

---

---

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

UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS

OPCIÓN DE TITULACIÓN

**TESIS**

DENOMINADA

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA  
PARA LA COLABORACIÓN E INCLUSIÓN EN LOS CENTROS  
EDUCATIVOS**

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

PRESENTA

***VICENTE PEÑA ALLENDE***

# **LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA PARA LA COLABORACIÓN E INCLUSIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Con el fin de establecer las características de una cultura organizacional en las instituciones de educación básica por medio de la colaboración entre los actores educativos se presenta esta investigación desarrollada en la Escuela Primaria Rural Federal Nicolas Bravo perteneciente al municipio de Agua Dulce, Veracruz. En ella se refleja mi perspectiva con relación a los ambientes inclusivos en las instituciones, definiendo los referentes teóricos que lo fundamentan. Además, de identificar los componentes socio culturales para definir la cultura organizacional.



**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



**SEV**  
Secretaría  
de Educación

**SEMSyS**

Subsecretaría de Educación  
Media Superior y Superior



**UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA  
NACIONAL**

## DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

Coatzacoalcos, Ver., 08 de noviembre 2024.

**C. VICENTE PEÑA ALLENDE**

**PRESENTE:**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado por la Comisión Revisora a su trabajo intitulado: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA PARA LA COLABORACIÓN E INCLUSIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**. Opción: **TESIS** para obtener el Grado de **MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**, a propuesta de su Director; **DR. JOSE NICOLAS HERNANDEZ BARRAGAN**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos establecidos que en materia de titulación exige esta Universidad.

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

**ATENTAMENTE**  
**"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

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



**S.E.V.**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA**  
**NACIONAL**  
**UNIDAD REGIONAL**  
**305**  
**COATZACOALCOS, VER.**

2024: 300 AÑOS DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE COMO PARTE DE LA FEDERACIÓN 1824-2024

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS, VER.**  
Clave: 30DUP0006Z  
Prolongación Mártires de Chicago s/n. Col. El Tesoro  
C:P: 96536 Coatzacoalcos, Ver. Tel: 921 21 88072



**200 AÑOS**  
**VERACRUZ**  
DE IGNACIO DE LA LLAVE  
COMO PARTE DE LA FEDERACIÓN

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>8</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivo Específico.....</b>	<b>14</b>
<b>Preguntas de Investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>15</b>

## CAPÍTULO I

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Teoría Organizacional y la Gestión Educativa.....</b>	<b>20</b>
<i>1.1.1 Desarrollo de la Gestión educativa en México .....</i>	<i>22</i>
<b>1.2 Declaración Mundial Sobre Educación Para Todos .....</b>	<b>27</b>
<i>1.2.1 Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales .....</i>	<i>29</i>
<b>1.3 La Reforma Integral de la Educación (RIEB) .....</b>	<b>31</b>
<i>1.3.1 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica .....</i>	<i>31</i>
<i>1.3.2 La Alianza por la calidad de la educación .....</i>	<i>35</i>
<b>1.4 Constitución Política de México (Artículo 4°).....</b>	<b>42</b>
<b>1.5 La Organización Escolar .....</b>	<b>43</b>
<b>1.6 Dimensiones de la Gestión.....</b>	<b>45</b>
<i>1.6.1 Modelo Estratégico Escolar (Dimensión de Participación Social).....</i>	<i>47</i>
<b>1.7 Cultura Institucional y los Procesos de Cambio.....</b>	<b>48</b>
<b>1.8 La Cultura Organizacional en la Educación.....</b>	<b>54</b>
<i>1.8.1 La cultura .....</i>	<i>56</i>
<i>1.8.2 Multiculturalidad e Interculturalidad en los centros escolares.....</i>	<i>58</i>
<i>1.8.3 Identidad de la cultura organizacional .....</i>	<i>60</i>

<b>1.9 El Trabajo Colaborativo.....</b>	<b>61</b>
1.9.1 Factores para el desarrollo del trabajo colaborativo .....	62
1.9.2 La participación colaborativa en la escuela.....	63
1.9.3 Roles de los grupos de trabajo.....	65

## **CAPÍTULO II**

<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>67</b>
-------------------------------	-----------

<b>2.1 Las Relaciones Sociales Dentro de la Institución Educativa.....</b>	<b>67</b>
<b>2.2 Organismo de Apoyo.....</b>	<b>70</b>
<b>2.3 La Cultura Escolar .....</b>	<b>71</b>
<b>2.4 Cambio Organizacional .....</b>	<b>76</b>

## **CAPÍTULO III**

<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>78</b>
--------------------------	-----------

<b>3.1 Enfoque de la Investigación .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2 Diseño de Investigación – Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3 Muestra .....</b>	<b>81</b>
<b>3.4 Técnicas e Instrumentos de Evaluación (Recolección de Datos).....</b>	<b>82</b>
<b>3.5 Análisis de Datos Desde el Método Mixto.....</b>	<b>84</b>
<b>3.6 Cronograma de Actividades .....</b>	<b>85</b>

## **CAPÍTULO IV**

<b>INTERVENCIÓN Y RESULTADOS.....</b>	<b>88</b>
---------------------------------------	-----------

<b>4.1 Proyecto de Intervención .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2 Naturaleza del Proyecto .....</b>	<b>89</b>
<b>4.3 Estrategias del Proyecto .....</b>	<b>91</b>
<b>4.4 Instrumentos de Medición .....</b>	<b>95</b>
<b>4.5 Perspectivas de la Evaluación en el Proyecto de Intervención.....</b>	<b>96</b>

<b>4.6 Procesos de la Evaluación .....</b>	<b>101</b>
<b>4.7 La Tipología de Evaluación en el Proyecto.....</b>	<b>103</b>
<b>4.8 Análisis y Resultados.....</b>	<b>104</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se establecen los elementos institucionales para promover el desarrollo de la cultura organizacional. Los aspectos que se detallan están justificados con base en la investigación educativa con la intención de mejorar la calidad e inclusión en las escuelas. Dicho lo anterior, es importante tener como referencia la variedad de contextos y necesidades de los órganos educativos, en este sentido, el tema de estudio tiene una particularidad universal para que sea contemplada como un referente de transformación, atención y aceptación de la diversidad de cada uno de los actores escolares.

En la actualidad la escuela está convertida en un elemento en el que interactúan una gran diversidad de culturas convirtiendo a la institución en un centro de equilibrio y atención de manifestaciones culturales. De esta forma, se requiere que en los participantes exista un descongelamiento y congelamiento desde sus propias concepciones e ideologías para comprender la realidad en los contextos sociales. La cultura organizacional favorecerá el ambiente de inclusión para que todos los miembros de la comunidad escolar sean tomados en cuenta desde la propia diversidad. Por lo tanto, se encarga de establecer vínculos con todos los individuos sin excepción alguna tomando en cuenta los valores, la realidad del tiempo y medio, la resolución de la personalidad, disciplina, el respeto a los demás, solidaridad y la estimulación de la creatividad.

