de adicciones y la violencia. Pretende promover un catálogo de artistas del municipio y rescatar espacios destinados a la cultura, además de trabajar para la elaboración de la monografía del municipio y fomentar las tradiciones culturales.

[11] Documento impreso de Misión y Visión proporcionado por el director de la DEC (ver anexo 7).
[12] Informe "Presentación de la Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan 2020-2024", documento proporcionado por el del director de la DEC (ver anexo 2).

Entre los talleres se encuentra la orquesta, la banda de guerra, el ballet folclórico, taller de guitarra clásica y popular, taller de lengua de señas y español. Actualmente el municipio cuenta con un centro cultural, el cual se le está dando mantenimiento para poder hacer uso de este, de igual manera, se está trabajando en la estación de ferrocarril de Teocalco para poner en marcha el proyecto del museo del ferrocarril.

Por otra parte, el área educativa tiene como principales objetivos el fomentar la lectura en las diferentes modalidades. Con ello, se quiere promover la participación de escritores a través de pláticas, conferencias, entregas de libros a los asistentes, así como propiciar la participación de los niños, jóvenes y ciudadanos en la lengua escrita.

Otro de los objetivos de esta área, es reconocer a los maestros con mayor antigüedad en el servicio de la educación en el municipio y otorgar subsidios a la educación, apoyando a las instituciones educativas en los diferentes niveles, del mismo modo, crear el comité de participación social en el municipio de Tlaxcoapan, para coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de la educación y aprendizaje de niños, jóvenes y ciudadanos en general. De igual forma, se tiene como objetivo la conformación de los comités del centro comunitario Teocalco, casa de cultura Tlaxcoapan, así como también la renovación de plaza central Teltipán de Juárez, por medio de los programas brindados por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU).

Cabe mencionar que actualmente ya fue implementado el programa desarrollado por la SEDATU, por lo que el municipio de Tlaxcoapan, así como la comunidad de Teocalco y Teltipán ya cuentan con un espacio destinado a implementar los talleres diseñados.

Por ende, es importante que las organizaciones tengan definida su misión y visión, dado que, tomando como referencia a Solano citando a Stoner (2009) la misión es “la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización” (p.6). Por otra parte, el propósito de la visión es “guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto

para alcanzar el estado deseable de la organización" (Solano, 2009, p.7). Por medio de ellas, se permite perfilar los objetivos y sus estrategias de crecimiento.

En razón a ello, su principal propósito de la DEC es el fomentar la lectura tanto en niños, jóvenes y adultos, además de resaltar las tradiciones y culturas del municipio de Tlaxcoapan. Por lo que cuenta con objetivos diseñados para impartir distintas estrategias, como cursos, talleres, para obtener resultados eficientes. En donde la participación es un factor fundamental, en virtud de que, de ellos depende la organización e implementación de dichas estrategias.

1.3.2 Problematización

Para poder identificar el problema central en el que se intervendrá, se utilizó la metodología de Sánchez (1993), de acuerdo con su teoría, menciona que "al problematizar, el profesor-investigador identifica con claridad y precisión varios objetivos, pero elige uno de ellos como objeto único de investigación; registra varios caminos o vías que conducen a su logro, pero selecciona el más adecuado" (p.6). Para este proceso se tiene que ser analítico para logar obtener el objeto de estudio. En donde primeramente se identificaron problemáticas que se desean investigar, posteriormente se describen cada una de estas situaciones problemáticas y con ello establecer una relación entre cada una de ellas, de modo que se tiene que elegir el que más afecte a la organización.

1.3.2.1 Identificación y descripción de la situación problemática

Con base a la metodología, se identificaron que existen cinco problemáticas que se generan dentro de la DEC (ver anexo 1) que han afectado en la organización para realizar ciertas actividades y esto hace que no se logren de manera eficiente. Es necesario hacer una redacción de cada una de ellas para poder entender de donde surge y que es lo que más afecta. A continuación, en la siguiente tabla se exponen las problemáticas y se describe cada una de ellas:

FIGURA III: TABLA DE PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS

Problemáticas	1. Deficiencia en cuanto a los recursos materiales y financieros que se le otorgan a la dirección.

	2. Poca participación por parte de los sujetos en cuanto a las actividades planteadas. 3. Falta de compromiso. 4. Falta de organización de actividades. 5. Poca comunicación.

Fuente: Elaboración propia

1. **Deficiencia en cuanto a los recursos materiales y financieros que se le otorgan a la dirección.**

La falta de recursos materias es uno de los problemas que se puede observar a primera vista, a causa de que las instalaciones donde se encuentra la DEC se notan deterioradas, los servicios públicos son muy limitados, considerando que en ocasiones la luz eléctrica presenta fallas, de igual forma, no se cuenta con suficiente equipo de cómputo para el personal. Esto se debe a que la DEC, tiene muy poco apoyo financiero para poder satisfacer esas necesidades, al igual que para realizar ciertas actividades (Nota de campo, No. 5, 07/04/2021, p.96). Cabe mencionar que la DEC no cuenta con un edificio propio, y constantemente se han tenido que cambiar de instalaciones debido a esa falta de recursos.

2. **Poca participación de los sujetos en cuanto a las actividades planteadas**

La dirección tiene como función organizar las actividades o eventos culturales que se van a llevar a cabo en el municipio. Ante esto, se puede percatar que a la hora de organizar dichas actividades los sujetos no muestran interés por participar, dado que solo algunos opinan y el resto no quiere tomar ciertas responsabilidades. Además de que no existe un apoyo mutuo entre ellos al realizar las actividades. Esta situación se presenta debido a que dentro del plan anual de trabajo (PAT) no hay una asignación de responsabilidades y la organización se vuelve un problema. (Nota de campo, No. 4, 06/04/2021, p.94 y No. 10, 07/05/2021, p.108)

3. **Falta de compromiso por parte del personal hacia su labor**

La falta de compromiso es otro de los problemas que se puede notar dentro de la dirección, debido a que no todos los miembros de la organización se desempeñan

de manera satisfactoria al ejecutar ciertas actividades, lo que ha generado que no se entreguen en tiempo y forma como lo solicitan. De igual manera, ha provocado que existan inconformidades entre los sujetos, porque algunos no se hacen responsables de realizar su labor y de seguir las indicaciones que se les da, lo que lleva a que en ocasiones algunos trabajan más que otros y no se les reconoce su trabajo. (Nota de campo, No. 6, 08/04/2021, p.99)

4. **Falta de organización de actividades**

La organización es un factor que afecta el funcionamiento de la dirección visto que a la hora de realizar las actividades solicitadas se debate en quien se va a hacer responsable de cada cosa, por lo que se generan ciertos desacuerdos e inconvenientes. Además, los trabajos son realizados bajo presión debido a que no existe esa organización de tiempo y forma para llevarlos a cabo, por lo que en ocasiones no se concluyen de manera satisfactoria. (Nota de campo, No. 4, 06/04/2021, p.94)

5. **Poca comunicación**

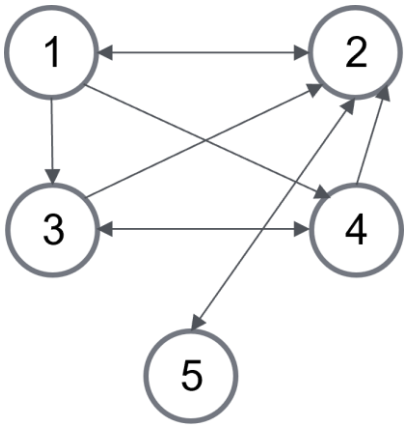
La comunicación es uno de los principales factores que se debe tener dentro de una organización para que pueda funcionar bien. En el caso de la DEC, se pudo observar que no existe una buena comunicación entre los miembros que la conforman, pues existen desacuerdos porque no comparten sus opiniones respecto a las actividades a elaborar y en algunas ocasiones se generan conflictos entre ellos. (Nota de campo, No. 5, 07/04/2021, p.96)

1.3.2.2 Red de problemas

Por medio de la red se va a permitir identificar el problema central a intervenir, para ello, se va a establecer una relación entre cada una de las problemáticas mencionadas anteriormente, la cual, se basa en la influencia que tiene una con otra. En donde primeramente se diseña el diagrama de relaciones y posteriormente con ayuda de una tabla, se enumera su frecuencia. Para su elaboración Sánchez (1993) sugiere los siguientes pasos:

1. Establecer relaciones (en el sentido laxo indicado) entre los problemas de la situación problemática
2. Enumerar la frecuencia de las relaciones (recibida y emitidas) entre los problemas.
3. Determinar el problema central (el que más relaciones reciba).
4. Establecer prioridades entre los problemas (la centralidad del problema no implica que deba ser estudiado primero). (p.13)

FIGURA IV: RED DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración propia

FIGURA V: TABLA DE FRECUENCIA DE RELACIONES ENTRE PROBLEMAS

No. Problema	Emitidos	Recibidos
1	3	1
2	2	4
3	2	2
4	2	2
5	1	1

Fuente: Elaboración propia

Analizado cada uno de los problemas se determinó que el numero 1 afecta al 2, 3 y 4; el 2 afecta al 1 y 5; el 3 al 2 y 4; el 4 al 2 y 3; y el 5 solo al 2. De acuerdo con los resultados que se arrojaron en nuestra tabla de frecuencias de relaciones, se considera que la problemática prioritaria es la **poca participación de los sujetos en cuanto a las actividades planteadas** siendo que esta afecta a todos los demás al cumplimiento de actividades para el logro de objetivos de la institución.

1.3.3 Análisis de involucrados

Dicho análisis implica identificar la población que pudiera tener interés o que puede ser beneficiada de manera directa, además, "se permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos" (Ortegón et al., 2005, p.16), en donde es importante analizar las relaciones entre ellos para poder definir como pueden ser incorporadas en el diseño del proyecto. Cabe mencionar que es importante cubrir la mayor parte de las necesidades de la población para poder obtener el máximo beneficio.

1.3.3.1 Población potencial

Es necesario delimitar la población potencial, la cual "presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención" (CONEVAL, 2017, p.22). Es decir, la que se ve afectada directamente por el problema o la que presenta el problema que se está definiendo. Dentro de la problemática de la poca participación por parte de los sujetos en cuanto a las actividades planteadas que afectan el funcionamiento de la DEC del municipio de Tlaxcoapan la población potencial corresponde a todo el personal que integra la dirección:

- Encargado de la DEC
- Secretaria
- Promotor cultural
- Coordinador de la red de bibliotecas del municipio
- Bibliotecarias del municipio de Tlaxcoapan
- Bibliotecaria de la comunidad de Teltipán

- Bibliotecaria de la comunidad de Teocalco
- Bibliotecaria de la comunidad de Doxey

1.3.3.2 Población objetivo

La población objetivo es un subconjunto de la población potencial, se refiere al grupo de personas que son de mayor interés en la implementación del proyecto. De acuerdo con el CONEVAL (2017), es la "que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad". (p.22) En este caso corresponde a:

- Encargado de la DEC
- Secretaria
- Promotor cultural
- Coordinador de la red de bibliotecas del municipio
- Bibliotecaria del municipio de Tlaxcoapan

La selección de dicha población se basó en las notas de campo que se realizaron durante el periodo de las prácticas profesionales, las cuales fueron realizadas dentro de la biblioteca "Antonio Peñafiel" del municipio de Tlaxcoapan, de tal manera que el personal que labora ahí fue con los que se tuvo mayor contacto, principalmente el encargado de la DEC que es el principal responsable del funcionamiento de la dirección.

1.3.3.3 Población beneficiada

Dicha población parte del objetivo, que ha sido atendida por este desde el inicio del proyecto y durante su ciclo de vida, como su nombre lo dice es "la beneficiada por el programa" (CONEVAL, 2017, p.22). En este caso se tomará como referencia toda la población objetivo, que son:

- Encargado de la DEC
- Secretaria
- Promotor cultural

- Coordinador de la red de bibliotecas del municipio
- Bibliotecaria del municipio de Tlaxcoapan

1.3.4 Árbol de problemas

Es necesario conocer bien el problema central para poder proponer alternativas de solución, en donde el árbol de problemas permite identificar la naturaleza y contexto de ella. Román (1999) menciona que:

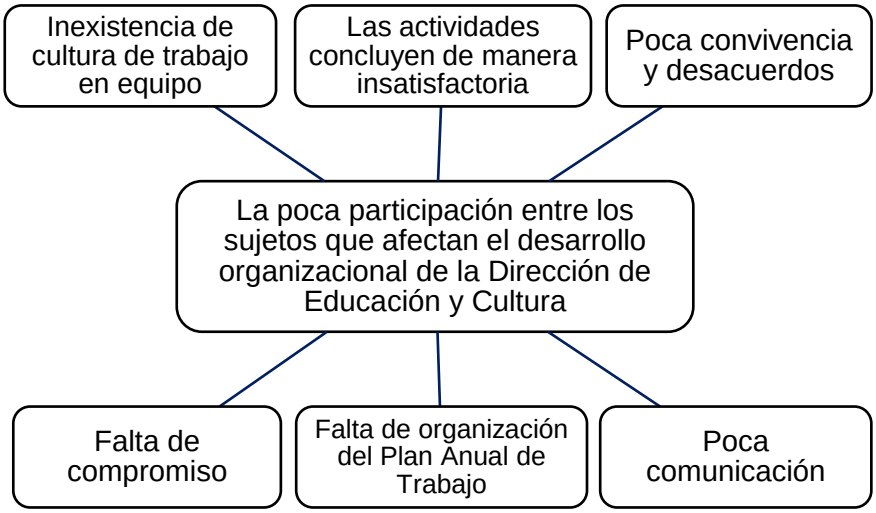
> Es una técnica metodológica que nos permite describir un problema y a su vez conocer las relaciones entre sus causas y efectos. Todo ello hace visible a las posibles hipótesis de nuestra intervención y a su vez permitiendo dimensionar la posibilidad del éxito del proyecto. (p.7)

Es decir, es una herramienta de análisis que nos permite tener una mejor comprensión. Para su elaboración se origina con el problema central, que es, la poca participación entre los sujetos que afectan el desarrollo organizacional de la DEC.

A partir de ello, se identifica las principales causas que pueden originar el problema central de acuerdo con las observaciones que se realizaron, estas son graficadas en la parte de abajo. La primera es la falta de compromiso, la segunda la falta de organización en el PAT y la tercera la poca comunicación. Luego, hacia arriba se identifican las consecuencias, considerando que deben tener relación con cada una de las causas.

En este caso se puede definir que una de las principales consecuencias que genera la falta de compromiso es la inexistencia de cultura de trabajo en equipo. Por otra parte, la falta de organización en el PAT suscita que las actividades se concluyen de manera insatisfactoria y finalmente podemos mencionar que la poca comunicación hace que exista poca convivencia y desacuerdos.

FIGURA VI: ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración propia

1.3.5 Pronóstico de la situación

La poca participación entre los sujetos de la DEC puede presentarse debido a que existen distintos factores que intervienen en esta problemática. Uno de estos es la falta de compromiso, dado que en situaciones recurrentes los miembros no mostraban interés en participar en el desarrollo de actividades, lo que generaba ciertos conflictos. Otro factor que intervine es la poca comunicación a consecuencia de que en ocasiones no expresaban sus ideas o inconvenientes siguiendo a la par de lo que diga uno o de lo que ya está establecido.

Cabe destacar que toda esta situación se debe a que dentro de la DEC hay una falta de organización en relación con los eventos que están planteadas dentro del PAT, en vista de que solo se mencionan dicho evento, en qué consiste y la fecha que se va a llevar a cabo, pero las actividades que se van a realizar dentro de ello no están estructuradas lo que los lleva a estarlas diseñando días antes del evento.

1.3.6 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias para mejor el clima organizacional de la DEC a través de la participación de los miembros de la organización?

1.3.7 Hipótesis

En la medida que se implementan talleres de capacitación a los miembros de la DEC se puede mejorar el trabajo colaborativo dentro de la organización siempre y cuando los talleres se enfoquen a temas como: el clima organizacional, comunicación y trabajo en equipo, y las herramientas para mejorar la participación en el diseño e implementación de proyectos para generar una participación activa durante la ejecución de actividades de manera satisfactoria, y con ello mejorar el desarrollo organizacional.

Esta hipótesis es de corte descriptivo[13], porque a partir de los indicadores de la MML se pretende constatar con datos la asistencia, certificación y cambios de conducta de los miembros de la organización.

A partir de esta hipótesis se identifica dos variables las cuales se exponen a continuación:

- **Variable independiente:** Taller de capacitación.
- **Variable dependiente:** La falta de participación.

1.3.8 Árbol de objetivos

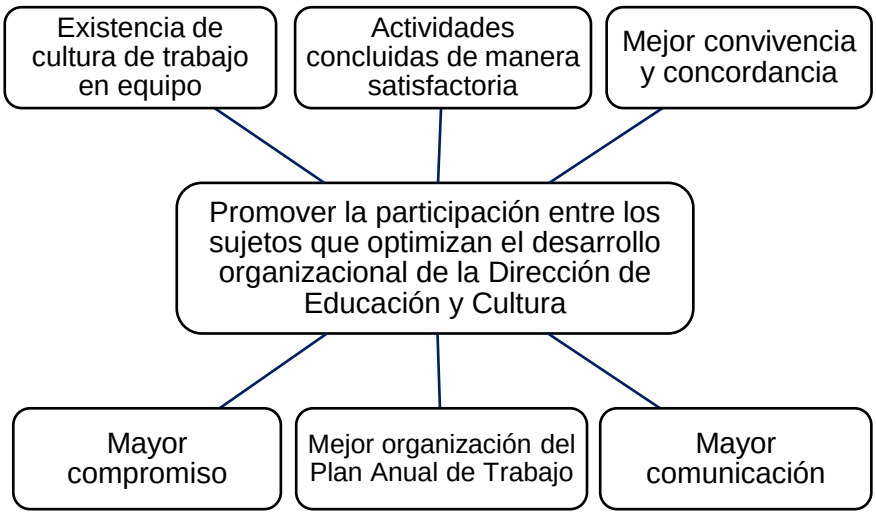
El árbol de objetivos consiste en cambiar las condiciones negativas a positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas, esto nos lleva a que "todas las causas se transforman en medios, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto". (Ortegón et al., 2005, p.75) Con él, se logra que la situación futura sea visualizada en relación con las soluciones de los problemas detectados, considerando que se permite tener una visión global y clara del escenario positivo que se desea.

En este caso, nuestro propósito del proyecto es promover la participación de los miembros de la DEC para mejorar la realización de sus actividades. Por lo tanto, se

[13] Una hipótesis descriptiva "se utiliza para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se medir u observar" (Sampieri et al., 2014, p.108)

partirá de los medios y fines para la formulación de acciones que permitan lograr el propósito determinado.

FIGURA VII: ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Elaboración propia

1.3.9 Identificación de alternativas de solución.

La identificación de alternativas de solución es un proceso analítico que parte del árbol de objetivos, se toman las causas como medios que representan estrategias viables para poder intervenir en la problemática, en donde pueden existir diversas acciones posibles. Retomando a Ortegón et al. (2005) mencionan que:

> La existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario recurrir a unos medios que eliminen la causa, para hacer efectivos este medio se debe identificar una acción que lo operacionalice. (p.77)

Es decir, es importante que exista una coherencia entre causa, medio y acción para poder analizar cuáles serían las acciones posibles por realizar. Una vez establecidas, se tiene que tomar la decisión de cuál es la mejor, según los criterios establecidos para resolver el problema central.

De acuerdo con el árbol de problemas, se tienen como causas la falta de compromiso, falta de organización en el PAT y la poca comunicación, por lo que los medios de acción que se proponen son talleres, de los cuales se muestran a continuación dos opciones para cada uno de ellos:

Falta de compromiso: Puede solucionarse con:

A) Talleres de motivación

B) Taller de crecimiento.

Falta de organización del PAT: Puede solucionar con:

A) Taller sobre el trabajo en equipo.

B) Taller sobre estrategias de trabajo

Poca comunicación: Puede solucionarse con:

A) Taller sobre el desarrollo de la empatía.

B) Taller sobre el desarrollo de la comunicación.

1.4 Justificación

Con relación a las distintas estrategias propuestas, se diseñó un taller para la coordinación de actividades que tiene como propósito promover la participación de los miembros que conforman la DEC para mejorar la realización de sus actividades. Desde un punto de vista pedagógico, Ander-Egg (1991) menciona que:

> Un taller es un aprender haciendo, es decir, los conocimientos teóricos, métodos, técnicas y habilidades se adquieren en un proceso de trabajo y no mediante la entrega de contenidos. Se enseña y se aprende a través de una experiencia realizada conjuntamente en la que todos están implicados e involucrados como sujetos/ agente. (p.12-13)

En él, se deben desarrollar actitudes y comportamientos participativos, además de que requiere de un trabajo grupal, por lo que el diseño e implementación de este, resulta pertinente para atender el problema central, considerando que se obtendrán conocimientos sobre la importancia de la participación y a su vez, fortaleciéndola durante la ejecución de las actividades planeadas.

El taller se conformó por tres sesiones: la primera es la impartición de una conferencia sobre el clima organizacional, su propósito es mostrar su importancia para motivar al personal a generar cambios positivos para el mejor funcionamiento de su organización. La segunda, es la optimización de la comunicación y trabajo en equipo, en donde se realizarán actividades dinámicas que les permitirán fortalecer estos aspectos y lograr sus objetivos. La tercera consiste en dar a conocer

herramientas para mejorar la participación en el diseño e implementación de proyectos.