Todo esto parece confirmar que, la problemática está presente en un grupo de agentes sociales dentro del ámbito educativo. El primer momento para el desarrollo de la propuesta se originó a partir de la identificación del problema en el centro escolar (nivel primario), categorizándolas con sus causas-consecuencias a partir de la interpretación de una realidad para establecer una línea de acción en el factor que más vitalidad tenía para generar cambios en toda la organización institucional. El cambio de una organización se genera a partir del propio reconocimiento de los miembros en las debilidades y áreas de oportunidad para la atención de las diversas manifestaciones culturales.

De esta forma, la investigación requirió un análisis de las estructuras del centro educativo proponiendo la cultura organizacional educativa. Este proceso genera un espacio de manifestaciones culturales compartidas, estableciendo diferentes mecanismos de verificación y seguimientos para la atención de la diversidad en la comunidad escolar. En este trabajo, se propone el inicio de acciones en conjuntas (alumnos, padres de familia y docentes) para transformar la cultura organizacional en los centros de formación básicos.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el proceso es gradual y se requiere de la participación de todos los actores educativos (docentes, alumnos, director y padres de familia) para establecer una cultura organizacional que tenga como finalidad la inclusión educativa. Por lo tanto, la primera fase que se promueven en las escuelas es la interacción de los tutores escolares con el medio formativo, atendiendo las diferencias e importancias que se ejercen para desarrollar características únicas y eficientes de la comunidad escolar, compartiendo significados, objetivos en común, variedad de pensamientos, ideologías, lenguaje, vestimenta, religión, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se obtuvo una exploración al mundo real en la Escuela Primaria Nicolás Bravo para transformar su cultura organizacional. En primer lugar, se implementó un cuadro en el que se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) el cual consiguió mostrar las diversas problemáticas que existían para que se le diera la atención inmediata. Además, el diagrama de Ishikawa (Anexo 2) funcionó como el instrumento en el que se concretaban cada una de las causas del problema del centro educativo.

Se debe agregar que, se diseñaron instrumentos para identificar la problemática, también, para el seguimiento del proceso de transformación de la cultura organizacional y de cómo se correlaciona con el trabajo colaborativo. Esta investigación, demuestra la importancia de desarrollar una cultura organizacional que promueva la inclusión y colaboración de los padres, alumnos y autoridades educativas. Este proyecto requiere el compromiso de todos los participantes para

reconocer las áreas de oportunidad, identificar las barreras por parte de los padres de familia, docentes y directivos en el proceso de gestión para relacionarse de manera respetuosa de acuerdo a las diferencias de cada uno.

De esta forma, la investigación tiene como objetivo general Implementar la cultura organizacional en las instituciones del nivel primaria para el desarrollo de un ambiente de colaboración e inclusión de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, como objetivos secundarios se pretende determinar los referentes teóricos que permitan trasladar el concepto de la cultura organizacional al ámbito educativo, identificar los aspectos esenciales, los aspectos socioculturales y por último la aplicación de estrategias de trabajo colaborativo para su desarrollo.

La estructura de la investigación corresponde al Capítulo 1 - Marco Teórico en el que se demuestra los procesos de la gestión educativa que ha desarrollado transformaciones en sus enfoques desde una organización basada en la disciplina hasta lograr una propuesta donde cada los integrantes estén comprometidos para el desarrollo de diferentes proyectos de mejora continua y ofrecer un servicio de calidad. En este sentido, las relaciones que existe en un centro de trabajo se infieren cada una de las escuelas organizacionales, sin embargo, una de ellas predomina la orientación para establecer un enfoque que ayude a guiar la gestión educativa, así como sus respectivos modelos.

De manera consecuente, se detallan los indicadores de la gestión educativa de acuerdo a los marcos normativos vigentes para estructurar un campo de acción congruente con las necesidades y características del centro escolar, a su vez, establecer las dimensiones que abarca situaciones reales para la implementación del proyecto escolar. Estos dos elementos son fundamentales para organizar y proponer objetivos, acciones y evaluaciones en el proceso de cambio en cada uno de los participantes, así como la forma en la que esta investigación se desarrolla desde la gestión institucional de los centros educación básicas.

Además, se describe la cultura organizacional en la educación el cual se describe la conceptualización, así como se detallará cada uno de los elementos que

la escuela primaria demuestra ante la sociedad, con la finalidad de establecer objetivos y metas compartidos. Estas características no pueden ser iguales a otra institución educativa, poseen diferentes manifestaciones culturales y necesidades de cada uno de los integrantes (maestros, alumnos, docentes y padres de familia), bajo la adecuación y adaptación del contexto social.

Todas estas afirmaciones se relacionan con la inclusión educativa, esto se debe a que al implementar la cultura organizacional se atiende a cada uno de los actores educativos, reconociendo y aceptando su diversidad, así como la atención de las necesidades y problemáticas que tienen en colectivo. En la institución escolar se favorecen aspectos pedagógicos para que cada uno de los alumnos tengan aprendizajes significativos para el desarrollo de las competencias para la vida en sociedad transformando prácticas que permitan mejorar todo el componente institucional.

En las instituciones públicas del nivel primario, poseen características estructurales que reflejan la dinámica de trabajo, atención a la diversidad y las relaciones personales con los actores educativos, de este modo, se requiere de un proceso sistemático para la creación de grupos de trabajos que tengan diferentes roles de trabajo, así como objetivos compartidos apegados a las manifestaciones culturales de cada integrante. En algunas ocasiones, se crean de manera automática de acuerdo a las composiciones sociales de cada uno de los participantes.

Además, explica la evolución de los equipos de trabajos en contextos organizacionales, y se resalta su importancia para el desarrollo de ambientes favorables en cada una de las instituciones escolares. Este proceso es muy difícil de lograr, esto se debe a que el trabajo en equipo corresponde a un compromiso en cada uno de los miembros para la distribución de papeles y cumplimiento de las actividades. Para lograrlo se necesitan identificar las relaciones laborales que existen en un centro escolar, con la intención de reconocer las áreas de oportunidad de cada integrante.

Se debe agregar que, el trabajo colaborativo centra el comportamiento de cada uno de los participantes moderándolo a tal grado que se establezcan las agrupaciones

o equipos de trabajo constituyen escenarios de conducta para el desarrollo de procesos adaptativos, de comunicación y coordinación. Esto principalmente se debe a los roles que cada uno de los integrantes desempeña tratando de introducir insumos para mejorar los resultados promoviendo la multiculturalidad e interculturalidad en los centros educativos de educación básica.