Estas actividades ayudan a los sujetos a desarrollar sus habilidades, a saber, de qué manera expresarse con sus compañeros para mejorar su comunicación y así mismo todos se vean motivados a ser partícipes en las actividades o labores que tengan que realizar y con ello generar un clima organizacional.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Naturaleza de clima organizacional

Un clima laboral es fundamental para el progreso de cualquier organización o institución. Un ambiente de trabajo agradable tanto como colaborativo, puede generar un sentimiento de pertenencia e involucramiento en los miembros de la organización, lo que, a su vez, puede aumentar su compromiso y motivación para el logro de los objetivos comunes. Un clima laboral puede fomentar el desarrollo de habilidades, además de mejorar la participación, lo que puede tener un impacto positivo en el desempeño individual, así como colectivo. Por lo tanto, es importante que las organizaciones trabajen en generar un clima laboral favorable para el desarrollo y bienestar de quienes la conforman.

Con el fin de poder entender mejor en que consiste todo ello, se iniciará primeramente definiendo que es una organización y posteriormente hablar de lo que es el clima en un ambiente laboral. Velázquez (2012) menciona que una organización es “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo, tanto como de las funciones” (p.10). La cual, solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, así también, donde se está dispuesto a actuar en conjunto para obtener un objetivo común, donde existe una coordinación de los cargos con reglas, así como normas de comportamiento que deben ser respetados por todos los miembros del equipo.

La interacción entre las personas es fundamental para el funcionamiento de cualquier organización. La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales para lograr los objetivos propuestos, como para el crecimiento tanto de la organización, como de sus miembros. Por lo tanto, es importante que se cuente con una estructura, una administración adecuada para fomentar la colaboración, así como el trabajo conjunto, aparte de brindar oportunidades de aprendizaje. De esta forma, se podrá crear un ambiente de trabajo propicio para el logro de los objetivos comunes, el crecimiento, además del bienestar de todos.

Hablar de clima, de acuerdo con el autor Ruiz (2021) “se deriva del latín “clima” (ambiente) que significa el conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona” (p.14), por lo que clima hace referencia a la situación de un lugar o grupo, dentro de él, se nombra las actitudes que tienen los miembros con respecto a alguien o algo. Para poder determinar si el clima que los rodea es bueno o malo es necesario considerar si las condiciones son adecuadas para los individuos.

2.2 Definición de clima organizacional

Respecto al concepto de clima organizacional, existen una variedad de definiciones debido a que es un tema fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, por tal motivo, es necesario conocer algunas posturas de diferentes autores que hablan sobre el tema. Retomando a Solarte (2009), lo define como “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” (p.54). Es decir, es un conjunto de factores que influyen en el ambiente de trabajo, como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo, la motivación, la participación, entre otros. Los cuales puede afectar tanto a la productividad como al bienestar de quienes lo conforman. Por otra parte, según Solarte (2009) plantean que:

> El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización. (p.47)

Se establece que el clima organizacional parte de las características de cada una de las personas que conforman la organización, e influyen en su comportamiento, al igual que su productividad para el desarrollo de sus actividades correspondientes, y con ello, poder comprender la estructura de la organización para el logro de los resultados esperados. En cuanto a Rivas (2017) define al clima como:

> El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.17)

De este modo, se considera que es un conjunto de atributos específicos dentro de una organización que pueden ser influenciados por la forma en que la organización se relaciona con sus miembros y su entorno. Se construye a través de un conjunto de actitudes como expectativas que describen las características, así como la dinámica de la organización, estas pueden influir en el comportamiento y en los resultados. Cada miembro, desde su posición, puede influir en él, al igual que contribuir a crear un ambiente de trabajo positivo para el desarrollo y crecimiento. Conviene subrayar que un clima laboral positivo puede generar un ambiente de trabajo agradable y colaborativo, mientras que un clima negativo puede generar conflictos y afectar el rendimiento de los trabajadores.

2.3 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Esta teoría permite visualizar la naturaleza de cada uno de los climas que se desarrollan dentro de las organizaciones, así como sus variables y cómo es que impactan en su productividad. Por lo que Brunet citando a Likert (1987) plantea que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p.28). Es decir, el líder de la organización tiene una gran influencia en el clima, debido a que su forma de liderar y dirigir puede afectar la motivación, así como el compromiso de los miembros. Si el líder no toma en cuenta las necesidades y opiniones de su equipo de trabajo, puede generar desmotivación, además de la falta de compromiso por parte de ellos, lo que a su vez puede afectar negativamente.

Por lo tanto, es importante que los líderes trabajen en generar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, en el que se fomente la participación activa de los

sujetos, además de que se tomen en cuenta sus necesidades, así como opiniones en la planificación de actividades. En atención a ello, Brunet citando a Likert (1987) determina dos grandes tipos de clima organizacional y cada uno de ellos con dos subdivisiones:

- **Clima de tipo autoritario**

Sistema l Autoritarismo explotador: En este tipo de clima, los jefes no tienen confianza en sus colaboradores. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema ll Autoritarismo paternalista: Es lo contrario al anterior, dado que los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. Su método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

- **Clima de tipo participativo**

Sistema lll Consultivo: Los jefes tienen clima participativo, así como confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero se permite a los puestos inferiores tomar decisiones. Su comunicación es de tipo descendente. Además, tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema lV Participación en grupo: Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

Como se menciona anteriormente, existen diferentes tipos de clima organizacional y el clima participativo es uno de ellos. Este se caracteriza por fomentar la participación activa de los miembros en la toma de decisiones, al igual que en la planificación de actividades. Así mismo, genera una mayor motivación, en virtud de que se sienten parte del proceso y ven que sus opiniones son tomadas en cuenta. Además, puede fomentar la creatividad e innovación, en vista de que se generan ideas, así como soluciones desde diferentes perspectivas. Por lo tanto, es importante que las organizaciones trabajen en fomentar un clima participativo para lograr una mayor productividad, así como también el éxito en los objetivos.

2.4 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son características que pueden medirse, evaluarse y que permiten realizar un diagnóstico objetivo sobre la situación de una organización. En el presente proyecto se van a analizar la dimensión de la comunicación, motivación y en este caso nos centraremos en la participación de la organización, por ello, se abordan los siguientes conceptos.

2.4.1 Comunicación

La comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas, “es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (Cortes, 2014, p.142), la cual ocurre en diversas formas, como oral, corporal, escrita y visual. Por lo que comunicarse es fundamental, teniendo en cuenta que permite la interacción, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de una cultura. Por otra parte, Ostrowiak et al., (2005) explica que:

> La comunicación organizacional puede tener tres acepciones o significados distintos. En primer lugar; se trata de la referencia a un fenómeno que se da en toda o cualquier organización y que constituye el proceso social de mayor importancia. Se define este fenómeno como el intercambio de mensajes hacia el interior de la propia organización (intra) entre organizaciones (inter) y con el mea/o ambiente (sobrevivencia). En segundo lugar; la comunicación organizacional es la disciplina o campo del conocimiento que estudia dicho fenómeno. Y finalmente, la comunicación organizacional también es una práctica profesional, en

> tanto conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización (intra), entre organizaciones (inter) y la organización y su medio ambiente (p.175)

Generar una comunicación efectiva es compartir ideas, pensamientos, conocimientos e información de la forma más comprensible, pues estas tienen que ser claras. Esto va a favorecer la participación de las personas en la solución de los problemas de la organización, va a motivar la confianza y sinceridad entre cada uno de los miembros. De igual forma, va a ayudar el proporcionar la información y la comprensión necesarias en las actividades, orientándolos a un mejor desempeño.

Por lo que la comunicación es un factor importante en cualquier tipo de actividad organizada, dado que va a permitir que esta funcione y se desarrolle adecuadamente. Una buena comunicación dentro de una organización va a mejorar la competitividad, va a permitir adaptarse a los cambios que se generen en su entorno. Al mismo tiempo, fomentará una motivación de los miembros, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

La comunicación es uno de los factores importantes que se es necesario desarrollar dentro de nuestra vida personal tanto como profesional, lo que nos lleva a peguntarnos, ¿Por qué nos comunicamos? ¿Por qué es tan importante en el trabajo? En respuesta a ello, podemos decir que nos comunicamos para expresarnos emocionalmente, las necesidades que tenemos. De igual forma, lo hacemos para informar datos de interés, aprender y compartir puntos de vista e intercambiar opiniones. De acuerdo con Chiavenato (2009) la comunicación cumple con cuatro funciones básicas dentro de una organización:

> La primera la comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Dado que es necesario respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La segunda función es que propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La tercera función, es que la comunicación representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La cuarta es que facilita

> la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos (p.309).

Es importante entender entonces, que la comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos. El no generarla, puede provocar ciertos efectos, como el surgimiento de malentendidos, conflictos, la falta de confianza y empatía, además de la pérdida de oportunidades, así como la reducción de productividad. Por lo tanto, es esencial que el grupo de trabajo desarrolle una buena comunicación, esto implica escuchar activamente, expresar ideas de manera clara, a su vez, ser conscientes de las emociones, teniendo en cuenta que las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, debido a que esta es la red que integra y coordina todas sus partes.

2.4.2 Motivación

Es importante aclarar que la motivación no es un rasgo personal, sino que es algo más complejo y depende de la interacción del individuo con su situación. Se refiere a las fuerzas internas, tanto como externas que impulsan a un individuo a actuar de cierta manera y a alcanzar ciertos objetivos. Estas fuerzas pueden estar relacionadas con necesidades, deseos, valores, expectativas, recompensas, entre otros. Por lo tanto, es importante que se trabaje en fomentar la motivación a través de diferentes estrategias, como la asignación de tareas desafiantes, la retroalimentación constante y positiva. De esta forma, se podrá mejorar el desempeño individual, así como colectivo.

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano, es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen” (Naranjo, 2009, p.153), es decir, es la determinación o voluntad que impulsa a la persona hacer determinadas acciones o comportamientos para alcanzar un objetivo determinado. Por otro lado, Naranjo (2009) menciona que:

> La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas (p.154).

Dentro de este marco, surge la importancia de que los directivos de una organización deben dominar esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización, considerando que la motivación se caracteriza por la interacción de las personas con la situación.

En efecto, el motivar a los miembros de una organización va a lograr que sientan mayor compromiso con ella, de manera que va aumenta la productividad, mejorar el ambiente laboral, así como la imagen de la organización y generará una disminución de la tasa de ausentismo laboral. Para ello, se tienen que mejorar los espacios de trabajo, reconocer cada uno de sus logros, brindar capacitaciones, al igual que posibilidades de crecimiento, tener metas claras, tanto como viables, para desarrollar una participación activa en las actividades diseñadas. Por otro lado, de acuerdo con Chiavenato (2009) la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.
2. Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación.
3. Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. (p.237-238)

Por ende, la participación guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, la participación sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, además de colaboración. Sin embargo, es un factor que no es fácil de mantener, y esto conlleva a que cuando la motivación entre los miembros es baja, la participación tiende a bajar, lo que es caracterizado por estados de depresión, así como de desinterés.

Con relación a la idea anterior, el nivel de motivación de los miembros tiene un impacto directo en el éxito de la organización. Cuando están motivados, pueden formar equipos de alto rendimiento y trabajar de manera colaborativa para lograr sus objetivos. Además, los miembros motivados pueden generar un ambiente de trabajo participativo.

2.4.3 Participación

La participación en una organización es un proceso que requiere el compromiso tanto individual como colectivo de los miembros, “es vista como un verdadero acto de intervenir directa y activamente en las acciones, asumirla como una responsabilidad compartida, tanto en lo que se refiere al esfuerzo como al disfrute de los beneficios” (Matos et al., 2014, p.5). La cual, puede tomar diferentes formas, tanto como en la toma de decisiones, la contribución de ideas, sugerencias, la colaboración en proyectos y equipos de trabajo.

En este sentido, se comprende que la participación de los miembros dentro de una organización es relevante, debido a que les da un sentido de pertenencia a la organización. Esto genera que tengan una mayor responsabilidad con su trabajo, en virtud de que cuando un individuo está comprometido con su trabajo se siente motivado para realizar las actividades. Por lo que la participación de los miembros de una organización es la unión que el equipo tiene con su trabajo. Por su parte Chiavenato (2009) propone que:

> Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, las personas ya no son más un recurso, se convierten en socias de una organización aportando con su participación plena (p.5).

Entre los beneficios que genera la participación dentro de una organización es que permite reforzar las buenas relaciones laborales, debido a que cada miembro comparte sus conocimientos. Así mismo, se mejora la productividad de la organización, dado que, al compartir conocimientos y experiencia, los miembros de la organización pueden trabajar de manera más eficiente y efectiva. Además, una participación activa permite desarrollar un pensamiento innovador para fomentar la creatividad, así como diseñar nuevas ideas ante los inconvenientes, dado que cada trabajador tiene un punto de vista diferente y al ser manifestado es más sencillo realizar cambios que beneficien a todos. Por esta razón, MacNeil (2023) menciona algunas recomendaciones para el mejoramiento de la participación por parte de los sujetos.

- **Conecta el trabajo diario con los objetivos:** Es fundamental que los sujetos entiendan lo importante que es su trabajo, para que estén completamente comprometidos.
- **Claridad sobre las tareas y los roles**: Es necesario definir cuáles son las responsabilidades y tareas que cada miembro de la organización tiene, para que, con ello, se sientan comprometido y tengan la seguridad de realizarlas.
- **Enfocarse en las fortalezas**: Es importante reconocer las diferencias y ayudar a desarrollar las fortalezas que cada miembro tiene, esto les demostrara por qué son únicos y todo lo que pueden aportar a la organización, de este modo, se sentirán más comprometidos con su trabajo.
- **Ofrecer oportunidades de crecimiento**: Un elemento esencial es el ayudar a los miembros a encontrar oportunidades de crecimiento, de lo contrario, se sentirán desmotivados en su trabajo por la falta de posibilidades para seguir aprendiendo.
- **Fomentar la colaboración:** La colaboración y trabajo en equipo son factores clave para la participación. Debido a que cuando los miembros se sienten parte del equipo tienen más probabilidades de estar comprometidos.
- **Define valores compartidos**: Los valores de la organización son los principios que definen cómo es que se debe realizar el trabajo. Por lo que

establecer valore ayudará a los miembros a sentirse comprometidos con su trabajo y participen de manera más activa.

- **Fomentar la toma de decisiones ascendente**: Es importante considerar las ideas y opiniones de los miembros para la toma de decisiones, esto apoyará a que tengan una participación más activa, den razón de que se van a sentir que son importantes para la organización.
- **Fomentar hábitos de trabajo sostenibles**: No todo tiene que ser trabajo, se puede animar a los miembros a hacer pausas y períodos de descanso durante el día, esto les ayudará a despejarse un poco para no sentirse fatigados y continuar con su labor.

En efecto, dicho lo anterior, el motivar a los miembros de una organización para participar activamente en las actividades diseñadas para alcanzar la misión, visión y objetivos de la organización es un desafío importante para cualquier líder. Hay varias estrategias que se pueden utilizar para fomentar la participación, como la creación de un ambiente de trabajo positivo, la asignación de roles y responsabilidades claras, la comunicación efectiva, así como la retroalimentación constructiva. Además, es importante reconocer y recompensar a los miembros del equipo por su contribución, tanto como su esfuerzo.

2.4.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el producto de personas que trabajan juntas de manera efectiva, el cual surge de la necesidad de mejorar el rendimiento de la organización. Para Shermerhom (2008) significa “trabajar de manera participativa con el fin de lograr un propósito frente al cual todos sus miembros son responsables” (p.196). Lo cual significa que es un factor fundamental para una gestión participativa efectiva. De modo que cuando se trabaja en equipo, se pueden aprovechar las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro para alcanzar objetivos comunes. De igual forma, fomenta la seguridad y autoestima que satisfacen cada una de las necesidades personales de los miembros de la organización.

Se hace mención que el trabajar en equipo de manera eficaz requiere de ciertos elementos, desde la postura de Vázquez (2019) menciona como fundamentales los siguientes:

- Objetivos claros: Los integrantes asumen un compromiso con los propósitos del equipo, saben lo que buscan alcanzar y se interesan en realizar un buen trabajo.
- Habilidades importantes: Estos equipos esta integrados por personas que son competentes y se caracterizan por ser hábiles en diferentes técnicas.
- Confianza mutua: Tener la capacidad, responsabilidad, la habilidad y en la integridad de sus compañeros.
- Compromiso unificado: Los integrantes se dedican a lograr los objetivos, para ello, ponen mucho esfuerzo, su tiempo, su energía
- Buena comunicación: Hacer llegar sus ideas, pensamientos y sentimientos rápido para su entendimiento de los otros miembros.
- Liderazgo adecuado: El líder tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a pesar de situaciones difíciles, siguiendo objetivos definidos, se demuestra mediante hechos que originan el cambio generando confianza y obteniendo confianza en cada uno de los integrantes (p.27-28).

Por lo tanto, debe existir una comunicación clara entre los miembros del grupo, con la capacidad de escuchar, así como entender las opiniones y perspectivas de los demás. Asimismo, los miembros tienen que estar dispuestos a adaptarse a los cambios en su enfoque de trabajo para lograr los objetivos. De la misma manera, es necesario tener confianza y compromiso, dado que, cuando los miembros del equipo confían entre sí, pero también están comprometidos, pueden trabajar juntos de manera más práctica para alcanzar mejores resultados.

Dicho lo anterior, el trabajar en equipo es fundamental para una organización, pues mejora el clima laboral en el cual se desenvuelven. Cuando se trabaja en equipo con objetivos claros, los miembros del equipo tienen una mayor comprensión de lo que se espera de ellos, lo que puede ayudar a evitar crisis o situaciones imprevistas, dado que, el pertenecer a un grupo puede ayudar a la motivación para el logro de objetivos. De igual forma, se fomenta la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio. Logrando de esta manera una participación más efectiva entre los involucrados mejorando de esta manera la gestión interna de la organización.

CAPÍTULO III DISEÑO DEL PROYECTO.

3.1 Etapas de un proyecto

Un proyecto consiste en organizar y ejecutar una serie de actividades para lograr un propósito. De acuerdo con la Fundación UPM (s.f), lo define como “un plan de trabajo, conformado por cuatro etapas: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación” (p.3). Dicho lo anterior, el diagnóstico permitió identificar la problemática a trabajar, así como la población beneficiada, tanto como los recursos disponibles para el diseño de estrategias. Con relación a la planificación, consiste en establecer cuál es el propósito del proyecto, así como también de qué manera se va a logar, en esta ocasión se utilizó la herramienta de la MML para su diseño. En la ejecución se puso en marcha lo planeado para posteriormente pasar a la etapa de evaluación y comprobar cuales fueron los niveles alcanzados del propósito planteado.

3.2 Metodología diseño

Para el diseño del proyecto, se trabajó desde una línea metodológica mixta, la cual representa un conjunto de procesos que nos van a permitir analizar desde una investigación cuantitativa como cualitativa e interpretarla en conjunto para obtener un panorama más amplio de los resultados obtenidos. Retomando a Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto ofrece varias ventajas, entre ellas es que “se caracterizan a los objetos de estudio mediante números y lenguaje e intentan recabar un rango amplio de evidencia para robustecer y expandir nuestro entendimiento de ellos brindando una posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados” (p.537). El utilizar ambos tipos de investigación puede ayudar a promover los puntos fuertes de cada enfoque para compensar los puntos débiles del otro, dando lugar a una comprensión más completa.

3.3 Matriz de marco lógico (Planificación)

Tras el análisis del árbol de objetivos, se pasó a crear la MML, que presenta sistemáticamente el contenido de este proyecto. Se conforma por cuatro columnas: la primera corresponde al resumen narrativo de los objetivos y actividades, la segunda a los indicadores, la tercera a los medios de verificación y la cuarta a los

supuestos. Además de cuatro filas, las cuales son; el fin, propósito, componentes y actividades. Con base a ello, Ortegón et al. (2005) hacen referencia que la MML se compone de dos lógicas:

> La lógica vertical, que puede examinar los vínculos de la MML de abajo hacia arriba, por lo que las actividades especificadas son necesarias para producir el componente; el componente es necesario para lograr el propósito del proyecto; y si se logra el propósito del proyecto, contribuirá al logro del fin. Y, por otra parte, la lógica horizontal, la cual se resume en primer lugar en que los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores; y en segundo lugar que los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos. (p.24-26)

Según lo anterior, el fin se refiere a un objetivo a nivel general que describa la solución al problema y su importancia para los beneficiarios. En donde cabe resaltar que, para su formulación y logro, se necesita de un conjunto de proyectos.

Para el presente proyecto se estableció como fin; mejorar el clima organizacional, abordado la cuestión central de la participación. Por lo que, se trabajó con la sinergia de dos proyectos más, en donde uno abordó el tema del liderazgo y el otro las relaciones interpersonales.

Ahora bien, el propósito de acuerdo con Silva (1958) es la situación imaginada como resultado de ciertos actos que deben ser ejecutados por el sujeto, el cual está dispuesto a que esta situación se realice" (p.21), es decir, es la descripción del resultado final que se espera al terminar de implementar el proyecto, en este caso, el proyecto tuvo como propósito: promover la participación de los miembros de la DEC para mejorar la realización de sus actividades. Por lo que el componente fue diseñar un taller para la coordinación de actividades dentro de la dirección. Este taller está conformado por cinco actividades, las cuales están ordenadas cronológicamente; la primera fue solicitar fechas para el uso del espacio, la segunda la difusión, la tercera la sensibilización, la cuarta la ejecución y la quinta la entrega de reconocimientos.

Posteriormente, se establecieron los indicadores, los cuales son uno de los elementos más importantes de la MML, representan un valor de una variable que

va a permitir monitorear el nivel de avance de los objetivos. En relación a ello, el método de cálculo fue el porcentaje, considerando que es el “cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo período; representan, en la mayoría de los casos, un conjunto de menor dimensión de otro conjunto” (CONEVAL, 2023, p.39) Con relación a los medios de verificación, estos deben indicar de donde se puede obtener el dato o la información para poder medir el indicador, los cuales pueden ser rúbricas, listas de cotejo, evidencia fotográfica, informes, entre otros. Adicionalmente, se establecieron los supuestos que describen los riesgos o la probabilidad de éxito del proyecto. A continuación, en la siguiente tabla se exponen el resultado se la MML del presente proyecto:

FIGURA VII: TABLA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Mejorar el desarrollo organizacional de la DEC a través de la sinergia de formulación de distintos proyectos que solventen diversas problemáticas al interior de la institución.	(Total de proyectos realizados en año A/ total de proyectos realizados en el año B) – 1X100	Matrices de Marco Lógico de otros proyectos	El personal se motiva a formular proyectos de gestión educativa.
Propósito Promover la participación de los miembros de la DEC en talleres de capacitación que mejoren la realización de actividades.	(Total de actividades colaborativas/ total de actividades) X100	Plan de trabajo	Están comprometidos a realizar todas las actividades de manera colaborativa.
Componente Taller para la coordinación de actividades	(Número de personas que asisten al taller/ número de personas que laboran en la DEC) X 100	Lista de asistencia Evidencia fotográfica	Existe disponibilidad de espacios y de horarios para la impartición del taller.
Actividades 1. Solicitar las fechas para el uso de espacio. 2. Difusión 3. Sensibilización 4. Ejecución 5. Otorgar reconocimiento a los participantes.	1. (Número de fechas aceptadas/ número de fechas propuestas) X100 2. (Total de medios utilizados/ número de medios de difusión planeados) X100 3. (Número de personas que reconocen la importancia de las actividades participativas/ número de personas que conforman la dirección) X100 4. (Número de sesiones realizadas/ número de sesiones planeadas) X100 5. (Número de personas que reciben reconocimiento/ total de asistentes a los talleres) X 100	1. Oficio. 2. Infografía Lista de cotejo 3. Lista de cotejo 4. Evidencia fotográfica Lista de asistencia Producto 5. Reconocimiento Rúbrica	1. Hay disponibilidad de los espacios. 3.Los medios utilizados fueron suficientes para difundir el proyecto. 4.Los sujetos participan en el taller. 5.Las actividades son concluidas de manera eficiente 6. Los participantes desean obtener la certificación.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV EJECUCIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO

4.1 Ejecución

La ejecución, es una de las fases que consiste en poner en marcha lo planificado con la finalidad principal de obtener los resultados del proyecto dentro de los plazos determinados, y lograr los objetivos. Para ello, se utilizó la herramienta del diagrama de Gantt para determinar cuándo se va a llevar acabo cada una de las actividades que lo conforman, a su vez, permitió “visualizar de una sola vez el estado de ejecución de una iniciativa, ayudándonos a determinar fácilmente dónde estamos, qué tareas hemos llevado a cabo, cuáles son las acciones que aún tenemos pendientes y cómo se relacionan las tareas entre sí” (EFES, 2014-2020, p.141), es decir, por medio de él, se tuvo una mejor claridad y gestión de tiempo de lo que se va hacer.

Primeramente, se inició solicitando las fechas para el uso de los espacios, posteriormente, se realizó la difusión de los componentes, que en este caso es el taller que lleva por nombre: hacia una cultura participativa. Una vez dado a conocer, se procedeció a realizar la sensibilización, después se implementó el taller y se cerró con la entrega de reconocimientos a cada uno de los sujetos que formaron parte de él. Cabe mencionar que cada actividad tuvo un plazo de aproximadamente un mes, por lo que la duración del proyecto fue de seis meses.

FIGURA IX: TABLA DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	FECHA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES 2022					
ACTIVIDADES	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Solicitar las fechas para el uso de espacio						
Difusión						
Sensibilización						
Ejecución Taller "Hacia una cultura participativa"						
Reconocimiento						

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecido el tiempo de ejecución, se realizó la planeación de las actividades de la difusión del taller, así como la sensibilización, las sesiones que lo conforman y la entrega de reconocimientos. Para su elaboración, se tuvo en claro el propósito que se quiere alcanzar, las estrategias, además, se consideró los responsables de cada actividad, el tiempo, el contexto, los recursos materiales con los que cuenta la DEC y de qué manera iba a evaluar.

Cada planeación está dividida en tres momentos. El primero es el inicio, el cual busca “introducir actividades diagnósticas que sirven como punto de partida de manera lógica para construir y reconstruir significados” (Rodríguez, 2014, p.451), en donde los participantes comparten sus expectativas, al igual que sus conocimientos previos sobre el tema. El segundo momento es el desarrollo, en donde se “definen las actividades de aprendizaje que realizarán y el grado de conocimiento es más complejo” (Rodríguez, 2014, p.452), por lo que, en esta etapa se debe considerar abordar el tema a profundidad para obtener los conocimientos necesarios y logar el propósito determinado. El tercer momento, es el cierre, dentro de él se determinan “los criterios de desempeño, las evidencias, portafolios, ensayos, reportes de lecturas, así como productos de aprendizaje” (Rodríguez, 2014, p.453) para poder obtener la valoración de los aprendizajes obtenidos.

Las tablas siguientes presentan las planeaciones de cada actividad que se llevaron a cabo para poner en marcha el taller:

FIGURA X: TABLA DE PLANEACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN

Actividad 1: Difusión				
Numero de sesiones: 1				
Propósito: Presentar el taller de capacitación para poder mejorar el desarrollo organizacional por medio de estrategias y lograr una mejor participación.				
Lugar de aplicación: Biblioteca del municipio.	**Fecha:** 25 de mayo de 2022.		**Tiempo:** 40 minutos.	
Etapas	**Responsables**	**Recursos**	**Producto**	**Evaluación**
Inicio: Se va a diseñar un cartel en la cual se dé a conocer el fin, propósito y contenido del taller y poder hacerles la invitación a participar en él. El cartel será difundido por distintitos medios de comunicación: • WhatsApp • Anuncios impresos • Correo Electrónico Desarrollo: Se presentará a los sujetos la planeación del taller de manera impresa. Asimismo, los sujetos podrán presentar sus dudas respecto a la información proporcionada. Cierre: Los sujetos realizarán un escrito de las expectativas y	Brisa Sammai Montes Hernández	Computadora WhatsApp Correo electrónico Impresiones	Cartel Escrito de expectativas y recomendaciones	Lista de cotejo

recomendaciones para el mejoramiento del taller.				

Referencias

- Cómo diseñar la estrategia de difusión de tu proyecto. https://conversacionesdigitales.com/como-disenar-estrategia-difusion/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20estrategia%20de,logro%20de%20los%20objetivos%20planteados.
- Listas de cotejo, qué son, cómo se hacen. https://docentesaldia.com/2020/02/09/listas-de-cotejo-que-son-como-se-hacen-y-ejemplos-descargables/

FIGURA XI: TABLA DE PLANEACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN

Actividad 2: Sensibilización				
Numero de sesiones: 1				
Propósito: Lograr sensibilizar al personal que conforma la DEC para conectar con cada uno de ellos y explicarles que serán parte de una iniciativa que busca ayudarlos a mejorar.				
Lugar de aplicación: Biblioteca del municipio.	**Fecha:** 01 de junio de 2022		**Tiempo:** 40 minutos	
Etapas	**Responsables**	**Recursos**	**Producto**	**Evaluación**
Inicio: Por medio de un tríptico se le mostrará a la audiencia los temas de la autoestima, motivación y empatía. Desarrollo: Se realizarán diferentes actividades para trabajar la autoestima y la motivación de los participantes. • *Hay una carta para ti.* Cada participante escribirá en una hoja tres fortalezas y tres cosas que las hagan sentir orgullosos de sí mismos. Posteriormente se guardará esa hoja en un sobre y se irá pasando a todos los participantes para que cada uno escriba tres elogios hacia esa persona. • *Cuento Autoestima y motivación.* Se les presentará el cuento titulado “El soldadito de plomo”. • *Me pongo en tus zapatos.* Cada participante en una hoja escribirá alguna situación de conflicto que le haya	Brisa Sammai Montes Hernández	Tríptico Hojas Lápices sobres Colores Cuento impreso	Tríptico Carta	Lista de cotejo

generado malestar (sin mencionar nombre). Se pondrán todos los papales dentro de una caja y cada uno sacará uno y lo leerá en voz alta, por lo que cada uno buscará una solución a esa situación. Cierre: La audiencia compartirá cómo se sintieron después de realizar esta actividad. .				

Referencias

- Autoestima.

https://humanidades.com/autoestima/

- Motivación.

https://concepto.de/motivacion/

- ¿Qué es la empatía y cuáles son sus dimensiones?

https://epsibapsicologia.es/que-es-la-empatia-y-cuales-son-sus-dimensiones/

- 13 juegos para fomentar la autoestima en el aula: propuestas para trabajar con las emociones y con el lenguaje positivo, entre otros.

https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublog/cprofestelde/2016/04/11/13-juegos-para-fomentar-la-autoestima-en-el-aula-propuestas-para-trabajar-con-las-emociones-y-con-el-lenguaje-positivo-entre-otros/

- Me pongo tus zapatos, Juego para desarrollar la empatía.

https://www.educapeques.com/recursos-para-el-aula/juegos-para-ninos/me-pongo-tus-zapatos.html#google_vignette

- Listas de cotejo, qué son, cómo se hacen.

https://docentesaldia.com/2020/02/09/listas-de-cotejo-que-son-como-se-hacen-y-ejemplos-descargables/

FIGURA XII: TABLA DE PLANEACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN

Actividad 3: Ejecución				
Numero de sesiones: 3				
Sesión 1: Conferencia sobre el desarrollo organizacional.				
Propósito: Mostrar la importancia de tener un buen desarrollo organizacional para motivar al personal a generar cambios positivos para el mejor funcionamiento de la organización.				
Lugar de aplicación: Biblioteca del municipio.	**Fecha:** 10 de octubre de 2022		**Tiempo:** 60 minutos	
Etapas	**Responsables**	**Recursos**	**Producto**	**Evaluación**
Inicio: Se mostrará un video que explique que es el desarrollo organizacional y la importancia de trabajar en él dentro de una organización. Desarrollo: Gestionar a un ponente que hable sobre el desarrollo organizacional y la importancia de la participación. Cierre: Los participantes elaborarán un escrito sobre el desarrollo organización en las organizaciones.	Ponente	Computadora Proyector Audio Sillas Hojas Lápices	Video Carta de aceptación	Lista de asistencia Diario de campo
Referencias • ¿Qué es el clima laboral? https://www.youtube.com/watch?v=yojADyKSN10				

FIGURA XIII: TABLA DE PLANEACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN

Actividad 3: Ejecución				
Numero de sesiones: 3				
Sesión 2: Comunicación y trabajo en equipo.				
Propósito: Optimizar la comunicación y el trabajo en equipo para realizar de forma organizada las actividades a través del apoyo mutuo y así poder alcanzar sus objetivos y metas.				
Lugar de aplicación: Biblioteca del municipio.	**Fecha:** 17 de agosto de 2022		**Tiempo:** 60 minutos	
Etapas	**Responsables**	**Recursos**	**Producto**	**Evaluación**
Inicio: Se iniciará una con una ronda de participaciones por parte de los sujetos de manera general para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo es la comunicación entre cada uno de ustedes? ¿Comparten y enseñan conocimientos dentro de su equipo? ¿Tu equipo te ayuda a complementar tu trabajo? Desarrollo: Se realizarán actividades dinámicas para mejorar la comunicación y generar un mejor trabajo en equipo. • Dímelo con mímica • La búsqueda del tesoro • Teléfono descompuesto Cada participante compartirá su experiencia, así como las estrategias que	Brisa Sammai Montes Hernández	Espacio al aire libre Paliacate 5 objetos pequeños Hojas blancas Lápices de colores Manta Pintura acrílica	Mural Galería de fotos	Lista de asistencia Diario de campo

utilizaron para logar realizar ciertas actividades. Cierre: Se elabora un mural el cual muestre la importancia de tener una buena comunicación y del trabajo en equipo. .				

Referencias

- 20 dinámicas de trabajo en equipo que encantarán a los empleados. https://preply.com/es/blog/b2b-dinamicas-de-trabajo-en-equipo/

- Dinámicas de comunicación interna empresarial. https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/3-dinamicas-de-comunicacion-interna-empresarial.html

FIGURA XIV: TABLA DE PLANEACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN

Actividad 3: Ejecución				
Numero de sesiones: 3				
Sesión 3: Herramientas para mejorar la participación en el diseño e implementación de proyectos.				
Propósito: Brindar herramientas que permitan retroalimentar la forma de trabajo y se logre obtener resultados eficaces.				
Lugar de aplicación: Biblioteca del municipio.	**Fecha:** No se realizó la actividad		**Tiempo: -**	
Etapas	**Responsables**	**Recursos**	**Producto**	**Evaluación**
Inicio: Se iniciará preguntando a los sujetos que herramientas conocen para el diseño de proyectos. Desarrollo: Se les presentará a los participantes la metodología de marco lógico para el diseño de proyectos y a su vez se les preguntara si ¿Han escuchado hablar sobre esta herramienta? Se diseñará una guía simplificada sobre esta herramienta para que pueda ser utilizada en el diseño de sus proyectos. Cierre: Los participantes realizarán un ejemplo de diseño de un proyecto haciendo uso de la MML.	Brisa Sammai Montes Hernández	Material impreso	Matrices elaboradas	Lista de asistencia Diario de campo
Referencias • Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005)				

FIGURA XV: TABLA DE PLANEACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN

Actividad 4: Reconocimientos				
Numero de sesiones: 1				
Propósito: Otorgar un reconocimiento para motivar al personal y poner en evidencia su buen desempeño y resultados durante los talleres de capacitación.				
Lugar de aplicación: Biblioteca del municipio.	**Fecha:** 10 de octubre de 2022		**Tiempo:** 20 minutos	
Etapas	**Responsables**	**Recursos**	**Producto**	**Evaluación**
Inicio: Se consultará las listas de asistencias y los productos elaborados por cada sujeto para validar su participación en el taller. Desarrollo: Se elaborará una constancia para cada sujeto en donde se le gradezca la participación y se ponga en evidencia el buen desempeño durante las sesiones. Cierre: Se llevará a cabo una pequeña ceremonia para la entrega de reconocimientos y cierre del taller.	Brisa Sammai Montes Hernández	Lista de asistencia Productos	Reconocimiento	Lista de cotejo
Referencias • Listas de cotejo, qué son, cómo se hacen. https://docentesaldia.com/2020/02/09/listas-de-cotejo-que-son-como-se-hacen-y-ejemplos-descargables/				

4.2 Monitoreo

Una vez diseñado y ejecutado el proyecto, se realizó un monitoreo con ayuda de los indicadores diseñados dentro de la MML, los cuales permitieron medir, así como analizar la eficiencia, eficacia y efectividad. Por medio del monitoreo se obtuvo la identificación de logros, además de las debilidades de las actividades que fueron implementadas para atender el problema central, así como los resultados de la intervención.

Por lo que el monitoreo puede entenderse como el "seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad, que busca determinar el grado en que su desenlace coincida con lo programado, con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de la ejecución" (González, 2011, p.80). Al respecto, Ortegón et al. (2005) mencionan que:

> "Un monitoreo como procedimiento sistemático tiene que ver con determinar el progreso en la ejecución del proyecto, los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades son elementos que se deben verificar durante la ejecución". (p.47)

Por lo tanto, el monitoreo es un procedimiento sistemático, pues es un proceso continuo de recolección de análisis de datos cualitativos y cuantitativos que posteriormente son procesados, así como también analizados con la finalidad de observar el cumplimiento, de metas, avances, al igual que el desempeño. Por ende, se podrá identificar como se van ejecutando las actividades diseñadas y si es necesario hacer ajustes o modificaciones para poder lograr nuestro propósito de proyecto.

El monitoreo es una herramienta para optimizar los resultados, es decir, ver los efectos que se obtuvieron durante la ejecución y comprobar en qué medida se alcanzan los objetivos definidos en cada una de las actividades. Por consiguiente, es esencial considerar ciertos aspectos dentro de un sistema de monitoreo, como lo es la claridad de los objetivos de las actividades, la estructuración selectiva de indicadores, así como los medios de verificación de dichos indicadores y la organización de recopilación y análisis de información, todo ello sistematizado dentro de la MML.

Cabe mencionar, que los aspectos que conforman la MML se encuentran relacionados por medio de una lógica vertical, en donde se pueden examinar los vínculos de la MML de abajo hacia arriba; y la lógica horizontal en donde se determinara si los medios de verificación son suficientes para obtener los datos para el cálculo de los indicadores y si estos permiten hacer un buen monitoreo de los logros de los objetivos. Para el monitoreo se partirá de las actividades, para que posteriormente con los resultados obtenidos se pueda determinar en qué medida se logró el componente, propósito y fin determinados.

Así mismo, como se había mencionada anteriormente, los indicadores son un elemento fundamental para la etapa del monitoreo. Un indicador es "la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente" (Ortegón et al., 2005, p.29). En medida que un buen indicador provee recursos concretos y efectivos para llevar a cabo el monitoreo que nos permite calcular y comparar los resultados obtenidos brindándonos información simple y precisa.

Por lo que, de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013) se consideran cuatro dimensiones generales para los indicadores:

> Eficacia, por la cual se mide el grado de cumplimiento del objetivo establecido; eficiencia, mide la relación entre el logro y los recursos utilizados para su cumplimiento; economía, cuantifican el uso adecuado de los recursos; y la calidad en donde miden los atributos y capacidades que deben de tener los bienes o servicios que se producen (p.20-26)

Es pertinente resaltar que en esta ocasión se consideraron dos dimensiones de los indicadores, que son: la eficacia, la cual reflejó el nivel de productividad alcanzado centrándose en las habilidades de los actores para llevar a cabo ciertas actividades; y la eficiencia, en donde se reflejó el nivel de calidad logrado y en qué medida se realizaron las actividades, tomando en consideración tiempo y recursos.

Por consiguiente, se hace uso de un instrumento de medición para mostrar los resultados de los indicadores. En este caso se trabajó con las escalas de Likert que

es un instrumento de investigación, el cual consiste en un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Sampieri et al., 2014, p.238). Por lo que se utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de satisfacción, dado que va a permitir medir los datos cuantitativos con mayor frecuencia y promedio, así como desglosar los datos de acuerdo con las necesidades y califica los resultados según la puntuación más alta o baja.

Lo cual significa que se trabajó con una semaforización vinculando los colores del semáforo con el rango de resultados obtenidos, en donde el color rojo simboliza el resultado como insuficiente, teniendo como rango de valores del 0% al 59%, el color amarillo equivale a un nivel aceptable, teniendo como condición de valores del 60% al 84%, y el color verde representará el rango de excelencia con los valores 85% a 100%.

FIGURA XVI: SEMAFORIZACIÓN DE RESULTADOS

Fuente: Elaboración propia

4.3 Resultados del monitoreo

4.3.1 Actividad 1: Solicitar las fechas para el uso de espacio.

ASPECTO	CONCEPTO
Propósito de la actividad:	Obtener la aprobación de todas las fechas propuestas por parte de la DEC para la implementación del proyecto.
Fórmula de cálculo:	(Número de fechas aceptadas/ número de fechas propuestas) X100 (5/7) x100
Resultado:	71.4%

La primera actividad de la MML fue la solicitud de fechas de espacio, la cual tiene como meta obtener la aprobación de todas las fechas propuestas por parte de la DEC para la implementación del proyecto. De acuerdo con la fórmula la actividad tuvo como resultado un 71.4% lo que, conforme a la semaforización, esta actividad es valorada como **aceptable.**

Para esta actividad se elaboró un oficio (ver anexo 8), en donde se propusieron siete fechas para el uso de los espacios el cual fue entregado al encargado de la DEC para su aprobación, las siete fechas propuestas fueron el 25 de mayo, 01 de junio, 27 de julio, 17 de agosto, 24 de agosto, 31 de agosto y 10 de octubre, todas del año 2022.

Del total de estas fechas el encargado de la DEC solo aprobó cinco fechas de las siete propuestas, dado que la fecha del día 27 de julio del 2022 coincidía con actividades que ellos ya tenían programadas y no era posible hacer ciertos cambios. En atención a ello el director propuso hacer un cambio de acuerdo con su calendario de actividades, por lo que el día 10 de octubre del 2022 se llevó a cabo la implementación de dos actividades y con ello se realizaron ciertos cambios dentro las planeaciones previamente ya diseñadas para poder ser adaptadas a las necesidades presentadas.

Otra de las fechas que no fue aceptada es el 31 de agosto del 2022 debido a que para ese día el director de la DEC tenía que viajar a la ciudad de Pachuca a

una reunión convocada por el presidente del municipio, y al igual que la anterior, se había propuesto la fecha de 14 de septiembre del 2022, pero esta se tuvo que ser cancelada debido a una actividad que surgió de imprevisto para la DEC. Cabe mencionar que ya no se pudo agendar una más porque tenían un PAT muy saturado y estaba a próximas las vacaciones para algunos integrantes de la DEC, por lo que los horarios no se adaptaron a las necesidades.