En el capítulo 2, se detalla el marco contextual que es un factor indispensable en el que se demuestra la influencia de la cultura local, regional o nacional que se ejerce dentro de los grupos de trabajos de la institución, por lo tanto, estas organizaciones se ven sometidas a exigencias a cambios en la composición estructural. Además, corresponde a la Flexibilidad organizacional y equipos distribuidos para que todos tengan la oportunidad de participar y ejercer un papel activo, si cada uno transforman sus concepciones y se lleva a la práctica se está percibiendo que el cambio conceptual cubre completamente las diferentes manifestaciones de los participantes.

De manera que, la escuela se convierte un medio en el que diferentes culturas interactúan y se respetan atendiendo las necesidades de cada uno de los integrantes, a esto se le denomina como una cultura organizacional inclusiva el cual el estudio está orientado para que exista un cambio en toda la composición escolar. La educación es responsabilidad de todos y sin excepción alguna se debe de procurar buscar la calidad de la misma para el beneficio de todos los ciudadanos mexicanos. La investigación se convierte en un elemento indispensable para los docentes, directivos y supervisores para la mejora continua.

Por otro lado, en el capítulo 3 metodología de la investigación corresponde al seguimiento del proyecto por medio del paradigma de investigación mixto, con la intención de recolectar datos cualitativos y cuantitativos para argumentar cada una de los procesos, así como su impacto en el ámbito educativo, obteniendo una justificación de mayor comprensión de la cultura organizacional en los centros de educación básica. Además, las evidencias que se recolectaron fueron datos numéricos, verbales,

textuales, visuales y simbólicos que durante el plan de mejora se detectaron con la finalidad de evaluar el impacto e injerencia dentro de la muestra seleccionada.

Así mismo, en el capítulo 4 se propone un proyecto de intervención, es fundamental detallar las características de las variable independiente y dependiente, el primero corresponde a una cultura organizacional, este concepto tiene factores como la cultura que posee cada uno de los individuos que lo traslada a los centros educativos, la multiculturalidad e interculturalidad que se desarrollan dentro de estas instituciones al tomar en cuenta el espacio geográfico, tiempo, ecosistemas, adoctrinamientos, costumbres, tradiciones y cada una de las manifestaciones individuales que cada personas desarrolla en la vida en sociedad. Los elementos anteriores son factores para el desarrollo de la cultura organizacional y así obtener significados compartidos, objetivos colectivos y acciones promoviendo el trabajo colaborativo.

El segundo elemento propone, una variable que permita el desarrollo de la cultura organizacional y las definiciones conceptuales para la categorización de sus elementos dentro de una institución escolar, se propone el trabajo colaborativo para favorecer la participación, el liderazgo compartido, diferentes roles de trabajo, inclusión, ampliación del lenguaje para la argumentación y toma de decisiones en situaciones reales. La correlación de estos dos factores favorece cada una de las facultades de los actores educativos, promoviendo así una educación inclusiva y de calidad.

Es así que, se estableció el objetivo general de la intervención el cual tiene como “Aplicar estrategias de trabajo colaborativo en la institución escolar para desarrollar una cultura organizacional”. El cambio es un proceso que se desarrolla a medida que los involucrados reconozcan las manifestaciones culturales de toda la comunidad escolar, desarrollando la colaboración, participación e inclusión. Así mismo, como primer elemento para que suceda la transformación se tienen los objetivos específicos de explicar el concepto de la cultura organizacional, concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo colaborativo para el desarrollo de las

actividades, valorar la importancia de participación de la comunidad escolar y, por último, planear las actividades que se desarrollarán en colaboración.

El trabajo tiene como meta, que sea un referente para todas las escuelas de educación básica en el que sean capaces de transformar su cultura escolar en una organizacional en el que todos los miembros sean incluidos en el proceso educacional. También, es importante que cada uno de los profesores tengan las disposiciones de romper sus paradigmas que a lo largo del tiempo sean fortalecidos por ideas implícitas en el que hacer educativo, generando un proceso de análisis para que desarrolle un cambio conceptual, actitudinal y procedimental. La autoridad de cada centro escolar es el responsable de guiar a todos los miembros para que en juntos se respeten las diferentes manifestaciones culturales.

Esta es una investigación en el que se centran acciones para que exista un cambio en primera instancia por parte de los padres de familia, en donde su participación sea más activa respetando la variedad cultural existente en la escuela, la colaboración de trabajo por parte de los docentes y la atención en los estudiantes para el desarrollo respetando a la diversidad es recomendable que se centre la atención en todos para que el cambio exista.

## DIAGNÓSTICO

### Planteamiento del Problema

El ser humano por naturaleza tiene condiciones que le permiten tener características únicas e inigualables, sin embargo, a lo largo del tiempo estos elementos son compartidos socialmente e históricamente para la creación de la cultura. De este modo, las características generales, así como las tradiciones que se encuentran en un grupo de individuos son referentes de una identidad social. Al hablar de este proceso de manera global se señalan aspectos como el lenguaje, vestimenta, ideologías, religión, entre otros aspectos que permitan la clasificación, discriminación, comparación y la segregación de los grupos de personas.

Por lo tanto, en La Declaración de México sobre las Políticas Culturales (1982) establece que la cultura corresponde aquellos elementos que distinguen a una sociedad tales como las características físicas, orientaciones sexuales, religión, vestimenta, conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, entre otros aspectos. El crecimiento del ser humano por naturaleza adquiere criterios éticos y morales por los cuales se expresan dando una identidad única e inigualable. Además, México es considerado un país Megadiverso por la gran variedad de vida y de culturas que existe en el territorio nacional.

Sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017) publicó un estudio en el que una de cada cinco personas mayores de 18 años declaró ser discriminado por su lenguaje, características físicas, formas de vestir, composición familiar, nivel socioeconómico, creencias religiosas, sexo, y sus diversas ideologías o pensamientos. Los señalamientos anteriores, ocasionan que existan elementos de clasificación, segregación y desigualdades entre los individuos de las composiciones sociales.

De esta manera, en cada uno de los ámbitos sociales, políticos y económicos el proceso de segregación está presente en contextos reales concibiéndola como un elemento de atención universal, en cuánto a lo educativo, se ha reportado que una

de las mayores formas de discriminación y segregación en los actores escolares (alumnos, padres de familia, docentes y directivos) son señaladas por características físicas, forma de hablar, pensar, vestir, ideologías, preferencias sexuales y de manifestaciones artísticas son relacionados con limitaciones contextuales, de manera consecuente, se desarrolla una desigualdad en cada uno de los centros educativos por medio de actos de discriminación.

Por lo tanto, en las instituciones de educación básica se promueven situaciones de segregación y clasificación en los integrantes educativos, proporcionando una nula participación por parte de ellos. Para ilustrarlo mejor, “el 20.2% de la población de 18 años y más declaró haber sido discriminada en el último año por alguna característica o condición personal” (CNDH, 2017, pág. 7). Dentro del estudio, los motivos para que exista juicios negativos hacia las personas consisten en la manera de vestir o arreglo personal, el peso o la estatura, la edad y las creencias religiosas.

En lo que refiere a la educación, no se deben de omitir las manifestaciones de discriminación, segregación y clasificación de los actores educativos que se “puede producirse en todas las escuelas y no puede asociarse exclusivamente con centros de áreas y poblaciones más desfavorecidas” (Cámara de Diputados LXIII Legislatura, 2016, pág. 12). El proceso de negación o de ignorar los problemas que estén presentes en las instituciones impiden que se establezcan propuestas de comunicación, colaboración y de una mejora en conjunto. De una u otra forma existen clasificaciones que no permiten desarrollar todas las facultades de los participantes en los años de formación.

En este sentido, las desigualdades están presente tanto en la cultura interna y externa de una institución en la que se desarrolla una variedad de clasificaciones, segregaciones y discriminaciones por parte de los miembros escolares teniendo como puntos a destacar los aspectos ideológicos, vestimenta, económicas, religiosas y las características físicas. Al estar presente en situaciones donde no respetan las manifestaciones culturales se requiere de la atención inmediata.

De esta manera, es fundamental identificar que en las organizaciones escolares de educación primaria existen problemas que irrumpen el desarrollo de las actividades, el aprendizaje de los educandos y el logro de la calidad educativa. En éstas instituciones públicas se encuentran las áreas de oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas que hacen obtener una dinámica desfavorable en los centros institucionales, en la mayoría de los casos éstas son ignoradas por cuestiones personales, liderazgo, planeación, colaboración, las actitudes, valores, respeto, tolerancia y profesionalismo por parte de los actores educativos (maestros, padres de familia, alumnos y autoridades locales), reflejando una cultura organizacional disfuncional.

Por lo tanto, desde una perspectiva real se encuentra la escuela primaria federal rural Nicola Bravo con clave 30DPR3192R del turno matutino, la cual está ubicada en la localidad de Agua Dulce, Veracruz en la colonia El Cedral. La institución es de una modalidad multigrado (Bidocente) con dos maestros frente a grupo, durante el ciclo escolar 2022-2023 existen 28 padres de familias y 44 alumnos inscritos, con una prestación de servicios educativos de 8:00 am a 12:30 pm. En su infraestructura conformada por dos aulas, una cancha deportiva, 2 sanitarios y patio escolar.

El ambiente de trabajo se rige dentro de lo normativo, el horario escolar en su totalidad es utilizado para la realización de trabajos formativos. El espacio que se tiene para el intercambio de experiencia y estrategias de aprendizajes es en el Consejo Técnico Escolar. Con relación a los integrantes del centro educativo alumnos, padres de familia y docentes para obtener un análisis transparente y con objetividad se realizó una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Ver anexo 1).

De manera consecuente, los resultados de la institución mencionada se presenta una cultura escolar que no es incluyente, una de las debilidades que se identificaron es que al desarrollar diversas actividades en el centro educativo los padres de familias se rigen por la individualización y la poca participación. Cuando un integrante expresa una idea u opinión en la mayoría de las veces esta no se le contempla o se le ignora de la misma forma, si una de las mujeres expresa una

propuesta no es tomada en cuenta, no existen objetivos que se elaboren en conjunto, la participación se genera de manera obligatoria y no colaborativa. Con respecto a los alumnos, no se involucran en la organización de las actividades, sus opiniones no son tomadas en cuenta, así como sus propias ideas sobre los temas de relevancia social.

Así mismo, los elementos que resaltan en la problemática como primer factor se identificó la organización del comité de Asociación de Padres de Familia no existe una colaboración entre sus integrantes para la resolución de problemas relacionados a la educación de sus hijos. Sin embargo, al desarrollar una actividad que implica trabajar con otro sujeto, tienden a interrumpirse entre sí y de manera consecuente, no se cumplen con las funciones que se establecen, reflejando la ausencia de un liderazgo compartido entre cada uno de ellos y la nula comunicación asertiva entre los integrantes. Más aún, cada uno cumple sus intereses personales y aquellos que no comparten las mismas creencias son apartados del grupo. Por último, el desempeño de los roles recae solo en una persona mientras que los demás están en un papel inactivo.

Durante el desarrollo de las actividades, al estar reunido en un grupo de trabajo algunos padres de familia no son tomados en cuenta para el desarrollo de las actividades, principalmente las del género femenino. Por lo tanto, son marginados de cualquier función que pudieran desempeñar, se crea de manera automática un proceso de separación por características físicas e ideológicas dejando de lado las cualidades del individuo. Este tipo de segregaciones, se identifican durante las reuniones de la asamblea de Asociación de Padres de Familia en reiteradas ocasiones no se pueden establecer acuerdos o bien, desarrollar las acciones de mejora por este factor.

De manera consecuente, con la aplicación de una encuesta sociodemográfica (Ver anexo 3) se determinó como segundo elemento las interacciones de los estudiantes que tienen dentro de la organización. En lo económico, existen organizaciones familiares que se encuentran en zonas vulnerables que no cuentan

con los recursos necesarios para cubrir las necesidades de los educandos, por lo tanto, cuando se les solicitan materiales de trabajo que se ocuparán en el transcurso de clases no todos cumplen con el requerimiento, generando así una separación en los grupos de trabajo en los que se ubica.

Las diversas actividades que se desarrollan en la organización no atienden a los intereses de los estudiantes, esto refiere a, que está tan sistematizado la cultura actual de la institución que no existe una apertura al diálogo para escuchar las ideas e intereses que los educandos tienen. El trabajo se centra en cumplir normativamente el currículo centrado los objetivos en el resultado y no en el proceso. Como consecuencia, los estudiantes no tienen un interés por las actividades escolares, así como ninguna atención en sus necesidades.

Con relación a la elaboración de las normas de convivencia, los estudiantes no tienen ninguna participación para su creación, son simplemente un agente pasivo en recibir los lineamientos que se infieren por parte de los profesores y padres de familia. Continuando con el análisis, dentro de los grupos de trabajo existe una exclusión en los estudiantes por las características físicas, si presentan algún tipo de necesidades especiales o porque no cumplen con algunos lineamientos o ciertos comportamientos de acuerdo con unas reglas específicas que son establecidas por la misma comunidad escolar.

Por último, el tercer elemento corresponde a los docentes de la institución educativa al no tomar acciones necesarias para favorecer la inclusión, esto debido a una escasez de estrategias, desactualización con los nuevos modelos de gestión educativa, así como el nulo liderazgo que permitan erradicar la segregación obteniendo como resultados la clasificación, discriminación y la apertura a las diferentes opiniones de los padres y estudiantes generando, abusos verbales por parte de algunos compañeros. De este modo, se establece que la cultura escolar que prevalece en la institución no es incluyente, generando así una inestabilidad para establecer objetivos y metas en conjunto.