4.3.2 **Actividad 2:** Difusión

ASPECTO	CONCEPTO
Meta de la actividad:	Difundir el proyecto de manera eficiente para lograr la participación total de la población objetivo.
Fórmula de cálculo:	(Total de medios utilizados/ número de medios de difusión planeados) X100 (2/2) x100
Resultado:	100%

La tercera acción de la MML tiene como meta difundir el proyecto de manera eficiente para lograr la participación total de la población objetivo. De acuerdo con nuestra fórmula la actividad tuvo como resultado un 100% lo que de conforme a la semaforización, esta actividad es valorada como **excelente.**

Para esta actividad se establecieron dos medios para la difusión, por las redes sociales y publicarlo fuera de la biblioteca. Por lo que el producto de la actividad fue elaborar un cartel para invitar a la población a partir en el taller "hacia una cultura participativa", la cual se difundió por la red social de WhatsApp y se colocó uno en la entrada de la biblioteca del municipio (ver anexos 19 y 10). También, se convocó a una reunión con todo el personal y el encargado de la dirección el día 25 de mayo del 2022 para dar a conocer de manera precisa el taller y su contenido.

Al respecto, para poder conocer sus opiniones sobre el taller, se realizó una ronda de participaciones, de tal manera que se les pidió que realizaran un escrito donde plasmaran cuáles eran sus perspectivas, así como que esperaban de él. Entre lo descrito por cada uno de los miembros se destaca que lo más interesante del taller son las actividades en donde se va a trabajar la motivación, la comunicación, al igual que el trabajo en equipo, pues son un elemento fundamental para poder llevar a cabo las actividades dentro de su área. Por lo cual, se comprometen a trabajar para mejorar tanto personalmente como en lo laboral y así lograr un clima organizacional (ver anexo 11).

4.3.3 Actividad 3: Sensibilización

Aspecto	Concepto
Objetivo de la actividad:	Lograr sensibilizar al personal que conforma la DEC para conectar con cada uno de ellos y explicarles que serán parte de una iniciativa que busca ayudarlos a mejorar.
Fórmula de cálculo:	(Número de personas que reconocen la importancia de las actividades participativas/ número de personas que conforman la dirección) X100 8/10 X100
Resultado:	80%

La cuarta actividad tiene como objetivo lograr sensibilizar al personal que conforma la DEC para conectar con cada uno de ellos y explicarles que serán parte de una iniciativa que busca ayudarlos a mejorar. De acuerdo con la fórmula, esta actividad logró un 80% y conforme a la semaforización, es valorada como **Aceptable.**

Este resultado se debe a que la DEC está conformada por diez personas que son; el director, secretaria, promotor cultural, auxiliar administrativo, coordinador de red de bibliotecas y cinco bibliotecarias. En donde de acuerdo con los comentarios realizados por cada uno, ocho de las diez personas que la conforman reconocieron que es muy importante el realizar actividades participativas para mejorar el clima organizacional (ver anexos 12 y 13).

Con relación a las dos personas faltantes, es importante mencionar que no fueron partícipes de esta actividad de sensibilización a causa de que en el momento de realizarla ya no formaban parte de la DEC. En este caso hablamos del administrador y una de las bibliotecarias del municipio de Tlaxcoapan. Con base a que antes de que diera inicio la implementación del proyecto, a la administradora la cambiaron de dirección y la bibliotecaria renunció a su puesto de trabajo por cuestiones de salud, tanto como personales. Cabe mencionar que estas dos personas sí estuvieron presentes durante la parte del diseño del diagnóstico, así como también dentro de los diarios de campos se describe lo observado de ellas, por lo que también eran parte de los problemas identificados.

4.3.4 Actividad 4: Ejecución

Aspecto	Concepto
Objetivo de la actividad:	Implementar todas las sesiones planeadas del taller: “hacia una cultura participativa”
Fórmula de cálculo:	(Número de sesiones realizadas/ número de sesiones planeadas) X100 (2/3) x100
Resultado:	66.66%

La tarea de ejecución tiene como objetivo lograr implementar todas las sesiones planeadas del taller “hacia una cultura participativa”. De acuerdo con la fórmula, esta actividad logró un 66.66 % y conforme a la semaforización, es valorada como **Aceptable.**

Dentro de esta acción se diseñaron **tres sesiones;** la **primera** lleva por nombre “conferencia sobre el clima organizacional” la cual, tiene como propósito mostrar la importancia de tener un buen desarrollo organizacional para motivar al personal a generar cambios positivos para el mejor funcionamiento de la organización.

Esta sesión tuvo la fecha de implementación para el día 27 de agosto del 2022 pues era la primera para poder iniciar con el taller, pero como ya se había mencionado anteriormente, fue una de las fechas que se modificaron debido a las actividades que la DEC tenía en su PAT, por lo que se hizo el cambio de fecha para el 10 de octubre del 2022. Con relación a esta actividad, se puede mencionar que asistieron seis de las siete personas que aceptaron ser partícipes del taller, dado que una de ellas se encontraba con una discapacidad y no le fue posible asistir ese día a la conferencia (ver anexo 14).

Esta actividad se inició presentando un video que explicaba el concepto de clima organizacional y cuál era su importancia. Posteriormente, con la participación de un ponente se explicó más a detalle sobre este tema. Su participación inició presentando de donde surge el concepto clima organizacional y algunas definiciones de él. Durante la conferencia los participantes mostraron mucho interés y planteaban sus dudas o comentarios que tenía con relación al tema para que el ponente de manera precisa atendiera cada una de ellas.

Enseguida, cada uno de los participantes compartieron una conclusión sobre el tema con todos sus compañeros. En donde la mayoría coincidía que conforme a lo expuesto y relacionándolo con su área de trabajo, había muchas cosas las cuales atender para poder mejorar su clima organizacional y así lograr trabajar de mejor manera para obtener los resultados esperados (ver anexo 15).

La **segunda** sesión lleva por nombre “comunicación y trabajo en equipo”, la cual tiene como propósito optimizar la comunicación y el trabajo en equipo para realizar de forma organizada las actividades a través del apoyo mutuo y así poder alcanzar sus objetivos y metas. Esta actividad se llevó a cabo el día 17 de agosto del 2022, en donde asistieron los siete participantes.

La sesión se inició con una ronda de participaciones, en donde, con ayuda del juego de la papa caliente los participantes fueron respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo es la comunicación entre cada uno de ustedes?, esta pregunta tuvo como respuesta, que *la comunicación entre cada uno de ellos no es muy buena, en vista de que en varias ocasiones se han presentado desacuerdos por parte de algunos integrantes de la DEC lo que ha generado muchos inconvenientes.*
2. ¿Comparten y enseñan conocimientos dentro de su equipo?, la respuesta fue que *el compartir sus conocimientos con otros no se da con todos los integrantes, a causa de que solo los comparten con la persona con la que mejor se tienen convivencia y no con el resto de la DEC.*
3. ¿Tu equipo te ayuda a complementar tu trabajo?, esta pregunta tiene mucha relación con la anterior, debido a que *el apoyo que reciben es de parte de las personas con las que mejor tienen convivencia y por parte del director de la DEC* (ver anexo 16).

De igual manera, se realizaron cinco actividades dinámicas en las cuales se iba a poner a prueba el desarrollo de su comunicación y trabajo en equipo. Una vez terminadas los participantes dieron una conclusión al respecto y todos coincidieron

que su punto débil es la comunicación, por lo que se propusieron a trabajar más en ella para poder mejorar tanto personal como profesionalmente.

Esta sesión se cerró con la elaboración de un mural relacionado al tema de la “comunicación y trabajo en equipo”, y se pudo observar que todos los participantes trabajaron en su diseño y elaboración, el cual fue colocado dentro de la biblioteca del municipio de Tlaxcoapan.

La **tercera** sesión, lleva por nombre “herramientas para mejorar la participación en el diseño e Implementación de proyectos”, la cual, tiene como propósito brindar herramientas que permitan retroalimentar la forma de trabajo y se logre obtener resultados eficaces. Es importante mencionar que esta actividad no se llevó a cabo, porque la fecha del 31 de agosto del 2022 propuesta no fue aceptada por parte del encargado de la DEC por cuestiones laborales, y se agendó para el 14 de septiembre del 2022, en tato, también se canceló debido a que surgió un imprevisto para la DEC, bajo esta dicotomía, nuevamente se tuvo que posponer, originada por la carga de trabajo que se tenía en ese momento.

4.3.5 Actividad 5: Reconocimiento

Aspecto	Concepto
Objetivo de la actividad:	Otorgar un reconocimiento para motivar al personal y poner en evidencia su buen desempeño y resultados durante los talleres de capacitación.
Fórmula de cálculo:	(Número de personas que reciben reconocimiento/ total de asistentes a los talleres) X 100 (7/7) x100
Resultado:	100 %

La sexta actividad de la MML tiene como propósito otorgar un reconocimiento para motivar al personal, así mismo, poner en evidencia su buen desempeño y resultados durante los talleres de capacitación. De acuerdo con la fórmula esta actividad logró un 100% y conforme a la semaforización, es valorada como **Excelente.**

La actividad se realizó el 10 de octubre del 2022 en conjunto con la conferencia sobre el clima organizacional, debido a que esa sesión tuvo que ser reprogramada y de acuerdo con las planeaciones podría ser un complemento para hacer el cierre del taller implementado.

Basándose en ello, el resultado obtenido se debe a que los siete participantes lograron acreditar el taller, según los criterios evaluados en la rúbrica (ver anexo 17). Cabe mencionar que, en esta actividad, solo asistieron seis de los siete participantes, en vista de que, como ya se había mencionado anteriormente, en la sesión de la conferencia sobre el clima organización una de ellas no asistió por cuestiones de salud, pero su reconocimiento se le dejó al director para que posteriormente se lo entregara.

4.3.6 Componente: Taller para la coordinación de actividades

ASPECTO	CONCEPTO
Objetivo de la actividad:	Lograr que todo el personal que conforma la DEC sea participe del taller para la coordinación de actividades.
Fórmula de cálculo:	(Número de personas que asisten al taller/ número de personas que laboran en la DEC) X 100 (7/10) x100
Resultado:	70%

De acuerdo con el componente de la MML, se diseñó un taller que lleva por nombre “hacia una cultura participativa” en el que se trabajó para mejorar la participación de los miembros de la DEC, por lo que tiene como objetivo el lograr que todo el personal que conforma la DEC participe en el taller. Con relación a la fórmula, este componente logró un 70% y conforme a la semaforización, es valorado como **Aceptable.**

Este resultado se debe a que la DEC está conformada por diez personas, ya mencionadas anteriormente. En donde ocho de ellas se interesaron en el taller, que fue el director, la secretaria, promotor cultural, coordinador de red de bibliotecas, y cuatro bibliotecarias, pero la secretaria del director no pudo asistir a las sesiones debido a que tenía muchos pendientes por atender, por lo que solo participaron siete en las sesiones.

Con relación a las dos personas faltantes, se trata del auxiliar administrativo y una de las bibliotecarias, no fueron partícipes en el taller, debido a que como ya se había mencionado anteriormente ya no formaban parte de la DEC cuando se inició con la fase de implementación.

Aunque el resultado de esta actividad no fue el esperado, considerando que se pretendía que todo el personal que conforma la DEC participara, se pudo realizar el taller con el personal interesado y se logró obtener un buen desempeño por parte de ellos.

4.3.7 Propósito

ASPECTO	CONCEPTO
Propósito:	Promover la participación de los miembros de la DEC en talleres que mejoren la realización de actividades culturales
Fórmula de cálculo:	(Total de actividades colaborativas en año A/ total de actividades colaborativas en año B) – 1X100
Resultado:	Sin dato

El proyecto tiene como propósito promover la participación de los miembros de la DEC en talleres que mejoren la realización de actividades culturales. Con relación a la fórmula, este componente **no tiene dato**, porque el año A correspondería al 2021 que es el año en el que ingresé a la dirección a intervenir y durante ello se detectó la problemática de la poca participación por parte de los miembros en las actividades planeadas a realizar. Pero con relación al año B, no existe un dato en específico, teniendo en cuenta que este puede variar en relación con próximos proyectos que se ejecuten en la DEC enfocados en la participación.

Cabe mencionar que, ante esa cuestión, se realizó una comparación de cómo era la participación de los miembros cuando llegué a intervenir, basándome en el PAT del 2021 y en las observaciones participantes. Al igual de cómo fue su participación durante la ejecución del taller, así como de los resultados que se han logrado en la actualidad, después de haber implementado dicho taller a partir del PAT del 2023.

Durante el diagnóstico se pudo observar que la participación de los miembros no era muy activa, visto que en muchas ocasiones se presentó la problemática que los miembros de la DEC no mostraban mucho interés en participar en las actividades planteadas en el PAT. Por lo que al revisar el PAT del año 2021 se pudo percatar que no tenía una buena organización y se consideró que era un factor que influía en su participación, En tanto que no se sentían comprometidos con su trabajo. Cabe destacar que todas las actividades que se tenían planeadas si se realizaron, pero cada una con sus detalles que no permitían su ejecución de la mejor manera.

En el proceso de la implementación del taller se considera que se logró buenos resultados en cuestión a la participación de cada uno de los miembros, debido a que en las actividades que se diseñaron, los miembros tuvieron una buena participación, a excepción de algunos que no asistieron por cuestiones de salud o de trabajo y otras porque ya no formaban parte de la DEC.

4.3.8 Fin

ASPECTO	CONCEPTO
FIN:	Mejorar el clima organizacional de la DEC a través de la sinergia de la formulación de distintos proyectos que solventen diversas problemáticas al interior de la institución.
Fórmula de cálculo:	(Número de proyectos del año A / número de proyectos del año B) X100
Resultado:	Sin dato

Con relación al fin, es importante mencionar que solo se logrará una parte de él. Debido a que para lograrlo en su totalidad requiere de varios proyectos. En esta ocasión fue elaborado en colaboración con dos facilitadoras más, siendo el mismo para los tres proyectos distintos (ver anexo 18).

De acuerdo con la fórmula de cálculo de este indicador, se trata de medir el número de proyectos del año A entre el número de proyectos del año B, por lo que no podemos exponer un dato para este indicador porque solo tiene registro de los proyectos ejecutados del año A, el cual corresponde al 2023, siendo el año de terminación de dichos proyectos. Con relación al año B, el cual corresponde al año de comparación, tampoco se obtuvo un dato, teniendo en cuenta que este depende de los antecedentes que la institución tenga respecto a proyectos ejecutados o a los proyectos próximos. Por lo que cabe resaltar que dentro de la DEC no se han desarrollado otros proyectos que afronten el al clima organizacional.

Por otra parte, se puede tomar como referencia los tres proyectos, para hacer a futuro una comparación, esto con la llegada de otros programas encaminados dentro del mismo tema en los próximos años, y con ello se podría resolver la fórmula de cálculo establecida.

Dentro de este apartado se describen los resultados de los propósitos de los proyectos ejecutados, pues ahí se describen los logros que se obtuvieron en cada uno de ellos.

PROPÓSITO 1: Promover la participación de los miembros de la DEC en talleres que mejoren la realización de actividades culturales.

El proyecto tiene como propósito promover la participación de los miembros de la DEC en talleres que mejoren la realización de actividades culturales. Con relación a la fórmula, este componente no tiene dato, dado que el año A correspondería al 2021 que es el año que ingresé a la dirección a intervenir y durante ello se detectó la problemática de la poca participación por parte de los miembros en las actividades planeadas a realizar. Pero con relación al año B, no existe un dato en específico, considerando que este puede variar en relación con próximos proyectos que se ejecuten en la DEC enfocados en la participación.

Cabe mencionar que, ante esa cuestión, se realizó una comparación de cómo era la participación de los miembros cuando llegué a intervenir, basándome en el PAT del 2021 tanto como en las observaciones participantes. Además, como fue su participación durante la ejecución del taller y los resultados que se han logrado en la actualidad, después de haber implementado dicho taller de acuerdo con el PAT del 2023.

Durante el diagnóstico, se pudo observar que la participación de los miembros no era activa, debido a que en muchas ocasiones se presentó la problemática de que los integrantes de la DEC no presentaban interés en participar en las actividades planteadas en el PAT. Por lo que al revisar la planificación del año 2021 se pudo percatar que no tenía una organización y se consideró que era un factor que influía en su participación, en virtud de que no se sentían comprometidos con su trabajo. Cabe destacar que todas las actividades que se tenían planeadas si se realizaron, pero cada una con sus dificultades que no favorecían el logro de estas en un ambiente adecuado.

En el proceso de la implementación del taller se considera que se tuvieron avances en cuestión a la participación de cada uno de los miembros, debido a que en las actividades que se diseñaron los miembros tuvieron una buena aportación, a excepción de algunos que no asistieron por cuestiones de salud o de trabajo y otras porque ya no formaban parte de la DEC.

Es importante mencionar que, aunque la actividad en donde se iba a trabajar con herramientas para el diseño de proyectos y planes de trabajo no se pudo realizar por cuestiones de tiempo como ya se había mencionado anteriormente. Si, se puede observar un cambio en la organización de su PAT diseñado después de que se implementó el taller y aunque esa actividad no fue ejecutada, los miembros de la DEC tenían el conocimiento de que tenían que trabajar en su organización para poder generar una participación activa en las actividades.

PROPÓSITO 2: Disminuir los conflictos interpersonales de las personas que laboran en la DEC a partir de la implementación del taller.

De acuerdo con la fórmula de cálculo de este indicador se trata de medir el número de conflictos interpersonales del año A entre el número de conflictos interpersonales del año B. Sin embargo, no podemos exponer un dato para este indicador porque solo se logró tener registro de los conflictos interpersonales suscitados del año A, el cual corresponde al año 2021, que fue en donde se inició el proyecto de intervención y la detección de las problemáticas suscitadas, mientras que el año B pertenece al año de comparación, ya sea uno, dos o tres años antes, o uno, dos o tres años después, todo depende de los antecedentes que la institución tenga respecto al tema de estudio presentado.

Cabe resaltar que la comparación no se pudo realizar porque nunca se ha impulsado la creación de proyectos que afronten los conflictos interpersonales dentro de la DEC, debido a que nunca nadie intervino en este tema de estudio dentro de la misma; de igual forma, tomando como referencia este proyecto, se puede hacer a futuro una comparación, esto con la llegada de próximos proyectos encaminados dentro del mismo tema, y es ahí donde se podría resolver la fórmula de cálculo y obtener un dato específico.

En el 2021 se registraron 13 conflictos, los cuales son: infraestructura en malas condiciones, insuficiencia de conocimientos en las TICs, clima organizacional: dificultades en las relaciones interpersonales, escaso compromiso para el desarrollo de actividades, falta de organización efectiva, falta de recursos materiales y servicios básicos, inexistencia de un proceso de monitoreo a las actividades

realizadas, sobre carga de trabajo representativo y de tiempo por el líder para supervisar actividades, falta de trabajo en equipo entre el director y su organización, carencia de liderazgo por parte de la máxima autoridad en la institución, falta de habilidades administrativas por el líder, poca participación por parte de los sujetos en cuanto a las actividades planteadas y poca comunicación; los primeros seis conflictos son detectados por cuenta propia, el resto son redactados de los trabajos de otras dos facilitadoras que también realizaron su propia intervención dentro de la DEC.

De las trece problemáticas identificadas se destacan tres que fueron trabajadas y cuantificadas a partir de un trabajo colaborativo, en el cual está la vinculación de tres proyectos relacionados con el clima organizacional en donde se hizo la revisión de los diagnósticos de los otros dos trabajos para poder entenderlos, relacionarlos, como monitorearlos de manera compuesta para poder compartir conocimientos. Para ello, cabe concluir, que conforme a la tabla de semaforización, así como también a la fórmula de cálculo, la clasificación del indicador no tiene valor, en vista de que solamente se hace una descripción de los conflictos interpersonales detectados y atacados dentro del año A en conjunto con dos proyectos más encaminados por el mismo rubro; para lo cual hubo un total de trece problemáticas dentro de la DEC que desglosándolas se trabajaron tres; cerrando este monitoreo enfatizando que no se pudo calcular el indicador pero este dato sirve como referente para el siguiente o los siguientes años.

PROPÓSITO 3: Promover en el encargado de la DEC una serie de competencias que le permitan ejercer un liderazgo organizacional.

De acuerdo con el propósito de la MML se busca promover en el titular de la DEC una serie de competencias que le permitan ejercer un liderazgo organizacional, el cual se pretende alcanzar a partir de la implementación del taller denominado “fortalecimiento del liderazgo”.

De acuerdo con el indicador estimado y basándose en la operación (Número de competencias requeridas / número de competencias esperadas) x100, previo a ello, se aplicaron diversas actividades, las cuales sirven para fortalecer cada uno de las

competencia del Liderazgo logrando alcanzar un promedio del 66% dándonos el resultado de una semaforización **regular** .

Teniendo en cuenta que se lograron adquirir un total de seis competencias, por lo que se estimaba alcanzar nueve de ellas, entre las que se lograron alcanzar fueron: la dirección de personas, habilidades técnicas, inteligencia emocional, gestión de conflictos, visión y solución de problemas; de acuerdo a ello, se puede decir que dentro de las sesiones el líder enfatiza acciones, las cuales fueron algunas de las aptitudes que el líder logró desarrollar y poner en práctica durante y después de la aplicación de taller, es por ello, que se concluye que del 100% esperado, solo se logró alcanzar un 66% del propósito planteado.

En la organización se registraron un total de tres proyectos, los cuales, de acuerdo con su intervención, no se pudieron resolver en su totalidad, pero si se lograron mejoras, debido a que las intervenciones tuvieron buenos aportes dentro de la organización, danto un total de tres colaboraciones distintas con temas relacionados, los cuales contribuyeron de manera efectiva a la organización. Para ello, cabe concluir que conforme a la tabla de semaforización y a la fórmula de cálculo, la clasificación del indicador no tiene valor, porque solamente se hace una descripción de los tres proyectos realizados y atacados dentro del año A, considerando que el tema del clima organizacional es muy extenso por las dimensiones que maneja y solamente se logró trabajar en tres, así que quedan de lado más, las cuales a futuro podrían ser tema de estudio para próximos proyectos y así lograr hacer una comparación, enfatizando que no hay un resultado en porcentaje, pero si un dato como referente para el siguiente o siguientes años.

CONCLUSIONES

En virtud de lo presentado, el diseño del proyecto se llevó a cabo con el propósito de promover la participación de los miembros de la DEC para mejorar la realización de sus actividades. Para ello, se elaboró un diagnóstico en donde se analizó el marco contextual, el cual se tomó como base para el diseño de estrategias de acción. Este proceso fue uno de los más complicados de todo el proyecto, porque se inició durante la contingencia sanitaria de COVID 19, lo que dificultó la asistencia a la DEC para realizar la investigación necesaria.

A pesar de ello, se logró realizar diez notas de campo, en las que se identificó cinco problemáticas dentro de la DEC. En donde se priorizó la falta de participación por parte de los sujetos siendo uno de los hallazgos principales para favorecer el clima organizacional. Dado que la participación es un factor de mucha importancia dentro de las organizaciones, en vista de que está relacionada a la productividad de esta. Cuando los miembros de una organización no muestran interés por participar en las actividades que se tienen planeadas, estas no se van a llevar a cabo de manera satisfactoria por lo que la productividad de la organización va a disminuir. Por tal razón, el proyecto tuvo como componente el diseño del taller “hacia una cultura participativa” para poder atender la problemática.

Cabe señalar que a lo largo del diseño y ejecución del proyecto también se presentaron algunos inconvenientes. Uno de ellos fue que no todos los miembros que conforma la DEC participaron en el taller, dado que por problemas administrativos durante la ejecución ya no formaban parte de ella. Otro de ellos, fue que como organización tenían que cumplir con un PAT, por lo que en varias ocasiones las fechas establecidas para implementar las actividades coincidan con las que ellos ya tenían programadas. En consecuencia, fue necesario programarlas y, desafortunadamente, una actividad prevista tuvo que cancelarse por falta de tiempo.

Por medio del monitoreo se pudo percibir que el proyecto obtuvo una valoración buena, en vista de que de las seis actividades que lo conforman, dos de éstas obtuvieron un resultado excelente, cuatro obtuvieron una valoración regular y

ninguna obtuvo la valoración de insuficiente. Cabe mencionar que a pesar de que no se llevó a cabo la actividad de brindar herramientas para el diseño e implementación de proyectos, no afecto a nivel propósito y a nivel fin, debido a que se complementó con la intervención de dos proyectos que trabajan las relaciones interpersonales y el liderazgo.

A nivel propósito se considera que la impartición de la conferencia y las actividades dinámicas fueron beneficiosas. Los miembros de la DEC detectaron cuáles son sus debilidades y amenazas como personas, al igual que como organización, pero también a reconocer sus capacidades y puntos fuertes, además de reforzarlas por medio de actividades dinámicas. Conjuntamente, lograron reconocer la importancia de la participación activa en el desarrollo de sus actividades para obtener buenos resultados. Así también, se lograron desarrollar mejores habilidades de comunicación y aprender a trabajar juntos eficazmente como equipo para lograr un objetivo común.

Por lo que a nivel fin, no se logró en su totalidad, dado que solo se trabajan tres aspectos importantes del clima organizacional: la participación, las relaciones interpersonales y el liderazgo. Pero cabe resaltar que las aportaciones de cada uno fueron buenas y valiosas, en vista de que la creación de un buen clima empieza por la forma en que el líder administra su organización e interactúa con su equipo de trabajo. A su vez, si no existe una buena relación entre compañeros, éstos no se sentirán comprometidos ni motivados para participar en las actividades que se lleven a cabo.

Personalmente, el diseño y ejecución de este proyecto me permitió aplicar conocimientos adquiridos durante mi proceso como estudiante, a su vez, me ayudó a desarrollar ciertas habilidades como egresada de la LAE, como lo son, el analizar e intervenir en organizaciones públicas para comprender mejor su funcionamiento. Además, pude relacionarme con personas profesionales dentro del campo, lo que ha contribuido en mi crecimiento personal y profesional. Por otra parte, conocí nuevas herramientas para el diseño de proyectos, como la MML, que me ayudará a medida que valla progresando en el ámbito laboral.

REFERENCIAS

Aguilar Idáñez, M. J., y Ander-Egg, E. (1999). *Diagnóstico social. Conceptos y metodología.* Buenos Aires - México : Grupo Editorial Lumen Hvmanitas.

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.* Buenos Aires : Ediciones Gránica S.A.

Ander-Egg, E. (1991). Capítulo 1. El taller como sistema de enseñanza-aprendizaje. En *El taller una alternativa de renovaciòn pedagògica* (p.5-19). Buenos Aires, Argentina: Magisterio del rìo de la plata.

Barriga O. y Henríquez G. (2003). La Presentación del Objeto de Estudio. Reflexiones desde la Práctica Docente. *Cinta moebio* 17, 77-85.

Brunet, L. (1987). *El clima del trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencis.* México: Trillas.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.* (Segunda edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

CONEVAL. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.* México. DF.

CONEVAL, C. N. (2017). *Términos de referencia de la evaluación de diseño.* Ciudad de México.

Cortés Castillo, L. M. (2014). Conocimiento, poder, comunicación y su relación con el ordenamiento territorial. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas., 10*(28), 134-148.

EFES, E. t. (2014-2020). *Guía de herramientas y recursos.* Merida: Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

Gallastegi, E. A., Etxeberria, R. A., Allende, J. C., Beaskoetxea, F. J., Dorronsoro, R. G., Fitto, J. H., . . . Urrecha, G. S. (s.f.). *La participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones.* Argitalpen Zerbitzua.

González Torres, I. M. (2011). *El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos.* La Habana, Cuba: Economía y Desarrollo, vol. 146, núm. 1-2.

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (Tercera ed.). Caracas: Fundación Sypal.

Martinez de Velasco, A., y Nosnik, A. (1998). *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial.* México: Trillas.

Matos, Y., Pasek, E., y Rojas, A. (2014). Actividades para favorecer la participación de los padres y representantes en el preescolar. *Revista Sustentabilidad al Día.*, 1-21.

Mónica, G. S. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* Universidad del Valle. Colombia: Cuadernos de Administración.

Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perpectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación,*, 153-170.

Northouse, P. (2009). Introducción al liderazgo. California: SAGE

Nosnik Ostrowiak, A., Rincón González, J. A., y Sierra Vasavilbaso , M. (2005). *Comunicación Organizacional. Abordaje y perspectivas de análisis.* Ecuador: Quipus, CIESPAL.

Ortegón , E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* NACIONES UNIDAD CEPAL.

Reyes Escalante, A. Y., y Sandoval Chávez, D. A. (2021). *Metodologías, enfoques y estructuras de trabajos de investigación en las Ciencias Administrativas.* Mécico: D.R. © El Colegio de Chihuahua.

Rivas, H. P. (2017). *Clima Organizacional Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial.* Colombia: UPSE.

Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., y Van der, P. (2010). Inventario del Clima Organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48(2), 177-196.

Rodríguez Reyes, V. M. (2014). La formación situada y los principios pedagógicos de la planificación: la secuencia didáctica. *Ra Ximhai, 10*(5), 445-456.

Román C., M. (1999). *Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales.*

Ruíz Gomez, N. E. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019.* Lima: Universidad del Pacifico.

Salmán, L. R., y López, E. J. (2012). El estudio de la cultura de participación, aproximación a la demarcación del concepto. *RAZÓN Y PALABRA*.

Sampieri, R. H., Fernádez Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. Sexta Edición). MC Graw Hill.

Sánchez Puentes, R. (1993). *Didáctica de la problemtización en el campo cientifíco de la educación.* Centro de Estudios sobre la Universidad . Perfiles Educativos.

Shermerhom, J. (2008). *. Comportamiento Organizacional.* México: Limusa.

Silva, A. (1958). Sentido de los conceptos fin, objeto u objetivo, propósito, intención y meta. En A. Silva, *Facultad de Pedagogía* (p.17-28).

Solano Santos, L. F. (2009). El proceso de vizualización desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa. *Vivat Academia, 104*, 1-13.

Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. (42), p.43-61.

Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualtitativos de investigación.* Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

UPN, U. P. (2009). *Plan de estudios de la licenciatura en administración educativa 2009* (1a ed.). México: a Universidad Pedagógica Nacional

Vázquez Ramos, E. (2019). *Relación entre la comunicación asertiva y el trabajo en equipo en los estudiantes de primer año de educación secundaria de una institución educativa* (Tesis para optar el grado académico de Maestra en Psicología Educativa). Perú: Universidad César Vallejos.

Velásquez, N. R. (2012). La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial. *Revista Iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología 5*, 7-18.

WEBGRAFÍA

Candelario, M. (2012-2023). *20 Dinámicas de trabajo en equipo que encantarán a los empleados*. Obtenido de Preply: https://preply.com/es/blog/b2b-dinamicas-de-trabajo-en-equipo/

CEP, C. d. (2016). • *13 juegos para fomentar la autoestima en el aula: propuestas para trabajar con las emociones y con el lenguaje positivo, entre otros*. Obtenido de Gobierno de canarias: https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublog/cprofestelde/2016/04/11/13-juegos-para-fomentar-la-autoestima-en-el-aula-propuestas-para-trabajar-con-las-emociones-y-con-el-lenguaje-positivo-entre-otros/

Cervantes, C. V. (1997). *Diccionario de términos clave de ELE. Metodoligía Cualitativa*. Recuperado el 15 de Abril de 2023, de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodologiacualitativa.htm

EpsibaPsicología. (2023). *¿Qué es la empatía y cuáles son sus dimensiones?* Obtenido de Epsiba: https://epsibapsicologia.es/que-es-la-empatia-y-cuales-son-sus-dimensiones/https://epsibapsicologia.es/que-es-la-empatia-y-cuales-son-sus-dimensiones/

ETECÉ. (2013-2023). *Motivación*. Obtenido de Enciclopedia Concepto: https://concepto.de/motivacion/

ETECÉ. (2016-2023). *Autoestima*. Obtenido de Enciclopedia Humanidades: https://humanidades.com/autoestima/

Fuentes, Á. S. (2023). *Me pongo en tus zapatos, juego para desarrollar la empatía*. Obtenido de Educapeques: https://www.educapeques.com/recursos-para-el-aula/juegos-para-ninos/me-pongo-tus-zapatos.html#google_vignette

Hernández, J. A. (2022). *Listas de cotejo, qué son y cómo se hacen*. Obtenido de Docentes al día: https://docentesaldia.com/2020/02/09/listas-de-cotejo-que-son-como-se-hacen-y-ejemplos-descargables/

Kyocera. (s.f.). *3 dinámicas de comunicación interna empresarial*. Obtenido de Kyocera Document Solutions: https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/3-dinamicas-de-comunicacion-interna-empresarial.html

MacNeil, C. (2023). *Por qué la participación de los empleados es clave para el éxito del equipo.* Recuperado el abril de 25 de 2023, de ASANA: https://asana.com/es/resources/employee-engagement

Oliva, C. (s.f.). *Cómo diseñar la estrategia de difusión de tu proyecto*. Obtenido de Conversaciones digitales : https://conversacionesdigitales.com/como-disenar-estrategia-difusion/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20estrategia%20de,logro%20de%20los%20objetivos%20planteados

Paritripti. (2022). *Trabajo en equipo en la empresa: La clave del éxito*. Recuperado el 27 de abril de 2023, de Vantage Circle: https://blog.vantagecircle.com/es/trabajo-en-equipo/

Richmond, M. (1917). Diagnóstico social. Obtenido de Universidad de Costa Rica: https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/libros/libros-000062.pdf

SINNAPS. (2020). *Metodología Cualitativa*. Recuperado el 10 de Abril de 2023, de Blog Gestión de Proyectos: https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa

Fundación UPM. (s.f). *Guía para la formulación de proyectos*. Obtenido de UPM Uruguay: https://www.upm.uy/siteassets/documents/guia-para-la-formulacion-de-proyectos.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Notas de campo

NOTA DE CAMPO NO. 1

Fecha:	05 de marzo de 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
10:00 am 01:00 pm	El día de hoy viernes 05 de marzo del 2021 llegué a las instalaciones de la Dirección de Educación y Cultura a las 10:00 am, la cual se encuentra ubicada en la biblioteca del municipio de Tlaxcoapan, en la Av. Morelos centro del municipio, frente a la parroquia de este. A primera vista pude observar algunos árboles que están plantados en la entrada, y los distintos murales que están pintados en las paredes. Al entrar me pude percatar que de lado derecho está un escritorio de metal en donde se encuentra la encargada de la biblioteca. La saludé y le pregunté por el director de educación y cultura, ella me indicó donde estaba, pero me comentó que estaba un poquito ocupado por lo que me dijo si gustaba esperarlo, así que tome asiento y espere a que se llegara y me pudiera atender. Durante la espera pude observar que dentro de la biblioteca hay ocho mesas grandes de color blanco con sus respectivas sillas de color naranja, dos edificios de 1m x 2m, que corresponden a los sanitarios, uno para caballeros y otro para damas. De igual forma alrededor de toda la biblioteca se encuentran anaqueles con todos los libros que estas separados por secciones. De lado izquierdo están tres mesas separadas de color café con cuatro sillas de color vino cada una. Otra de las cosas que observe son dos pequeñas mesitas para los niños cada una con dos sillas de diferentes colores, en ese apartado están los libros, cuentos y revistas para niños. También tienen cinco computadoras que pueden ser utilizadas por la población para tareas o actividades educativas. También observé que hay una separación con una pequeña barda de madera y ventanas en donde las ventanas tienen pintados tres dibujos representantes de la biblioteca. En ese espacio se encuentra la secretaria y el auxiliar administrativo, e donde se encuentran dos escritorios, una computadora, un archivero, dos muebles con libros y material de papelería.

	Después de 15 minutos llegó el director del área y se acercó a donde estaba sentada, lo salude y me presente. Le comenté el motivo de mi visita, él se portó muy amable y me dijo que era bienvenida, y que me apoyaba en lo que necesitara, por lo que yo le di las gracias por el recibimiento y la atención. Posteriormente me comento que para empezar había un proyecto en el cual le parecía buena idea incluirme. Este proyecto consistía en la elaboración del Plan Anual Municipal de CMPEE, en él había doce problemáticas que se tenían que atender. Para ello se iban a formar comités con personas de la comunidad, así como directores de instituciones y ex alumnos de las escuelas para hablar sobre el tema y proponer ciertas actividades para atender esas problemáticas. En atención a ello, director me pidió de favor que propusiera algunas actividades, por lo que yo accedí y le comenté que entonces nos veríamos la próxima semana para trabajar con ese tema, el me respondió que eso estaba muy bien y me pidió de favor le dejara mis datos (nombre, dirección, teléfono y correo electrónico) anotados para seguir teniendo comunicación con él. Una vez que anote lo que me solicito pase a despedirme y le volví a dar las gracias por permitirme realizar mis prácticas profesionales en su dirección e incluirme en los proyectos que se tienen planteados para poder conocer más sobre lo que ellos realizan dentro de su área.

NOTA DE CAMPO NO. 2

Fecha:	16 de marzo de 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
	Llegué a la biblioteca a las 11:30 am y saludé a la bibliotecaria. A primera vista pude observar que estaban las bibliotecarias de las comunidades del municipio y todos los integrantes de la dirección, estaban trabajando en la elaboración del mural que colocan dentro de la biblioteca con relación al mes de febrero, y en una maqueta sobre el cuidado del agua. El director, que es el director, me saludó y me recibió, me dijo que me pasara a sentar a las mesas que están de lado derecho para poder trabajar con lo que teníamos pendiente de las propuestas para las problemáticas que se tenían que atender. Dialogamos sobre el tema y me explicó que es lo que realmente se pretendía. Una vez expuesto todo, me dio un espacio para que pudiera trabajar en lo solicitado. En atención a ello, elaboré cinco actividades para cada problemática de acuerdo con mis perspectivas, y de cómo se ha ido desenvolviendo todo este ambiente con la contingencia sanitaria que estamos viviendo actualmente.
11:30 am 03:30 pm	Después de una hora el director me habló para ver lo que ya había realizado, le expliqué cada una de mis propuestas y en que me basé para su diseño, por lo que él me dijo que iba muy bien y que continuara trabajando. Mientras seguía trabajando el director llamó a todos los integrantes que estaban ahí para una reunión, en la que comentaban algunas diferencias que había y les explicaba la forma de trabajo que se tenía, dado que había algunas quejas de que no realizaban de manera correcta su trabajo. Por lo que se pudo escuchar, me percaté que algunos miembros de la organización no se involucran tanto en el trabajo en equipo y eso ha provocado ciertas inconformidades en cada uno. Al terminar la reunión me dirigí a hablarle al director para comentarle que ya había terminado y mostrarle todas las actividades planteadas. Él me dijo que todas eran muy buenas y me pidió de favor le dejara las hojas donde las tenía anotadas para darle una revisión más a profundidad y después comunicarlas con los comités para ver cuáles eran aprobadas. Una vez concluido eso, me dio las gracias y me despedí de él, diciéndole que nos veíamos la siguiente semana para seguir apoyándolo en lo que necesitara.

NOTA DE CAMPO NO. 3

Fecha:	19 de marzo de 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
10:30 am 03:30 pm	El día de hoy llegué a las instalaciones de educación y cultura a las 10:30 am, justo en la entrada me encontré con el director del área, me saludo y me dio la bienvenida. Posteriormente me dijo que tomara asiento para poder conversar. Durante la conversación, me informó que un día antes había tenido un evento general, dicho evento se realizó en un salón de fiestas ubicado en la salida de la cabecera municipal. En él, se involucró a todos los directores de las instituciones educativas de nivel básico y medio superior del municipio, dicho evento con el fin de debatir algunas propuestas que se habían diseñado anteriormente con la finalidad de hacer una mejora en cada una de las escuelas. Con relación a ello el director me pregunto si estaba en mis posibilidades apoyarlo en ir a realizar limpieza del salón donde se realizó el evento, puesto que les prestaron las instalaciones siempre y cuando se dejara en orden. Me comento que era opción mía el ir apoyar o no, así que accedí apoyarlo. Me trasladé junto con él al salón, cuando llegamos ya se encontraba el resto del personal que conforma la dirección, aunque en ese momento me percaté que no todos estaban colaborando en realizar la limpieza. De mi parte me acerque al director para ver en que podría apoyar y me dio unas escobas y trapeadores para comenzar con la labor. Mientras trabajábamos me di cuenta de que la administradora, y un miembro de la organización, se fue y el apoyo que brindo no fue mucho, por lo que los demás se molestaron. Se continuo con la limpieza con los que estaban presentes. Durante esta actividad, me puse a conversar con los miembros de la dirección, en donde dialogábamos sobre la institución en donde estudiaba, así como de mis expectativas que tenía al insertarme en esta área y cuál es la finalidad de realizar mis prácticas profesionales. Por lo que, gracias a esta actividad, me permitió tener un poco más de acercamiento, vinculo e interacción con todos los miembros del área.

	Una vez que concluimos la limpieza los apoyé en ir a guardar todo el material que se utilizó y posteriormente me fui a reunir con el director para poder trasladarnos a las instalaciones de la biblioteca. Cuando llegue, el director me dio las gracias y me ofreció agua, yo accedí y tome un vaso, posteriormente pase a retirarme despidiéndome de todos.

NOTA DE CAMPO NO. 4

Fecha:	06 de abril de 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
11:00 am 05:00 pm	El día de hoy llegué a las instalaciones a las 11:00 am, al llegar, el director se encontraba junto con su personal trabajando en algunas propuestas en apoyo al municipio, así que me pase y tomé asiento en una de las mesas y espere a que se desocupara un momento. Una vez que se desocupo paso a tomar asiento en donde yo me encontraba y me comenzó a explicar en qué consistía todo el trabajo que se encontraban realizando en conjunto. Me comunicó que había llegado un programa por parte de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), el cual consistía en la construcción de espacios culturales, junto con inmobiliario y material para realizar las artes plásticas, escénicas, el fomento de la lectura, la danza, entre otras actividades que conforman al área cultural del municipio. En atención a ello se tenía que realizar un informe de todo el material que se necesita para poder realzar dichos talleres en el municipio, el cual tenía que incluir nombre del material y/o producto, imagen de referencia, descripción, precio y el URL de la tienda de referencia para poder adquirirlo. El director me solicitó el apoyo junto con los miembros de la dirección para la realización de dicho informe, debido a que tenía que enviar una primera parte de lo solicitado de manera urgente. Por lo que se estaba trabajando bajo presión y algunos miembros comenzaron a desesperarse y estresarse, lo que género que la comunicación entre ellos ya no fuera tan buena. Así que accedí en involucrarme un poco más en su trabajo, puesto que ellos ya no querían acceder a realizar lo solicitado. Una vez concluida esa parte del informe, se realizó una junta en la cual estuvo todo el personal de la dirección, el director general y yo. La reunión fue convocada para la organización de un evento en beneficio al municipio, el cual trata de una carrera atlética en donde van a participar los niños y jóvenes de Tlaxcoapan, así como de todas las comunidades que lo conforman. El evento tiene como fin, el comenzar a crear estrategias para generar una mayor participación de la población en las áreas de educación y cultura. Por lo que se pretende fomentar más la lectura, con ayuda de las bibliotecarias del municipio y las localidades de Doxey, Teltipan y Teocalco. En atención a ello, la propuesta

que se dio es la realización de una carrera en la cabecera municipal y sus cercanías y que cada biblioteca sea una estación en donde se dará a conocer un fragmento de algún libro.

Durante la reunión se debatieron las tareas que se darán a todo el personal para el día del evento, entre las tareas se menciona: encargado de sonido, seguridad, refrigerio, lona, escenario, sillas, fotografías. Para ello, el director solicitó la opinión del personal para la planeación del evento, en donde cada uno eligiera de que tarea se iba hacer cargo. Cabe resaltar que sólo algunos opinaron y el resto no quería tomar cierta responsabilidad.