En este sentido, los puntos anteriores permiten identificar que la comunidad escolar (alumnos, docentes y padres de familia) existe una problemática en la cultura organizacional, los integrantes expresan quejas de manera constantes que no son objetivas, fundamentándose en aspectos como creencias, vestimentas e ideologías religiosas. A la vez, no existe una directriz en donde todos los participantes interactúen para construir los escenarios pertinentes para lograr los objetivos de la comunidad estudiantil. Con relación en los docentes, no tienen una comunicación con los estudiantes y padres de familia para establecer parámetros para propiciar ambientes de aprendizajes, comunicar las áreas de oportunidad, colaborar para maximizar los tiempos, reconocer y aceptar la diversidad que existe en la institución escolar.

Dicho lo anterior, se identifica como problemática la transformación de la cultura escolar en una cultura organizacional, promoviendo un cambio para que la escuela sea de todos y para todos, una perspectiva inclusiva que se unan todos los factores humanos, económicos, sociales, infraestructura, educativos y materiales para generar un cambio. Los aspectos más relevantes es la aceptación de la diversidad en los educandos como un valor agregado, el respeto a las diferencias de creencias y culturas, incorporación de metodologías de aprendizajes constructivas donde todos los actores educativos participen.

Se debe de establecer una transformación conceptual, procedimental y actitudinal en cada uno de los actores educativos. En los docentes, como un gestor para desarrollar espacios de cultura organizacional, no solo se deben de indicar los elementos que componen si no también, la búsqueda de la calidad de la educación, estableciendo mecanismo de organización que permita la participación y colaboración de cada uno de los integrantes del centro institucional. En los padres de familia, que participen en el proceso y sean capaz de aceptar la diversidad de cada integrante, así como la apertura para tener objetivos y metas en conjunto (Alumnos-Docentes- Padres) para generar la cultura organizacional.

De manera que, es fundamental reconocer cada una de las características que presenta la cultura organizacional, así como también la indagación y propuesta a la

interrogante ¿Cómo crear una cultura organizacional en las instituciones de educación básica para generar un ambiente de colaboración, participación e inclusión? Esta pregunta de investigación, guiará todo el proceso con la finalidad de encontrar las medidas necesarias para establecer alternativas para el desarrollo de las actividades en función de la búsqueda de una escuela que sea capaz de ofrecer una formación de calidad. La resolución será a través de un proyecto de intervención, que permita organizar a los padres de familia y desarrollar la colaboración para construir el aprendizaje de los estudiantes, percibiéndola como una escuela en la que se puede tomar como referencias para la construcción de la cultura organizacional en el ámbito educativo.

### **Objetivo General**

Construir ambientes de colaboración en la comunidad escolar para establecer las características de una cultura organizacional inclusiva.

### **Objetivo Específico**

- Definir los referentes teóricos que permitan establecer parámetros de la cultura organizacional en los centros de educación básica.
- Reconocer los elementos que intervienen en el proceso de la cultura organizacional para establecer las funciones de participación dentro del centro educativo de la educación básica.
- Identificar los aspectos socioculturales (políticos, histórico, culturales, sociales y económicos) existentes en el plantel educativo para definir su cultura organizacional.
- Priorizar la participación de los actores educativos valorando la diversidad, promoviendo la tolerancia y el respeto.
- Aplicar estrategias de trabajo colaborativo en la institución escolar para desarrollar una cultura organizacional para lograr la inclusión de educación.

## **Preguntas de Investigación**

1.- ¿Cómo crear una cultura organizacional en las instituciones de educación básica para generar un ambiente de colaboración, participación e inclusión?

## **Justificación**

Definitivamente, esta investigación permitirá establecer elementos significativos para el desarrollo de una cultura organizacional con estrategias de trabajo colaborativo se reflejarán cambios que favorezcan la diversidad que existe en una institución escolar. De esta manera, se presentará referentes teóricos que describen la composición de una escuela, así como también el rol que cada uno de los actores deben desempeñar en ella. De igual manera, se podrá diseñar y ejecutar una organización para atender las demandas internas como externas del plantel educativo.

Esta propuesta de investigación, al presentarse una problemática que infiere una organización que no atiende a la cultura escolar, por el cual, se investiga la solución para la atención inmediata, proponiendo una cultura organizacional como un cambio en toda su organización. De esta forma, este documento se vuelve un referente para favorecer la participación de los miembros del centro educativo, dejando a un lado aquellas actividades escolares donde no se tomaban en cuenta la cultura de cada uno de los integrantes, al consensarse en colectivo resulta una cultura organizacional que incluya a todos los actores.

Así mismo, el impacto de la investigación tiene establecer en los sujetos educativos el trabajo en colaboración para el desarrollo de la cultura organizacional, atendiendo las diferencias culturales, correspondiente a la aceptación de la diversidad presente en el centro educativo. Dicho lo anterior, la responsabilidad recae en los profesionales de la educación, proponiendo estrategias que favorezcan el desarrollo de la cultura organizacional, organizando los ambiente, la evaluación de los objetivos y metas en comunes, con términos más exactos, ser gestores educativos.

Por esta razón, se decidió investigar sobre las diferentes manifestaciones culturales que existen en una escuela y cómo éstas en su mayoría forman una cultura escolar deficiente para la inclusión educativa. Se propone por medio de estrategias que requieren acciones para transformar el pensamiento conceptual, procedimental y actitudinal en los actores educativos (docentes, alumnos y padres de familia).

Dicho de otra forma, el papel que desarrolla cada uno de los actores dentro de un centro escolar del nivel primario impactará en su organización, ya que, en la mayoría de los casos estas características repercuten de manera negativa dejando de lado factores profesionales y objetivos para dar prioridad a elementos subjetivos que impactan en las relaciones de cada uno de los participantes. Es importante mencionar que esta investigación no tiene la finalidad de establecer un mecanismo totalmente autoritario, más bien, se debe de diseñar un diagnóstico para definir cada uno de los aspectos naturales-sociales que se presentan en el centro educativo de educación básica.

Por lo que se refiere al proceso de investigación, se desfragmenta cada uno de los componentes que se requiere para lograr una cultura organizacional, tomando en cuenta las experiencias empíricas, teóricas y prácticas que suscitan dentro del plantel educativo. Esto traerá como consecuencia elementos sólidos que permiten atender cada una de las necesidades escolares, así como también las incorporaciones de manera activa y colaborativa de cada uno de los miembros de la comunidad escolar. De esta manera, cada uno de ellos tendrá una importancia en el desarrollo de una calidad en la educación ya que su participación generará elementos de aprendizajes en los estudiantes dentro y fuera de la institución escolar para generar competencias para la vida.