Lo anterior llevo a que el director se molestara y les comento que, -él siempre ha estado para apoyarlos pero que cuando el necesitaba de su apoyo no le respondían de la misma manera-. De cierta forma se generó una pequeña discusión entre el resto del grupo.

De igual manera durante la reunión se presentó otra situación que provoco una discusión más, porque se aproximaba el periodo vacacional de una de las bibliotecarias y los miembros empezaron a debatir en quien iba a ser el responsable de hacer la parte que le tocaba. Ante ello, el coordinador dijo que él se haría responsable de las actividades que le correspondieran a su compañera, pero después otra de las bibliotecarias dijo que -también se acercaba su periodo de vacaciones-, a lo que el director le pregunto al coordinador-¿si él se haría responsable de hacer el trabajo también de ella?-, por lo que él respondió que -sólo apoyaría en algunos aspectos pero que el trabajo es de ellas-, por lo que el director comento -si él iba apoyar, todos tenían que hacerlo, porque lo importante es el trabajo en equipo-.

Al finalizar la reunión el director me hizo la invitación a participar en el evento y me pregunto - ¿si estaba en mis posibilidades apoyarlos? -, en atención a ello les respondí. -Si, estoy en la disposición de apoyarlos en lo que se requiera-.

De igual forma, me comentaron que también se aproximaba la celebración de espigas, la cual es una de las celebraciones conmemorativas del municipio de Tlaxcoapan, por lo que también me hicieron la invitación a participar en ese evento.

Finalmente me despedí de ellos, diciéndoles que nos veíamos mañana para continuar con lo que está pendiente y me dieron las gracias por el apoyo brindado.

NOTA DE CAMPO NO. 5

Fecha:	07 de abril de 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
9:00 am 06:00 pm	El día de hoy llegué a las 9:00 am a las instalaciones de la biblioteca, al entrar se encontraba el director, con el coordinador y las bibliotecarias de las distintas comunidades que conforman el municipio, se dio un cordial saludo y ellos respondieron de la misma manera. Así mismo todo el equipo continuaba trabajando con la actividad que se tenía pendiente del informe de materiales que se solicitarían para el proyecto de la construcción de espacios culturales. Me instale en la oficina donde me encontraba laborando anteriormente y salude a la secretaria y a la administradora, posteriormente tomé unas sillas de la biblioteca y comencé a instalar el equipo de cómputo con el que iba a estar trabajando y los cables de internet debido a que se tenía detalles con una conexión de red, pues no era suficiente para poder trabajar en lo solicitado. De igual forma el director se acercó a donde me encontraba trabajando y me comento que se tenía que concluir una segunda parte del informe para poder enviarlo a la 01:00 pm. Una vez que se instaló todo, inicie a trabajar para poder concluir con la segunda parte del informe de material y poderlo enviar a la hora que el maestro lo había solicitado. Para poder agilizar el trabajo se propuso que cada uno se hiciera cargo de un taller, por lo que le correspondía buscar el material requerido para ello y posteriormente compartirme esa lista y yo poder agregarlo en el informe. Pero mientras se trabajaba el coordinador y las bibliotecarias me hablaban continuamente para que les indicara lo que faltaba por hacer, de manera que llego un punto en el que me estrese, porque los sujetos no tenían una buena comunicación en relación con lo que ya se había acordado anteriormente, de lo que le correspondía a cada uno, y eso afectaba en la información que me brindaban. Después de un rato el director me comento que tenía que salir a una reunión, y que de favor se envira el segundo avance del informe del material para que fuera revisado por los superiores, de igual forma me dio las gracias y me dijo que después de enviar esa parte tomara un descanso para poder ir a comer algo con los demás compañeros.

En atención a lo solicitado, se continuó trabajando, cuando llego el momento de enviar lo solicitado no se sabía con qué datos enviar el correo, por lo que solicite ayuda a la secretaria para que me apoyara en ese aspecto y poder enviar el archivo de manera correcta.

Una vez que se envió el documento nos organizamos todos para cooperar y comprar algo para comer. Se acordó en que se iba a comprar un pollo, jugo, y tortillas para comer todos juntos. Una de las compañeras salió a comprar todo ello, cuando regresó con las cosas se pasó a la parte de atrás donde se encuentra una pequeña bodega para poder comer. Mientras comíamos empecé a conversar con los compañeros y toco el tema de los candidatos y presidentes del municipio. Después de haber terminado de comer nos lavamos las manos para poder continuar trabajando, debido a que, aunque ya se había enviado la parte que se había solicitado aún quedaba trabajo pendiente por terminar.

Mientras se continuaba trabajando el director regreso de su reunión y me pregunto - ¿Cómo vas con el trabajo?, ¿Ya comiste? -, yo le respondimos que - con el trabajo hasta el momento todo iba bien y que también ya había comido -, por lo que el maestro me dijo – muy bien, continúa trabajando, tengo que volver a salir para checar algunos asuntos que tengo pendientes -.

Cuando dieron las 4:00 pm la secretaria, la encargada de la administración, y las bibliotecarias se retiraron. Yo me quede trabajando junto con el coordinador, visto que lo solicitado urgía un poco.

Se presentó la situación de que se había perdido una lista de materiales lo que no permitía avanzar con el trabajo, por lo que el coordinador tuvo que llamar por teléfono a la bibliotecaria encargada de la localidad de Teocalco para preguntarle qué había pasado con esa hoja, y ahí se desato una pequeña discusión que termino con decirnos que dejáramos pendiente eso y continuáramos con los demás.

Se continuó trabajando con otra lista de otro taller, después de un rato el maestro director le llamo al coordinador y le pregunto - ¿Cómo va el trabajo? -, por lo que el coordinar le respondió – todavía no terminamos, aun nos falta por agregar cosas -, el director le dijo – guarden e impriman lo que se tiene, y ya pueden retirarse, porque ya es tarde, el día de mañana continúan con lo que falta para termina el trabajo -. Debido a ello el coordinador me empezó a presionar para que ya se imprimiera lo que se tenía.

Cuando ya se iba a imprimir lo solicitado se presentó un pequeño detalle con la impresora, por lo que se tardó un poquito más. Una vez que ya se tenía las impresiones el coordinador me pidió de favor apagar todo y comencé a guardas todas mis cosas para poder pasarme a retirar.

	Al salir de la biblioteca el director iba llegando, así que le entregue el trabajo impreso, el maestro me dio las gracias por el apoyo y me dijo que nos veíamos el día siguiente, yo le comenté que sí, pero que por esta ocasión solo asistiría un rato debido a que tenía que tomar una clase, el maestro dijo que si, que sin problemas con lo que se pudiera apoyar. Para concluir me despedí y el director nuevamente dio las gracias.

NOTA DE CAMPO NO. 6

Fecha:	08 de abril del 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
9:00 am 02:00 pm	El día de hoy llegué a las 9:00 am, pase a la biblioteca y me acomode en el área donde me encontraba trabajando los días anteriores, salude a la secretaria, y comencé a instalar mi equipo para iniciar a trabajar con lo que estaba pendiente. Después de un rato, se acercó el director para supervisar como iba el trabajo y me preguntó - ¿Necesitas algo? -, a lo que respondí – por el momento todo está bien, muchas gracias -. Posteriormente me dijo – pasare a retirarme temprano porque tengo que atender a los directores del proyecto en el que se está trabajando, en un rato están por llegar para observar la biblioteca y con ello trabajar en el informe de material para poder llevar a cabo dicho proyecto-. Llegaron los directores y estuvieron aproximadamente 20 minutos en lo que analizaban los criterios descritos en el informe, una vez que concluyeron pasaron a despedirse, de modo que, visitarían las demás bibliotecas de las localidades que pertenecen al municipio de Tlaxcoapan. Cuando se concluyó con el recorrido el director los llevo a comer en agradecimiento al apoyo brindado. Continue trabajando con la parte final del informe, aunque no lo pude concluir debido a que el coordinador no me compartió la información completa y él no se encontraba en la biblioteca, por lo que en ese aspecto no pude hacer nada y no podía esperarlo a que llegara a causa de que tenía que pasar a retirarme, por la razón que ya le había comentado el día anterior al director. Lo que ya se tenía se pasó a una memoria y se lo entregue a la administradora, para que ella junto con el resto del personal lo analizaran y realizaran la parte final. De manera que note a las compañeras de la dirección un poco molestas porqué el trabajo no se completó, pero me dijeron que no era cuestión mía, sino del compañero porque no me brindo la información necesaria para concluir con el trabajo. Me despedí y les dije que, si necesitaban que las apoyara en algo más, me avisaran y yo podría asistir al día siguiente.

NOTA DE CAMPO NO. 7

Fecha:	16 de abril del 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
09:00 am **05:00 pm**	El día de hoy llegué a las 09:00 am, al entrar a la biblioteca se encontraba el coordinador, la bibliotecaria y el director, saludé y ellos respondieron el saludo. Pase a tomar asiento junto con el director y le pregunte en que le podía apoyar el día de hoy. En atención a ello me empezó a comentar sobre los eventos que iban a ver la siguiente semana en donde solicitaba de mi apoyo. Por otra parte, le pedí permiso al maestro de poder tomar una clase que tenía a las 13:00 hrs, a lo que el director respondió que él no tenía ningún inconveniente, posteriormente me comentó que se iba a retirar porque tenía una reunión, por lo que me quedaría a trabajar con el resto de los compañeros de la dirección, en donde el coordinador me indicaría en que los iba apoyar. Con relación a lo anterior el coordinador me hablo y me comentó sobre la situación que se había presentado la última vez que me presente, puesto que en esa ocasión el coordinador no me había entregado una lista de materiales que se necesitaba para poder concluir con el trabajo que se había solicitado. Lo que género que la secretaria y la encargada de la administración se molestaron por la situación y porque no se había concluido con el trabajo. Y ante esa situación el director se molestó un poco y les dijo que la responsabilidad era de ellas, porque los compañeros solo estaban de apoyo y no para hacerse cargo del trabajo que les correspondía, y les solicito que de favor terminaran el informe porque ya tenía que ser entregado. Posteriormente me solicito apoyo para para el llenado de unos documentos que le solicitaban. Mientras lo apoyaba en ese aspecto la bibliotecaria me solicito de favor si la pudiera apoyar con una situación que se le presento con el programa Word, en vista de que no podía continuar con su trabajo porque no tenía muchos conocimientos computacionales. Después de un rato regreso el director y pasamos al área correspondiente de la secretaria y la administradora, cabe resaltar que en esta ocasión ninguna de ellas se encontraba puesto que estaban en su periodo vacacional.

	De igual forma la bibliotecaria me solicito de favor apoyarla en realizar un cartel para poder una lona, la cual iba a ser colocada afuera de la biblioteca. Para ello, el director me dio una base para armarla y poder colocar la lona en. Una vez terminado lo anterior, regrese al área donde me encontraba para continuar trabajando. Después de un rato de trabajo el director volvió a salir para atender algunos asuntos en presidencia. Mientras yo seguía trabajando dio la una de la tarde, por lo que tuve que suspender la actividad que estaba haciendo para poder tomar la clase que tenía y que ya le había comentado el director. La clase duro una hora, después de que termino continue con la actividad que estaba haciendo, pero después de un rato me dio hambre, por lo que decidí salir a comprar algo para comer. Una vez que regrese, llego el director con algunas botanas y me dijo que las compartiera con los compañeros, en atención a ello, le di las gracias y me tome un receso de 30 minutos para poder comer. Después de ese receso, continue trabajando, pero se presentó un detalle con la maquina puesto que se trababa mucho y tuve que recurrir a reiniciarla. Cuando ya quedo lista la maquina continue con la actividad para poder terminar. Una vez que termine, guarde el trabajo en una USB para poderlo compartir a la máquina de la bibliotecaria. Procedí a apagar la máquina, así como recoger el área donde trabajé para dejarla limpia. Me despedí del coordinador y de las bibliotecarias y pasé a retirarme.

NOTA DE CAMPO NO. 8

Fecha:	23 de abril de 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
07:30 am 02:30 pm	El día de hoy se celebró el día internacional del libro, la dirección de educación y cultura planeo la realización de un evento en conmemoración de este acontecimiento. Llegue a las 7:30 am al teatro al aire libre del municipio donde se iba a realizar el evento, posteriormente comenzó a llegar el personal y me pidieron de favor que, si los podía apoyar acomodando unos libros arriba del escenario, los cuales fueron elaborados por trabajadores que se dedican a elaborar cosas de madera, pues estos eran grandes y estaban hechos de madera, representaban la portada o la página de un cuento popular para niños. Mientras se acomodaban los libros, una de las bibliotecarias recordó que dos libros se habían quedado en la biblioteca, por lo que me pidió de favor ir por ellos. Yo accedí, y me dirigí hacia la biblioteca por los libros faltantes luego, pero como eran grandes y estaban un poco pesados le pedí ayuda a los compañeros para poder trasladarlos. Para este evento cada una de las bibliotecarias se encargó de hacer la invitación a los niños de su comunidad, así como al público en general. Una vez que fueron llegaron se les iba aplicando gel antibaterial, sanitizado y estuve revidando que todos portaran el cubrebocas de manera correcta, puesto que era un evento que iba a tener muchos asistentes y se tenían que tomar las medidas sanitarias correspondientes, a causa de la pandemia del COVID que se está viviendo actualmente y no se quería que hubiera riesgo para la población. Una vez que dio inicio el evento, primeramente, se dio la bienvenida y una pequeña explicación del porque se celebra el día del libro, después la bibliotecaria de Teocalco, relato un cuento a los niños, luego de esto, el promotor cultural del municipio interpreto unas canciones con su guitarra. Después el escritor Marco Antonio Hernández Hernández originario del municipio de Tlaxcoapan comenzó a narrar y hacer preguntas acerca del acontecimiento que se estaba celebrando, así mismo presentó su libro titulado “UEMAC: Los gigantes del mezquital”, y obsequio algunos de ellos a los niños que acertaran a las respuestas. Para cerrar con el evento se dio una reflexión sobre el día del libro y la importancia de leer, se tomó una foto de recuerdo y se les brindo al público y los invitados un pequeño refrigerio.

	Al término del evento, junto con los miembros del área. Me puse a recoger las sillas que se ocuparon, así como la basura que se había generado para dejar todo limpio. Cuando concluimos con ello, los miembros del área y yo, nos dirigimos a la biblioteca en donde me ofrecieron un desayuno y pase a tomar asiento. Mientras desayunaba me pude percatar que cada uno de los miembros estaba desayunando en sus escritorios por lo que no había cierta comunicación y convivencia entre ellos, a excepción de la secretaria y la administradora. Ya que concluí con mi desayuno me despedí de todos, les di las gracias y pasé a retirarme.

NOTA DE CAMPO NO. 9

Fecha:	24 de abril de 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
03:30 am **08:30 pm**	El día de hoy llegué a las 03:30 am al centro del municipio dado que se iba a llevar a cabo el evento de las espigas que se realizan cada año en el municipio, pero debido a la pandemia solo se realizó una pequeña representación para que no se perdiera este año esa tradición. Ahí se encontraba el director con todo su equipo de trabajo al igual algunas personas que conforman el municipio y de trabajadores que se dedican a realizar tapetes de aserrín. Se pudo observar que el director y su equipo de trabajo les estaban repartiendo un pequeño refrigerio a todos los que estaban laborando ahí, así mismo se les ofrecía agua y tortillas. Ya que terminaron de repartir el director me solicito lo apoyara barriendo alrededor de los tapetes para que se viera más presentable. Atendiendo a lo solicitado tome una escoba y un recogedor para ponerle a limpiar, pero como hacía falta más herramienta, solicite de favor a las personas que tienen sus negocios ahí en el centro que si me podían prestar por un rato sus escobas. Cuando ya se tenía las herramientas se empezó a barrer y la bibliotecaria Leticia me apoyó para poder hacer el trabajo más rápido, considerando que algunos miembros no apoyaron en esta cuestión. Una vez que se terminó, fui junto con la bibliotecaria a dejar las escobas, el recogedor y la basura a la biblioteca del municipio, posteriormente regresé al centro donde se desarrollaba la actividad y le comenté al director que ya había terminado y en qué otra cosa se le tenía que apoyar, el respondió que eso era todo, y dio me las gracias y me dijo que ya podía retirarme. Por lo que me despedí y le dije que nos veíamos la siguiente semana.

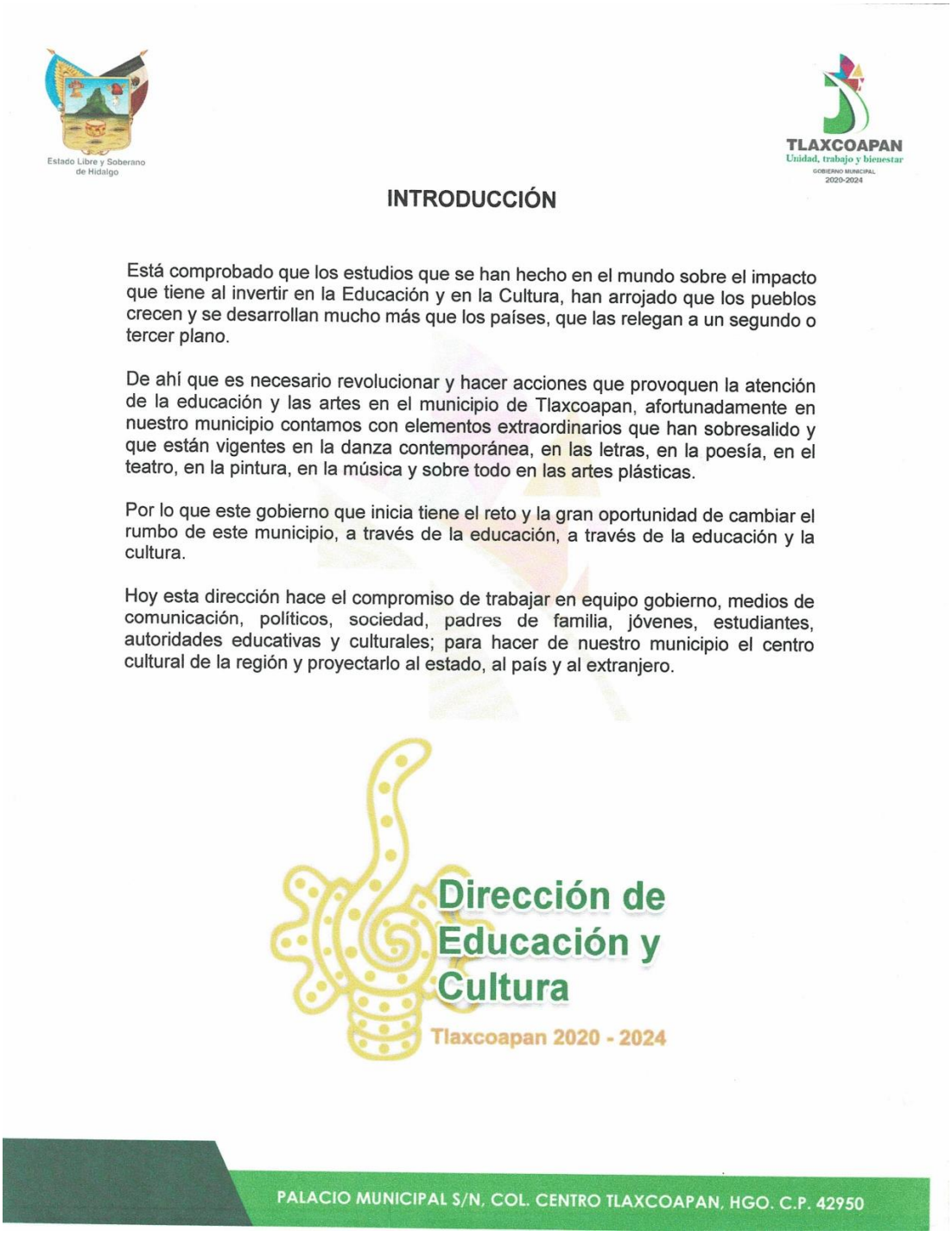
NOTA DE CAMPO NO. 10

Fecha:	07 de mayo de 2021
Lugar:	Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Docente Titular:	Prof. Aristeo Martin Hernández Hernández
Observador:	Brisa Sammai Montes Hernández

Hora	Descripción
10:00 am 03:00 pm	El día de hoy llegué a la dirección a las 10:00 am, al entrar se encontraba las bibliotecarias de Tlaxcoapan, así como el coordinador. Los salude y les pregunte, - ¿en dónde se encontraba el director? -, ellos me respondieron, - Se encuentra en una trasmisión en vivo junto con otras personas, en donde están hablando de las artesanías, culturas y tradiciones del municipio de Tlaxcoapan-. Por lo que ellos estaban viendo la trasmisión y me invitaron a verla, al término de esta transmisión, me comentaron que el profe ya estaba en camino. Después de un rato llego el profe me preguntó - ¿cómo estás? -, a lo que le respondí, -muy bien gracias -, y comenzamos a platicar cuestiones personales y sobre la escuela. Aprovechando que teníamos esta charla, le comenté que si me podía apoyar con una clave que iba a requerir en el momento que iniciara con mi servicio social. En atención a ello, el maestro me dijo que lo que estuviera en sus manos lo iba hacer, y que iba a realizar algunas llamadas con sus contactos para que lo pudieran apoyar en ese aspecto. El resto del personal no se encontraba haciendo nada, debido a que no había ninguna actividad por hacer. Aproveché el tiempo que tenían y me puse a conversar con la bibliotecaria y el coordinador, entre la conversación surgió el tema de que la comunicación entre cada uno de ellos no es buena, puesto que siempre se presentan malentendidos. De igual forma me comentan que en muchas ocasiones no reciben apoyo por parte de sus compañeros cuando se les presenta algún detalle para realizar cierta actividad y para poder hacerlo tienen que recurrir con el director del área para que los apoye, pero em algunas ocasiones es un poco complicado debido a que el director casi siempre se encuentra fuera o muy ocupado con otros pendientes. Luego de un rato de estar conversando, el maestro director paso a retirarse debido a que tenía que asistir a una reunión, y me comento que si gustaba podía quedarme ahí mientras el regresaba. Continue conversando con los compañeros y después de un rato el director regreso, se acercó y tomo asiento. Comenzamos a platicar algunas experiencias vividas con anterioridad.