Lo dicho hasta aquí supone que, se considera que esta propuesta es un elemento indispensable para el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes y de esta manera desarrollar una calidad educativa al establecer una cultura organizacional en el centro educativo, dejando en claro la participación de los sujetos educativos: maestros, padres de familia y autoridades educativas, con objetivos y metas

colectivas que se generen a partir del diálogo, análisis y vivencias que cada uno de los sujetos. La participación es un elemento fundamental que permea en el logro de los objetivos, así como también, las relaciones que existen en la institución escolar.

De esta manera, el trabajo propone medidas de acción, así como también el liderazgo que debe de existir en una institución escolar para el logro de la calidad en la educación, resaltando que la colaboración es uno de los medios fundamentales por el cual se desarrollará. A consecuencia, los estudiantes serán los beneficiarios primarios, ya que según los nuevos parámetros y normatividad gira en relación en centrar la atención en ellos y en sus procesos de aprendizajes. Esto requiere que cada una de las dimensiones de gestión estén entrelazadas para que se genera una cultura organizacional.

Dicho lo anterior, es importante que la incorporación de cada uno de los actores sea con base en el respeto, tolerancia, equidad, humildad y otros valores institucionales para que la convivencia sea sana entre los individuos. Los alumnos verán una escuela donde pueden llegar a expresar sus ideas, inquietudes y sobre todo sus necesidades, un espacio de autorregulación y autonomía por parte de cada uno de los tutores en beneficio de su aprendizaje. Con base en el respeto a las diferentes ideologías, creencias religiosas, vestimentas, tradiciones, siempre teniendo en cuenta la diversidad que existen dentro la institución educativa.

Considerando ahora, al utilizar el análisis FODA dentro de la organización, se identificó que existe una segregación educativa en el centro de educación primaria, de manera consecuente, se establecieron líneas de acción para la atención de la problemática. De esta manera, al desarrollar la colaboración entre todos los miembros de educación se genera la cultura organizacional teniendo como resultados, normas de convivencia, cumplimiento de las actividades escolares, un clima escolar positivo, ambientes de aprendizaje culturales y un liderazgo compartido.

La responsabilidad de los profesionales de educación (Docentes) recae en analizar su práctica, así como la intención de ser un agente para generar un cambio y dejar de lado el conformismo por no querer inmiscuirse en el proceso de

transformación conceptual en el que también participará. Al momento de tomar la iniciativa del cambio, este estará contribuyendo para el desarrollo de la cultura escolar, la escuela debe de ser una organización en el que las manifestaciones culturales sean atendidas y respetadas por cada uno de los actores educativos, el papel del docente (directivo) recae en ser el gestor para desarrollar la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que por medio de la colaboración se creen escenarios culturales de organización, donde la participación activa de cada uno de los personajes sea en beneficio del logro de la calidad educativa y de los procesos de aprendizaje. El propósito de la investigación es el análisis del problema para crear acciones en conjunto que promueva una cultura organizacional, primero de manera local y posteriormente que esta tenga una repercusión positiva en cada uno de los centros educativos del nivel primario.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se incorporan referencias de investigaciones, desarrolladas por diversos autores en relación con la gestión en las escuelas de educación básica que han introducido diversos modelos de gestión sujetas a las políticas nacionales, en cada momento histórico se centra en buscar los enfoques de la gestión educativa proponiendo mejoras desde la infraestructura escolar, modelos educativos correspondientes a los lineamientos internacionales, recursos humanos profesionales y transformación en las percepciones del desarrollo de los aprendizajes de los educandos. Se analiza la transformación durante los últimos años para definir las características fundamentales que rigen a una institución escolar.

Como una mirada histórica, en la educación a partir del año ochenta las teorías de la organización se adaptaron a las estructuras educativas, con la finalidad de desarrollar oportunidades de acceder al sistema educativo, también, se establecieron proyectos con miras hacia el futuro tratando de predecir algunos logros con relación a las exigencias. Por último, la situación económica es parte fundamental para la implementación de los modelos de acuerdo a los recursos con los que cuenta una institución escolar. La transformación de los aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales están presente en las teorías de la gestión educativa.

En nuestro país se desarrolló un marco normativo, este consistió en reformar aspectos educativos que suscitaron diversas gestiones implementadas a partir del año de 1990. Lo anterior, se rescata a la importancia de obtener una visión cronológica de los diversos acuerdos que se desarrollaron. En una de las etapas más importantes, se construyó la reforma integral de la educación básica (RIEB, 1993) con relación y justificación a los estándares internacionales donde México se encuentra inscrito. El impacto en las instituciones se cataloga como positivos y negativos, se identifican los factores que influyeron para el desarrollo de la gestión hasta en la actualidad con los nuevos planes y programas.

Ejemplificando lo anterior, el proceso del Plan de once años (1959) invirtió en el mejoramiento de los centros educativos, así como la distribución de libros para que todos los mexicanos tuvieran accesos a la información. Sin embargo, a partir de que México se incorporó a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015), adquirió políticas educativas internacionales que debían ser atendidas a nivel nacional lo que llevó a estructurar el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1993). Es importante identificar cada uno de los momentos históricos educativos, así como las características de la misma para comprender la dimensión y el modelo de gestión que en la actualidad existe cada uno de los centros educativos poseen.

### **1.1 Teoría Organizacional y la Gestión Educativa**

A lo largo del tiempo, el desarrollo de la humanidad se ha complementado con diversos factores que requieren elementos políticos, sociales, económicos y educativos, teniendo como consecuencia grandes descubrimientos o nacimientos de teorías que se aplican en la vida cotidiana de cada uno de los individuos. Por lo tanto, las bases que deben de tener una organización institucional corresponden a los modelos de gestión la cual tenía como finalidad “lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevará al máximo de eficiencia al sistema organizacional” (Rodríguez, 2008, pág. 34). Contemplando el origen de la gestión, el sistema de organización educativa tendrá una directriz hacia la excelencia.

Tomando como referencia lo anterior, el modelo de gestión en el que se sustenta el proyecto, corresponde a la teoría de las Relaciones Humanas teniendo como característica principal la jerarquización y relación desde la perspectiva del directivo coadyuvando a los tutores, docentes y estudiantes. De esta manera, se espera que en las instituciones de educación básica desarrollen diversas formas de organizar el trabajo en conjunto. Se focaliza en la atención de los actores educativos para establecer reglas y normas de trabajo para el cumplimiento de los objetivos. El papel del directivo es de mucha importancia, es el encargado de gestionar los espacios, recursos y materiales para el logro de las metas.

Un rasgo importante, corresponde a las escuelas de la administración que asentaron las bases para el desarrollo de propuestas de gestión en la educación de toda Latinoamérica. Unos de los elementos principales consisten en la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana, corriente que se desarrolló en el siglo XX y que actualmente también se contemplan en el XXI, cada uno de las actuaciones de los individuos tienen significados que dan vida a diferentes procesos de transformación y descubrimientos. De este modo, las experiencias concretas de gestión se refieren a cómo enfrentar una situación por medio de los modelos de gestión: normativo, estratégico, situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Es importante definir el concepto de gestión, la cual se refiere a la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización” (Casassus, 2000, pág. 4). De esta manera, las situaciones que están presentes en una organización deben de contemplarse cada uno de los recursos para su máximo aprovechamiento y así lograr cualquier objetivo que se establezca. Este proceso requiere de cierta sistematización por parte de los grupos para poder comprender cada uno de los procesos de gestión.

En la actualidad, la educación esta enfatizada en lograr la calidad educativa por medio de gestiones educativas, sin embargo, antes de adentrarnos a nuestra área es importante señalar que existen diversos modelos de gestión. La organización educativa tiene como premisa favorecer la cooperación y el trabajo en equipo, organizar las actividades y establecer objetivos y metas en común. Por lo tanto, existen siete visiones propuestas por Juan Casassus la cual, de acuerdo a las características de la investigación se desarrollará por el modelo estratégico esperando así el máximo aprovechamientos de los recursos del centro escolar de educación básica.

Al desarrollarse la investigación educativa se necesitan nuevas formas que puedan alcanzar ese nivel, para esto se requiere el modelo estratégico. Por lo tanto, la

gestión estratégica es “la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros)” (Casassus, 2000, pág. 9). En la institución en la que se llevó a cabo el estudio, es indispensable que existan alternativas para resolver cada una de las necesidades tomando en cuenta los recursos disponibles del centro escolar.

De este modo, la falta de los recursos ocasionó que se tuvieran en cuenta las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (FODA) (Thompson, 2012) de una organización para establecer una visión y misión para permanecer en contextos cambiantes y así proponer proyectos de acuerdo a las necesidades que presentan cada una de las instituciones con los recursos que cuenta. Cabe destacar que en 1990 (Casassus, 2000) se empieza a relacionar el modelo estratégico con el ámbito educativo, este tipo de pensamientos tiene su fundamento en el militar ya que su esencia es combatir cualquier situación con los medios y materiales que cuenta cada uno de los centros educativos, así como la competitividad dentro y fuera de las organizaciones.

En el ámbito educativo, este modelo corresponde a la exigencia de una calidad en la educación identificando como usuarios a los padres de familia y como productos de calidad a los alumnos. Por lo tanto, la evaluación de los resultados es fundamental para analizar y criticar si los resultados se están logrando y de esta manera, se puedan emitir juicios de calidad escolar. En otras palabras, este enfoque se basa en el resultados y procesos para alcanzar los objetivos y metas establecidas en los centros escolares identificando los instrumentos que darán seguimiento a las acciones y parte de ahí para realizar una evaluación formativa.

### *1.1.1 Desarrollo de la Gestión educativa en México*

A lo largo de la historia en el ámbito educativo, se han propuestos diversos modelos donde se involucra la gestión como el medio para solventar las necesidades de las instituciones escolares. Sin embargo, cada una de las épocas contribuye a un modelo de gestión actual, por lo tanto, es fundamental tener como referencia cada uno de este proceso con la finalidad de obtener un visión panorámica y de esta manera

establecer diferentes mecanismos de acción; en el año de 1821 existieron diversas posturas políticas el cual estuvieron presentes en el movimiento independiente.

De acuerdo con los sucesos históricos, en el gobierno de Agustín Iturbide, en 1822, “intenta considerar el tema educativo; sin embargo, carece de fondos suficientes para apoyar un proyecto amplio, por tanto, éste queda en manos de la Compañía Lancasteriana” (Menéndez, 2012, pág. 193). Para ser más específicos, este sistema consistía en que un alumno más avanzado enseñaba a sus demás compañeros; ¿Se imaginan que un solo maestro enseñaba a más de 200 alumnos al mismo tiempo? Esto podía ser posible ya que en esa época las escuelas no tenían tanta cobertura, por lo tanto, el docente cumplía un papel de vigilar que todos estuvieran cumpliendo con las actividades y sobre todo mantener la disciplina dentro del aula de clases.

Para esto, la organización por parte de “los alumnos eran divididos en pequeños grupos de diez, cada uno recibía la instrucción de un monitor o instructor, que era un niño de más edad” (Estrada, 1973, pág. 496). Esta estructura, suponían un aprendizaje efectivo en los alumnos enfocados en la lectura y escritura, con un enfoque en el que siempre existía algo que aprender de sus respectivos monitores. Sin embargo, dentro del salón también existían inspectores que se encargaba de vigilar a los monitores, organizar y gestionar los materiales que se utilizaban para la enseñanza, así mismo le indicaba al docente a los estudiantes que debía ser premiados o castigados por su comportamiento.

En esa época se estableció en el artículo tercero el derecho de todos los ciudadanos a instruirse, nadie debía pagar por ella y todos los métodos que se desarrollaban debían estar unificados. Sin embargo, en el año de 1890 el presidente “Porfirio Díaz declaró que cesaba la compañía Lancasteriana en la intervención oficial que había en la instrucción primaria” (Villalpando Navas, 2009, pág. 170) esto con la finalidad de incorporar al sistema educativo las nuevas concepciones contemporáneas, fue factor por el cual, poco a poco desapareciera este tipo de

enseñanza en México, así como también la falta de espacios educativos y personal docentes detonaron para que se extinguiera este proceso.

En contraste con las ideas revolucionarias, se desarrolló el proyecto de educación nacionalista teniendo como principal punto la pertinencia y la diversidad cultural de México. Partía principalmente de un modelo humanista, la cual señalaba el ejercicio de respetar cada una de las características de los individuos, “integrando la educación con la cultura, con el trabajo práctico y productivo, con la filosofía y estética, con la organización social y la política, con las creencias, tradiciones y costumbres del pueblo; todo sobre la base de una amplia participación social” (Olivera, 2000). Esta idea, remarca la idea principal del proyecto, identidad nacional.

Un factor que cambió todo el sistema educativo, fue la creación de la Secretaría de Educación Pública, la cual se dividió en 3 departamentos, el primero consistía en la injerencia de cada uno de los niveles educativos (educación preescolar-superior), el segundo en el departamento de biblioteca con el objetivo de proporcionar materiales de lectura, y el último en el departamento de bellas artes, para obtener desde los estados una organización que permitirá incorporar expresiones artísticas en los centros educativos. Este suceso, es un acto de gestión educativa más significativas del sistema educativo mexicano, el cual, se dirige bajo un modelo estratégico.

Continuando con los diferentes proyectos que promovían la gestión educativa, se destaca el de la educación socialista, consistía en defender el derecho laborales y agrarias. En la educación, un enfoque sin distinción alguna o dirigida exclusivamente a las clases altas, parte de esta primicia para la creación de una educación socialista en el territorio mexicano. Su principal estructura con llevaba, fortalecer una cultura con bases sólidas en educación primaria. Se reformó el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en sí, proponía que la enseñanza fuera gratuita y sin ningún adoctrinamiento religioso. También, se le destinaba al estado el control y sus contenidos en los principios de la revolución mexicana.