	Durante un buen rato de conversación llego la hora de salida de los miembros, por lo que me despedí de cada uno y del director y le dije que nos veíamos la próxima semana, pero si requería que lo apoyara en algo, no dudara en llamarle y con gusto. Me dio las gracias y me retiré.

Anexo 2. Informe “Presentación de la Dirección de Educación y Cultura Tlaxcoapan 2020-2024”



Estado Libre y Soberano de Hidalgo

TLAXCOAPAN
Unidad, trabajo y bienestar
GOBIERNO MUNICIPAL
2020-2024

INTRODUCCIÓN

Está comprobado que los estudios que se han hecho en el mundo sobre el impacto que tiene al invertir en la Educación y en la Cultura, han arrojado que los pueblos crecen y se desarrollan mucho más que los países, que las relegan a un segundo o tercer plano.

De ahí que es necesario revolucionar y hacer acciones que provoquen la atención de la educación y las artes en el municipio de Tlaxcoapan, afortunadamente en nuestro municipio contamos con elementos extraordinarios que han sobresalido y que están vigentes en la danza contemporánea, en las letras, en la poesía, en el teatro, en la pintura, en la música y sobre todo en las artes plásticas.

Por lo que este gobierno que inicia tiene el reto y la gran oportunidad de cambiar el rumbo de este municipio, a través de la educación, a través de la educación y la cultura.

Hoy esta dirección hace el compromiso de trabajar en equipo gobierno, medios de comunicación, políticos, sociedad, padres de familia, jóvenes, estudiantes, autoridades educativas y culturales; para hacer de nuestro municipio el centro cultural de la región y proyectarlo al estado, al país y al extranjero.

Dirección de Educación y Cultura
Tlaxcoapan 2020 - 2024

PALACIO MUNICIPAL S/N, COL. CENTRO TLAXCOAPAN, HGO. C.P. 42950

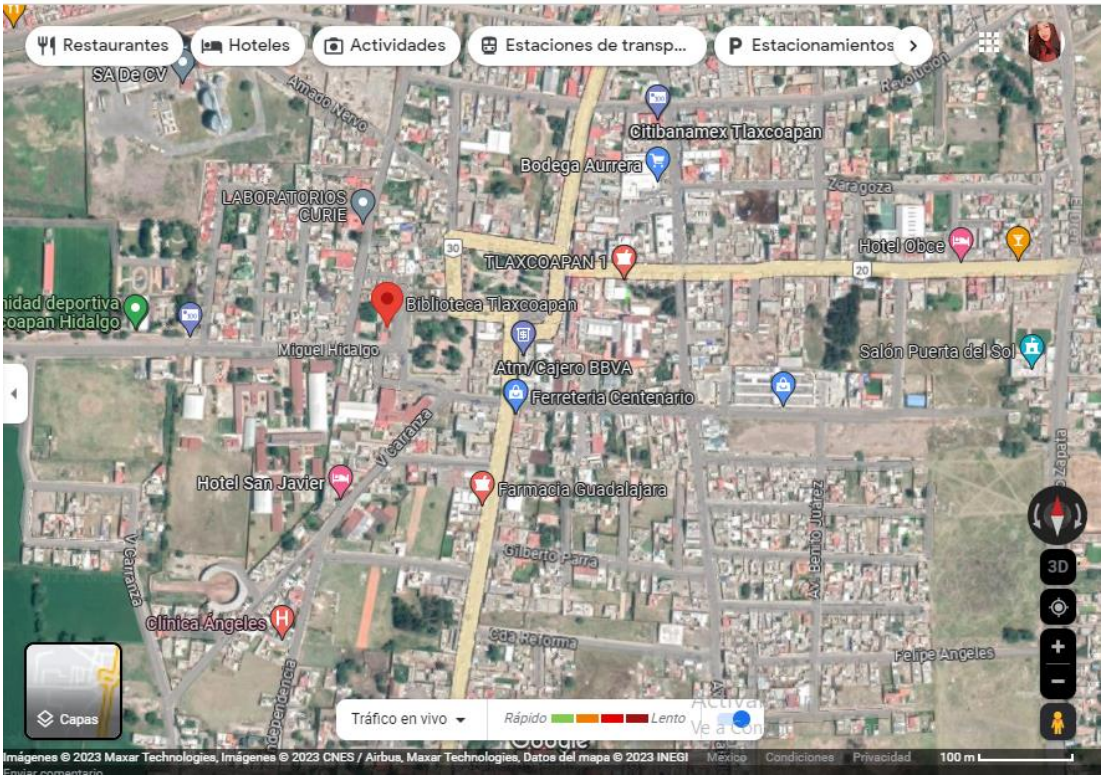
Fuente: Dirección de Educación y Cultura, Tlaxcoapan Hidalgo 2020-2024

Anexo 3. Instituciones educativas del municipio de Tlaxcoapan Hidalgo

Preescolar	Primaria	Secundaria	Medio Superior
• Narciso Mendoza • Leona Vicario • Josefina Rabling De Reverter • Anáhuac • Jean Piaget • Centro De Asistencia Infantil Comunitario Tlaxcoapan (CAIC) • Preescolar Valle Del Mezquital • Villas Educativas	• Leandro Valle • Javier Rojo Gómez • Himno Nacional • Vicente Guerrero • Pedro María Anaya • Inocencio Vergara Montiel • Colegio Del Valle Del Mezquital	• Lic. Benito Juárez • Instituto Del Valle Del Mezquital	• Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial Y De Servicios (CBTIS) • Preparatoria Del Valle Del Mezquital • Juventino Pérez Peñafiel (UAEH)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Ubicación de la Biblioteca de Tlaxcoapan

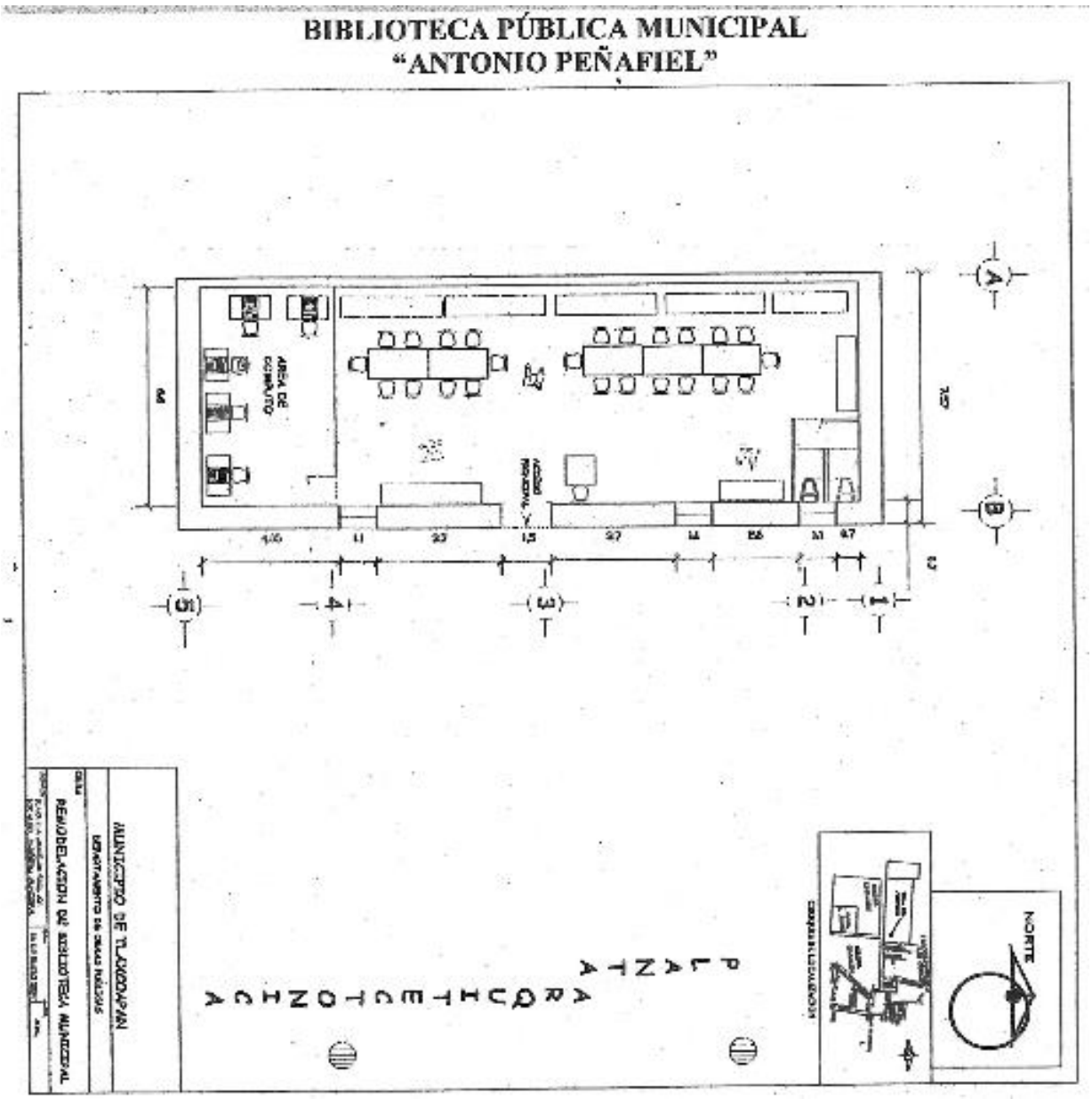


Fuente: https://www.google.com/maps/place/Biblioteca+Tlaxcoapan

Anexo 5. Edificio de Biblioteca “Antonio Peñafiel”

Fuente: https://www.google.com/maps/

Anexo 6. Croquis



Fuente: Biblioteca pública municipal "Antonio Peñafiel".

Anexo 7. Documento impreso de Misión y Visión

Dirección de Educación y Cultura, Tlaxcoapan Hidalgo.
Administración 2020-2024

Misión

Establecer el fomento de la lectura, para que llegue a todo tipo de personas y en todos los rincones del municipio, con el proyecto "Lectura en tu calle" así mismo rescatar y utilizar los espacios destinados al fomento de la lectura y las artes, para que sean utilizados por los artistas locales y los encuentros de estos con otros artistas y/o grupos afines siendo los principales promotores de las diferentes áreas de las bellas artes; estableciendo en la población sobre todo en niñas, niños y jóvenes el gusto por la música, la práctica del baile, el uso de instrumentos musicales y por lo tanto, sean las y los embajadores de nuestras costumbres y tradiciones con las que contamos en nuestro municipio y así darlos a conocer al exterior.

Fuente: Dirección de Educación y Cultura, Tlaxcoapan Hidalgo 2020-2024

Visión

Tiene como visión en coordinación con las autoridades del H. Ayuntamiento, autoridades de las comunidades y sociedad civil: se llevará a cabo acciones comprendidas dentro de la dirección de educación y cultura, a corto, mediano y largo plazo, dentro del periodo 2020- 2024; para promover, difundir y resaltar la identidad cultural del municipio.

Por otro lado, en relación a la parte educativa, esta dirección se coordinara con las instituciones educativas y direcciones a fines, para formular los valores universales en todo el estudiando, en el personal docente y en la misma población, además de la promoción de la buena alimentación y dar un apoyo total al ares psico-emocional para niños, niñas y jóvenes ante la crisis social que se ha ocasionado, derivado de la pandemia COVID 19, la cual ha tomado por sorpresa al mundo entero, causando estragos en la población.

Fuente: Dirección de Educación y Cultura, Tlaxcoapan Hidalgo 2020-2024

Anexo 8. Oficio solicitud de espacio

Tlaxcoapan Hgo., a 16 de mayo de 2022

Asunto: Solicitud de espacio

PROF. ARISTEO MARTIN HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
DIRECTOR DE EDUCACIÓN Y CULTURA

PRESENTE

Por medio del presente, le reitero un cordial saludo y a su vez me permito solicitar el uso de las instalaciones de la **Dirección de Educación y Cultura del municipio de Tlaxcoapan Hidalgo**. Con el objetivo de implementar el **Taller "Hacia una cultura participativa"** impartido por su servidora, C. Brisa Sammai Montes Hernández.

Las fechas propuestas para el uso del espacio son las siguientes, todas del año en curso:

- 25 de mayo
- 01 de junio
- 27 de julio
- 17, 24, 31 de agosto
- 10 de octubre

Razón por la cual espero contar con su autorización para llevar a cabo la actividad en las fechas antes mencionadas. Sin más por el momento, me despido en espera de una pronta respuesta.

ATENTAMENTE

C. BRISA SAMMAI MONTES HERNÁNDEZ

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Producto Actividad de Difusión

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Instrumento Evaluación Actividad de Difusión

LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LA DIFUSIÓN DEL TALLER

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA MUNICIPIO DE TLAXCOAPAN HIDALGO

TALLER: "HACIA UNA CULTURA PARTICIPATIVA"

Fecha de aplicación: 25/Mayo/2022

Propósito: Presentar el Taller de Capacitación para poder mejorar el desarrollo organizacional por medio de estrategias y lograr una mejor participación.

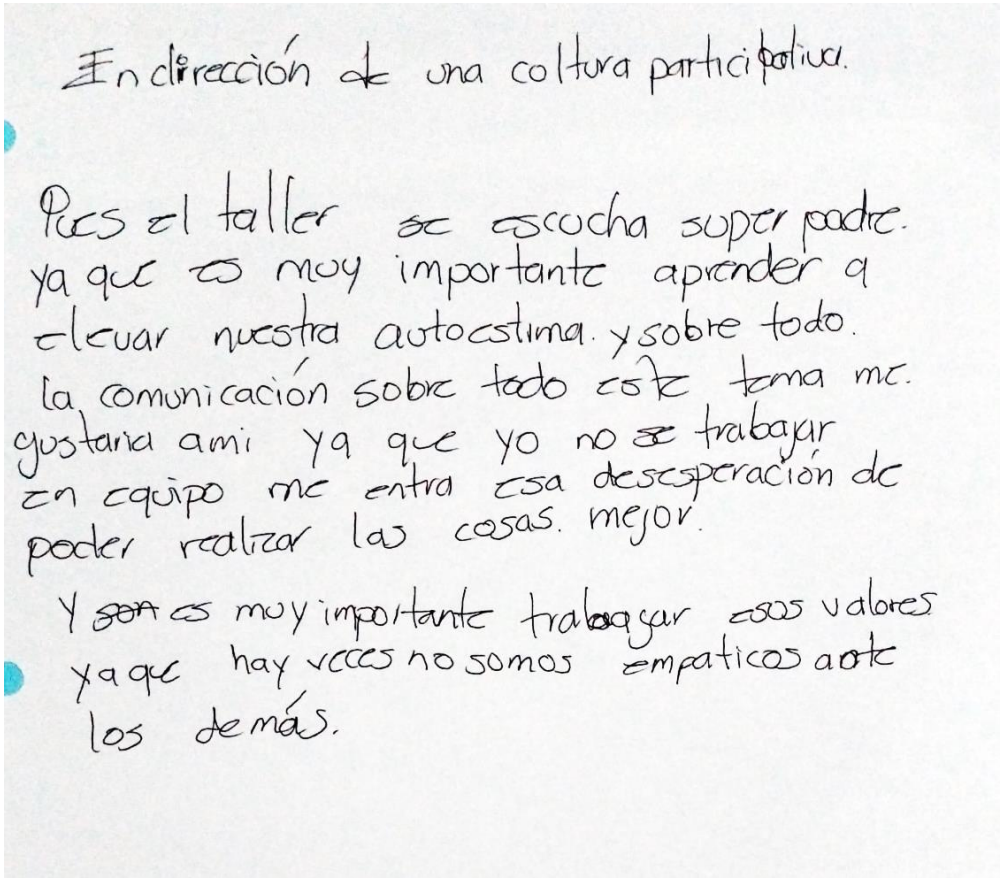
Instrucciones: Marque con una (X) si se cumplió o no con los siguientes enunciados para el logro del propósito.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Se utilizaron los medios adecuados para difundir el proyecto.	X	
Se informo en tiempo y forma sobre el proyecto a la población objetivo.	X	
La información fue de calidad de acuerdo a las necesidades del proyecto.	X	
Los participantes mostraron interés en la difusión del proyecto.	X	

Observaciones:
•Se cumplio con el propósito planteado.

Fuente: Elaboración propia

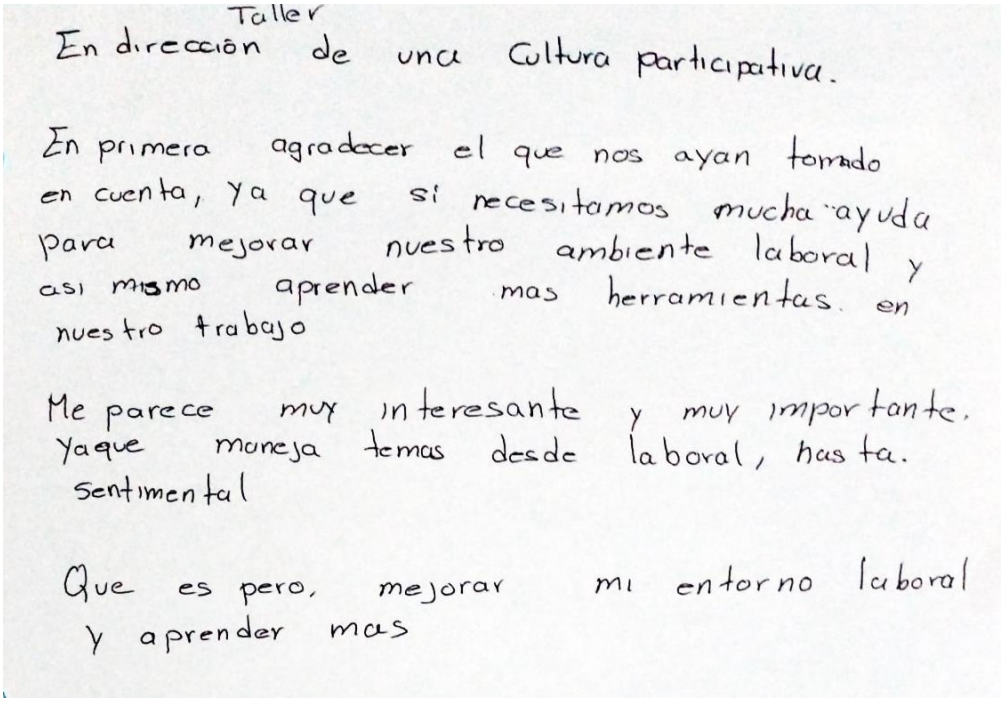
Anexo 11. Escrito expectativas del proyecto



En dirección de una coltura participativa.

Pues el taller se escucha super padre. ya que es muy importante aprender a elevar nuestra autoestima. y sobre todo. la comunicación sobre todo este tema me. gustaria ami ya que yo no se trabajar en equipo me entra esa desesperación de poder realizar las cosas. mejor.

Y es muy importante trabajar esos valores ya que hay veces no somos empaticos ante los demás.



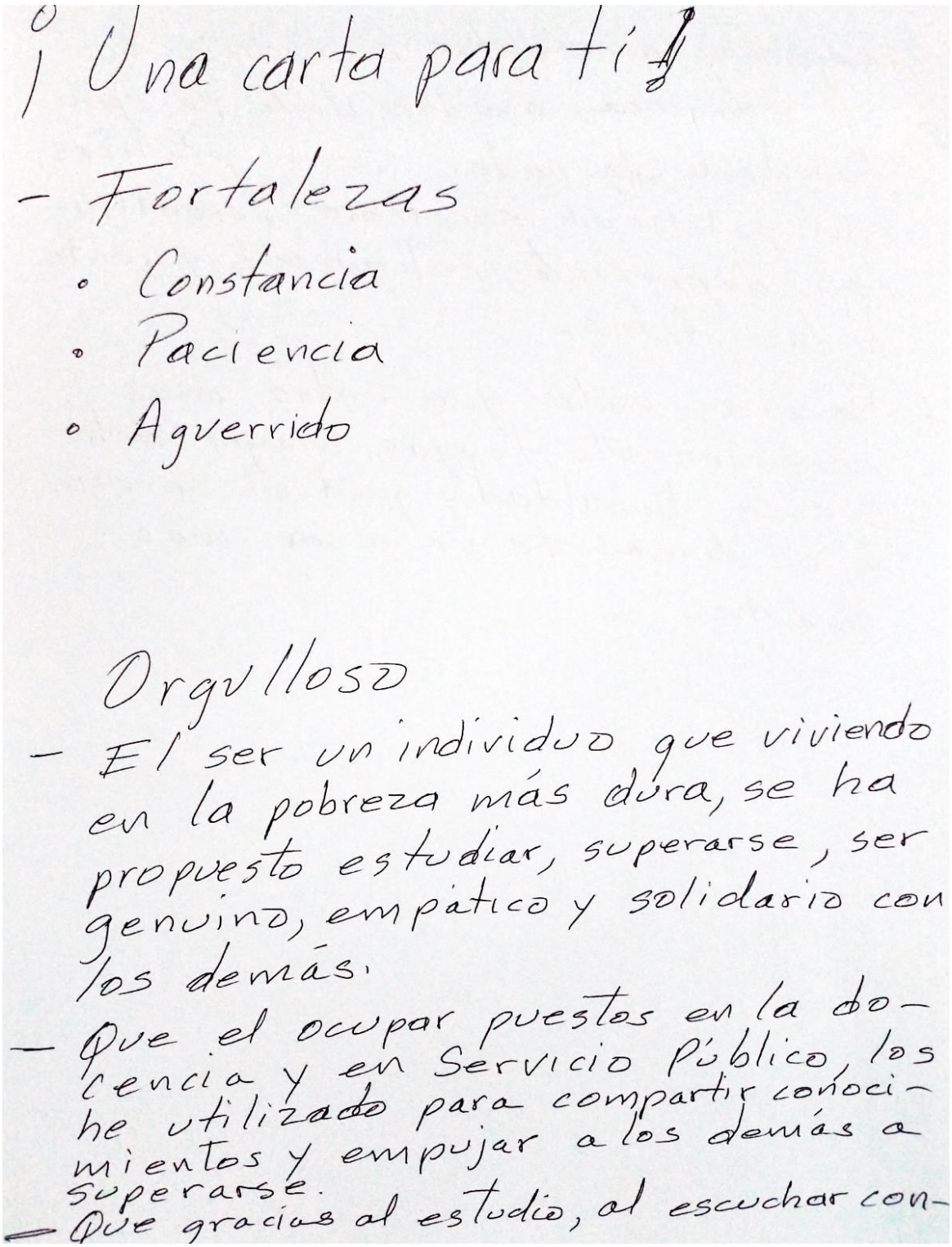
Taller
En dirección de una Cultura participativa.

En primera agradecer el que nos ayan tomado en cuenta, ya que si necesitamos mucha ayuda para mejorar nuestro ambiente laboral y asi mismo aprender mas herramientas. en nuestro trabajo

Me parece muy interesante y muy importante. ya que maneja temas desde laboral, hasta. sentimental

Que es pero, mejorar mi entorno laboral y aprender mas

Anexo 12. Producto Actividad Sensibilización



¡Una carta para ti!

- Fortalezas
  - Constancia
  - Paciencia
  - Aguerrido

Orgulloso

- El ser un individuo que viviendo en la pobreza más dura, se ha propuesto estudiar, superarse, ser genuino, empático y solidario con los demás.
- Que el ocupar puestos en la docencia y en Servicio Público, los he utilizado para compartir conocimientos y empujar a los demás a superarse.
- Que gracias al estudio, al escuchar con-

Fortalezas:

3 Cosas que me hagan sentir orgullosos de Si mismo

Fortaleza, Ser Creativa, Honestidad. Sentido del humor.

1. mi Forma de Ser.
2. Ser amable
3. Ser Alegre

Saber respetar a los demás ser Creativa.

Anexo 13. Instrumento Evaluación Actividad Sensibilización

LISTA DE COTEJO SENSIBILIZACIÓN

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA MUNICIPIO DE TLAXCOAPAN HIDALGO

TALLER: "HACIA UNA CULTURA PARTICIPATIVA"

NOMBRE: _____

FECHA: 01/Junio/2022

Propósito: Lograr sensibilizar al personal que conforma la Dirección para conectar con cada uno de ellos y explicarles que serán parte de una iniciativa que busca ayudarlos a mejorar.

Instrucciones: Marque con una (X) si se cumplió o no con los siguientes enunciados para el logro del propósito.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Reconoce sus debilidades personales.	X	
Sabe cuáles son sus fortalezas.	X	
Conoce cuales son los factores que afectan su desempeño laboral.	X	
Considera que debe trabajar en su persona para mejore su desempeño laboral	X	

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Lista de Asistencia

LISTA DE ASISTENCIA

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA MUNICIPIO DEL TLAXCOAPAN HIDALGO

TALLER "HACIA UNA CULTURA PARTICIPATIVA"

No.	Nombre del participante	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3
		17/08/22	Sin fecha	10/10/22
1	Encargado de educación y cultura	•		•
2	Promotor cultural	•		•
3	Coordinador de red de bibliotecas	•		•
4	Bibliotecaria de Tlaxcoapan	•		
5	Bibliotecaria de Teltipan	•		•
6	Bibliotecaria de Doxey	•		•
7	Bibliotecaria de Teocalco	•		•

Sesión 1	Conferencia sobre el clima organizacional
Sesión 2	Comunicación y trabajo en equipo
Sesión 3	Herramientas para mejorar la participación en el diseño e implementación de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Nota de campo actividad conferencia clima organizacional

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

TALLER: "HACIA UNA CULTURA PARTICIPATIVA"

Fecha:	10/octubre/2022
Área observada:	Dirección de educación y cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Lugar de aplicación:	Nueva biblioteca municipal de Tlaxcoapan Hidalgo
Propósito de la sesión:	Mostrar la importancia de tener un buen desarrollo organizacional para motivar al personal a generar cambios positivos para el mejor funcionamiento de la organización.
Nombre de la sesión:	Conferencia sobre el Desarrollo Organizacional

Hora	Descripción
2:00 pm A 5:00 pm	Llegué a las instalaciones de la DEC a las 2:00 pm, al llegar se encontraba las bibliotecarias de Doxey, Teltipan y Teocalco, de igual forma estaba el coordinador y el promotor cultural. Los saludé y les pregunté cómo estaban, a lo que ellos me respondieron que muy bien. Por otra parte, les pregunté si el director aún no llegaba y me comentaron que ya venía en camino. Mientras esperaba a que llegara el director de la DEC y el ponente quien iba a impartir la conferencia del "Clima Organizacional" empecé acomodar las sillas, mesas y proyector, así como revisar que todo lo demás estuviera en orden. Después de un rato llegó el ponente y nos saludó, me comentó que yo indicara cuando se diera inicio, por lo que le respondí que solo estábamos a la espera de que llegara el director para poder iniciar. Enseguida llegó el directo y se procedió a dar inicio con la conferencia. Ante ello, comencé dándoles unas palabras de bienvenida y presentando al ponente. Los miembros de la DEC lo recibieron muy amablemente y le brindaron un aplauso. Se inició presentando un video que explicaba que era el clima organizacional y cuál era su importancia. El ponente procedió a iniciar con la conferencia, primeramente, dio una introducción de lo que iba a tratar y posteriormente comenzó a hablar sobre la naturaleza del clima organizacional. Continuó mencionando la importancia y lo que conlleva el generar un buen clima organizacional dentro de las organizaciones y/o instituciones. Mientras el ponente daba la conferencia hacía preguntas en relación con lo expuesto, en atención a ello, los miembros de la DEC desarrollaban una participación activa por lo que esto hizo que la conferencias fuera más interesante y dinámica. Al término de la conferencia el ponente dio las gracias por la invitación y el director agradeció la participación tanto de los

	compañeros como del ponente. Después se le dio un reconocimiento al ponente por su participación y les comenté que se iba hacer la entrega de reconocimientos a cada uno por haber participado y concluido con el taller "hacia una cultura participativa". Se procedió a hacer la entrega de reconocimientos y a tomarnos la foto del recuerdo. Una vez concluido eso les comenté que íbamos a realizar un pequeño convivio en agradecimiento a su participación y colaboración durante todo este proceso. Mientras ellos pasaban a tomar acierto y acomodarse, empecé a recoger los materiales que se usaron para la conferencia. Después de que termine de recoger me traslade a dónde ellos estaban y comenzamos a comer. Durante ese tiempo se comenzó a hablar de cómo fue su experiencia al participar en los talleres y que es lo que aprendieron en cada uno de ellos. Cuando terminamos de comer cada uno de los miembros agradeció el detalle y pasaron a despedirse. El director de la DEC se quedó ayudarme a recoger todo para que pudiera cerrar el edificio. Nuevamente le agradecí el apoyo y el permitirme poder realizar mi proyecto dentro de su dirección, él me dijo que también estaba muy agradecido puesto que les fue de mucha ayuda para darse cuenta de que es lo que deben mejorar y cómo hacerlo. Me despedí de él y le dije que cuando necesitará de apoyo no dudará en llamarme.

Anexo 16. Nota de campo actividad comunicación y trabajo en equipo

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

TALLER: "HACIA UNA CULTURA PARTICIPATIVA"

Fecha:	17/agosto/2022
Área observada:	Dirección de educación y cultura Tlaxcoapan Hidalgo
Lugar de aplicación:	Nueva biblioteca municipal de Tlaxcoapan Hidalgo
Propósito de la sesión:	Optimizar la comunicación y el trabajo en equipo para realizar de forma organizada las actividades a través del apoyo mutuo y así poder alcanzar sus *objetivos* y metas.
Nombre de la sesión:	Comunicación y trabajo en equipo

Hora	**Descripción**
1:00 pm A 2:30 pm	Llegué a las instalaciones de la DEC a la 1:00 pm, al entrar se encontraba las bibliotecarias de Tlaxcopan, Doxey, Teocalco y el coordinador. Los saludé y les pregunté cómo estaban, a lo que ellos me respondieron que muy bien. Por otra parte, les pregunté si el director aún no llegaba y me comentaron que estaba en una reunión pero que no tardaba en llegar, también les pregunté por el promotor cultural y me dijeron que se encontraba con el director en la reunión. De igual forma me percate que faltaba la bibliotecaria de Teltipán y me comentaron que le había surgido un inconveniente, pero ya venía en camino. Pasé a tomar asiento a esperar el director, el promotor cultural y la bibliotecaria. Durante la espera me puse a dialogar con los miembros que estaban presentes sobre de que iba tratar la actividad que se iba a realizar el día de hoy y les comenté que era una actividad donde se iban a realizar muchas dinámicas, por lo que les agrado la idea. Después de un rato llegaron los compañeros faltantes, les pedí de favor que tomaran asiento alrededor de una mesa y pasamos a dar inicio con las actividades. Primeramente, se dio una introducción de lo que se iba a trabajar el día de hoy, en este caso era la comunicación y trabajo en equipo. Posteriormente, se inició una ronda de participaciones con ayuda del juego de la papa caliente, en donde quien fuera perdiendo iba a responder a las preguntas: • ¿Cómo es la comunicación entre cada uno de ustedes?, esta pregunta tuvo como respuesta, que *la comunicación entre cada uno de ellos no es muy buena, puesto que en varias ocasiones se han presentado desacuerdos por parte de algunos integrantes de la DEC lo que ha generado muchos inconvenientes.*

	• ¿Comparten y enseñan conocimientos dentro de su equipo?, la respuesta fue que *el compartir sus conocimientos con otros no se da con todos los integrantes, puesto que solo los comparten con la persona con la que mejor se tienen convivencia y no con el resto de la DEC.* • ¿Tu equipo te ayuda a complementar tu trabajo?, esta pregunta tiene mucha relación con la anterior, puesto que *el apoyo que reciben es de parte de las personas con las que mejor tienen convivencia y por parte del director de la DEC.* Después se realizaron actividades dinámicas para mejorar la comunicación y generar un mejor trabajo en equipo. La primera actividad fue la de dímelo con mímica, en donde en una caja se pusieron papelitos con nombres de películas de Disney. Para esta actividad se formaron dos equipos y tenía que pasar un integrante de cada equipo a tomar un papelito para que por medio de mímica su equipo adivinara, en caso de no acertar el equipo contrario tenía la oportunidad de robar ese punto, y así sucesivamente hasta que pasaran todos los miembros de los equipos. Durante esa actividad me percate que les fue fácil ponerse de acuerdo para la conformación de los equipos y que la mayoría con buenos para comunicarse por medio de gestos y señas. La segunda actividad que se realizó consistió en una búsqueda de tesoro, para ello se volvió a formar dos equipos y se les dieron algunos acertijos para que por equipos y con la colaboración de cada uno pudieran resolver y dar con la palabra clave para encontrar el tesoro. En esta actividad se pudo observar que los miembros tuvieron una participación activa al resolver los acertijos. La tercera actividad consistió en el juego el teléfono descompuesto donde a uno de los miembros se le dio una frase y tenía que decirla al compañero de un lado sin que los demás escucharan y así sucesivamente hasta llegar con el ultimo participante y él tenía que decir la frase que le hicieron llegar. Con esta actividad los miembros aceptaron una vez más que la comunicación entre ellos no es muy buena, puesto que algunos no saben escuchar y otros no saben expresarse por lo que se generan ciertos inconvenientes. Para cerrar con la actividad del día de hoy se elaboró un mural en una manta con relación al tema del trabajo en equipo, en donde todos los miembros participaron en su elaboración y lo colocaron dentro de la biblioteca. Una vez que terminaron con su mural pasaron a lavarse las manos y a recoger todo el material que se había ocupado para poder dejar todo en orden. Cada uno se despidió y nos retiramos de la biblioteca.

Anexo 17. Instrumento para Evaluar Acreditación del Proyecto

RUBRICA PARA LA ACREDITACIÓ DEL TALLER

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA MUNICIPIO DE TLAXCOAPAN HIDALGO

TALLER: "HACIA UNA CULTURA PARTICIPATIVA"

NOMBRE: _____

FECHA: 10/Octubre/2022

Propósito: Otorgar un reconocimiento para motivar al personal y poner en evidencia su buen desempeño y resultados durante los talleres de capacitación.

CRITERIOS	3	2	1
Asistencia	Asistió a las tres sesiones que conforman el taller	Asistió a dos de las sesiones que conforman el taller	Solo asistió a una sesión de las que conforma en taller
Producto	Realizo todos los productos solicitados	Realizo la mayor parte de los productos solicitados	No realizo ninguno de los productos solicitados
Participación	Participa en los diferentes contextos que se presentan en las sesiones	Habitualmente participa en los diferentes contextos que se presentan en las sesiones	No participa en los diferentes contextos que se presentan en las sesiones
Comunicación	Comunica a los demás de manera clara sus ideas y/u opiniones	Comunica a los demás de manera limitada sus ideas y/u opiniones	No comunica a los demás sus ideas y/u opiniones
Trabajo en equipo	Colabora y apoya a sus compañeros	Habitualmente colabora y apoya a sus compañeros	No colabora y no apoya a sus compañeros

Puntuación Total:	15

Valoración	Puntuación
Acreditado	**8 - 15**
No acreditado	**0 - 7**

Sugerencias de mejora:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Matrices de Marco Lógico

MATRIZ DE MARCO LÓGICO PROYECTO 1

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS O SUPUESTOS
FIN Mejorar el clima organizacional de la DEC a través de la sinergia de la formulación de distintos proyectos que solventen diversas problemáticas al interior de la institución.	(Número de proyectos del año A/ número de proyectos del año B) -1X100	-Matrices del marco lógico de todos los proyectos.	La gestión administrativa de la DEC promueve en la formulación de proyectos.
PROPÓSITO Disminuir los conflictos interpersonales de las personas que laboran en la DEC a partir de la implementación del taller.	(Número de conflictos interpersonales del año A/ número de conflictos interpersonales del año B) X 100	-Reporte de análisis de resultados por parte del interventor.	Los participantes del taller se concientizan de la importancia de mejorar las relaciones interpersonales para su desempeño laboral.
COMPONENTE Taller de integración para la mejora de las relaciones interpersonales.	(Número de talleres planeados/ número de talleres realizados) X100	-Evidencias fotográficas, rúbrica de evaluación, listas de cotejo, lista de asistencia, registros de observación y producto por sesión.	Los participantes tienen disposición acudir a la mayoría de las sesiones.
ACTIVIDADES 1. Entregar reconocimientos al personal partícipe por su colaboración, desempeño y dedicación durante las actividades ejecutadas.	-(Número total de asistentes que reciben reconocimiento / número total de asistentes pertenecientes a la organización) X100	-Reconocimientos entregados a los participantes.	-Los participantes están en la disposición de tener la certificación de las sesiones del taller.
2. Realizar las sesiones de trabajo que conforman al taller de integración para la mejora de las relaciones interpersonales dentro de la DEC.	-(Número de sesiones realizadas / número de sesiones planeadas) X100	-Evidencias fotográficas, rúbrica de evaluación, listas de cotejo, lista de asistencia, registros de observación y producto por sesión.	-Los participantes generan aprendizajes colaborativos a partir de su asistencia a las sesiones.
3. Sensibilizar a la población objetivo sobre la importancia de las relaciones interpersonales en las organizaciones.	-(Número de personas dispuestas a mejorar las relaciones interpersonales / número total de asistentes	-Tabla de vivencias de conflictos laborales al interior de la Dirección de Cultura.	-Los participantes se expresan libremente y con sinceridad.

	pertenecientes a la organización) X100		
4. Difundir el taller de intervención al personal de la Dirección de Educación y Cultura.	-(Número de medios de difusión utilizados / número de medios de difusión planeados) X100	-Video difundido a través de redes sociales de la institución.	-Contar con los recursos monetarios, materiales y humanos para difundir el proyecto.
5. Solicitar instalaciones y fechas para la realización de las actividades implementadas.	-(Número de fechas aceptadas / número de fechas propuestas) X100	-Oficio -Cronograma	-Se cuenta con los espacios suficientes y hay disponibilidad de fechas.

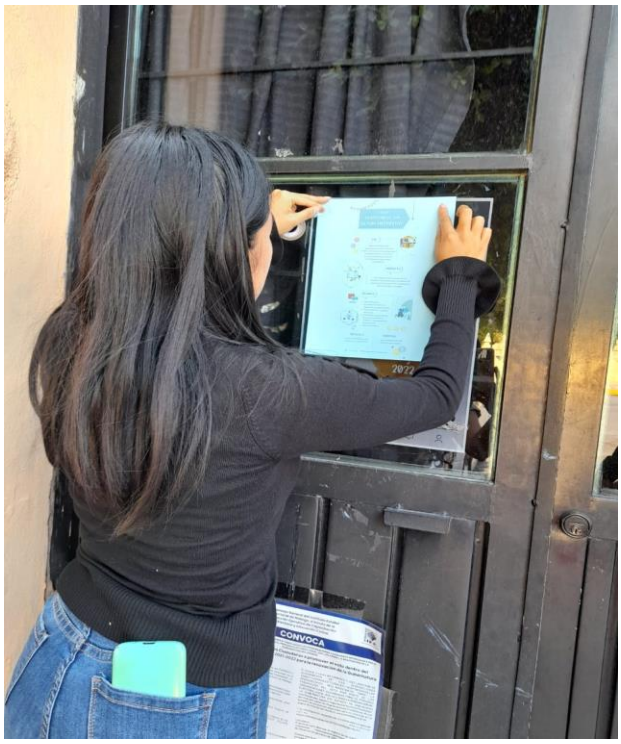
Fuente: Proyecto de intervención de “clima organizacional: las relaciones interpersonales como soporte estratégico en las organizaciones educativas”

MATRIZ DE MARCO LÓGICO PROYECTO 2

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN Mejorar el desarrollo organizacional de la DEC a través de la sinergia de la formulación de distintos proyectos que solventen diversas problemáticas al interior de la institución	(Número de proyectos de año A/ número de proyectos del año B) -1X100	Matrices de Marco Lógico de todos los proyectos	La gestión administaiva de la DEC promueve en la formulación de proyectos .
PROPÓSITO Promover en el encargado de la (DEC) una serie de competencias que le permitan ejercer un liderazgo organizacional.	(Número de competencias requeridas / el número de competencias esperadas) x100	Informe de análisis de los resultados obtenidos por el Taller	Existen acuerdos. Se logran todos los objetivos de la dirección.
COMPONENTES Implementar talleres de acuerdo a las competencias esperadas para el liderazgo organizacional.	(Números de talleres planeados / Número de talleres realizados) x100	Lista de asistencia Evidencia fotográfica	Existe disposición por los colaboradores para participar en capacitaciones de mejora laboral.
ACTIVIDADES 1.- Agendar fechas para la aplicación del taller. 2.- Difusión del proyecto de intervención para fortalecer el liderazgo. 3.- Sensibilizar al director sobre prácticas de liderazgo. 4.-Sensibilizar al personal administrativo sobre la importancia del liderazgo organizacional. 5.-Implementacion de las actividades del taller: “ Fortalecimiento del Liderazgo” 6.- Entrega de reconocimientos para incentivar al personal de la DEC a participar en el taller.	1. (Número de fechas aceptadas / Número de fechas propuestas) x100 2.(Número de medios de difusión utilizados / Total de medios de difusión proyectados)x100 3.- (Número acciones estratégicas aceptadas por el director / número de acciones sugeridas) x100 4.(Número de involucrados / total de involucrados que asistieron) x100 5.-(Número de actividades reprogramadas / total de actividades programadas) x100 6.(Número de asistentes que reciben reconocimiento / Número de asistentes que asisten a los talleres) x100	Cronograma de fechas propuestas y oficio firmado Cartel de difusión (grupo de WhatsApp) Percepción del personal ante la problemática planteada Evidencia fotográfica de implemetacion de las actividades y lista de asistencia Reconocimiento	Existe una buena relación en cuanto a los colaboradores y el líder, ya que trabajan para mejorar el servicio que ofrece el área.

Fuente: Proyecto de intervención de **“**el liderazgo como elemento para el cambio organizacional en la dirección de educación y cultura”

Anexo 19. Evidencia Fotográfica



Publicación de infografía para la difusión del taller.

Difusión del taller a la DEC.

Actividad ronda de participaciones sobre el tema “comunicación y trabajo en equipo”

Actividad dinámica “dímelo con mímica”

Actividad dinámica “búsqueda del tesoro”

Actividad dinámica “el teléfono descompuesto”

Elaboración del mural sobre el tema “trabajo en equipo”

Impartición de la conferencia sobre el tema del “clima organizacional”

Entrega de reconocimientos a los miembros de DEC.

Entrega de reconocimientos a los miembros de DEC.