Los factores que detuvieron el proceso socialista reacia en los intereses políticos, argumentando que en el territorio mexicano debía de existir otra estructura acorde a las necesidades de los mexicanos. Por el lado educativo, no existió una capacitación del profesorado para aplicar la conceptualización del enfoque socialista a la educación, por lo tanto, los docentes lo entendieron y aplicaron a su modo. Esto se combina, con algunas autoridades educativas que desmeritaban tal proceso, justificándose que sólo se trataba de una reproducción igualitaria de un país extranjero al que tiene ese tipo de sistema. Fue así, la falta de visión y liberación por parte de los representantes educativos, así como también políticos.

En el proyecto de Unidad Nacional (1943-1952), se presentó la industrialización en el territorio mexicano, como consecuencia el ámbito educativo tuvo que enfocarse a este rubro, teniendo la falta de apoyo a la escuela de medio rural, se enfocaron en las urbanas. Sin embargo, no fueron los únicos factores que orillaron a tomar este tipo de acciones. Durante la administración del presidente Manuel Ávila Camacho, estuvieron como secretarios de educación pública Luis Sánchez Pontón (1940-1941), no obtuvo resultados positivos ni propuestas innovadoras, más bien, enfrentó una oposición con la educación socialista, por lo cual, debatió con los líderes que defendía esa posición. Mientras que, Octavio Véjar Vázquez (1941-1943) propuso objetivos tales como, diluir la fuerza ideológica de los planes de estudios, combatir la burocracia y unificar el magisterio.

Por otra parte, Jaime Torres Bodet (1946-1952) se concentró en la alfabetización inicial, creación de libros de textos, construcción de escuelas, transformó la capacitación del magisterio e impulsó la educación técnica, por último, mejoró la estructura educativa de las escuelas formadoras de docentes. Su principal contribución, erradicar el principio de la educación socialista.

En el proyecto de Plan de Once años (1959-1970), propuesto por Adolfo López Mateo, el secretario de educación pública en turno Torres Bodet, elaboró el plan nacional donde se establecieron metas de incorporar al sistema a todos los niños, creación de plazas para cubrir la demanda escolar y lograr que gran parte terminará

la educación primaria. Para esto, se autorizó se incrementó el presupuesto hasta en un 28.2%. Gracias al gran presupuesto educativo, se diseñaron programas como los desayunos escolares, distribución de libros de texto gratuitos en todo el territorio mexicano y se logró alfabetizar a adultos mayores junto a la capacitación del magisterio para su actualización y formación.

Un proceso que transforma al sistema educativo es la Descentralización y Modernización de la Educación (1970-1993, en el proceso se presentaron varios planes y programas a partir de la década de los 70, es importante señalar que en este periodo se establecieron cuatro líneas de acción que marcaron esta época. Así mismo, es importante dejar en claro cada una de ellas, con la finalidad de tener una perspectiva histórica del avance educativo en México.

Por lo tanto, la primera Línea de acción “proceso de reforma de la educación” (1970-1976), durante la presidencia de Luis Echeverría tuvieron que analizar y replantear los libros de texto, programas de estudios, centrado la atención en el estudiante con un enfoque científico. Sin embargo, uno de los aspectos negativos es que la formación de maestros fue ignorada de manera pública, centrándose principalmente es las instituciones privadas.

Uno de los programas que se propusieron “Primaria para todos los niños” (1978-1982), durante el cargo que ocupó Porfirio Muñoz Ledo se desarrolló en Plan Nacional de Educación, en donde se trató de proponer un diagnóstico educativo para partir de él, sin embargo, no obtuvo el respaldo del presidente de la república. De igual forma, el licenciado Fernando Solana quien retomó el estudio anterior, se orientó la educación con el cumplimiento de la educación básica para toda la población, elevar la calidad y aumentar su eficiencia, así mismo, su respectiva vinculación con el sistema productivo. Por último, se creó la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) para la profesionalización docente.

El siguiente aspecto trata de una revolución educativa y descentralización frustrada, en el periodo 1982- 1988. Esto ocurrió en la presidencia de Miguel de la Madrid Hurtado, su convicción recaía en la descentralización de la educación dejando

toda la responsabilidad del S.N.T.E. Este movimiento le concibió todo el poder al sindicato, donde disponían de todo el control de las plazas, las cuales, eran distribuidas por los mismos líderes. De esta manera fue que se recayó en un nuevo sistema centralizado por intereses ajenos a los educativos y fue así como se frustró este proceso de descentralización.

## **1.2 Declaración Mundial Sobre Educación Para Todos**

La declaración mundial de una educación para todos se llevó a cabo el 9 de marzo de 1990, de acuerdo con que “la educación es un derecho fundamental de todos, hombres y mujeres, de todas las edades y en el mundo entero, reconociendo que la educación puede contribuir al progreso social” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Declaración Mundial sobre educación para todos y marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizajes, 1990). Se estableció que esta declaración consistía en la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje.

Con esta declaración, se estableció que cada uno de los individuos perteneciente a la nación participante del congreso, debían ofrecer herramientas esenciales para el aprendizaje, tales como, la lectura, escritura, expresión oral y la solución de problemas, así como también los contenidos básicos, necesarios para cada uno de los seres humanos. Con la finalidad, que cada persona pueda desarrollarse de manera plena, así como también, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo.

De esta manera, es importante retomar los objetivos que se establecieron, Dado que, México estaba obligado a cumplirlos en un lapso de diez años. Estos consistían en satisfacer las necesidades básicas, fomentar la equidad, universalizar la educación, centrar la atención en el aprendizaje, alcance de la educación para todos, mejorar las condiciones de aprendizajes, fortalecer las acciones, desarrollar políticas de apoyo y movilizar los recursos.

De manera consecuente, en el foro mundial sobre la Educación, informe Final (2000), este se llevó cabo el día 28 de abril del 2017, presentan un congreso enfocado

en mejorar la calidad de la educación y la equidad de la educación para todos, por lo tanto, “Un importante cambio que se produjo entre Jomtien y Dakar fue la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en particular Internet” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2000, pág. 16). Menciona que es de suma importancia incorporar las nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como también, dar acceso a la educación a todos los niños y atender sus necesidades especiales.

De esta forma, tendría como objetivo extender y proteger la educación del infante, antes del 2015 todos los niños y las niñas deben de tener acceso a la educación, un aprendizaje con estrategias equitativas, aumentar el número de adultos alfabetizados, acceso equitativo para educandos con necesidades equitativas, suprimir las disparidades entre géneros, por último, mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación.

Por último, en el foro denominado: Educación 2030, Declaración de Incheon. Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos. Este congreso internacional se llevó a cabo el 22 de mayo de 2015 y consto de más de 1500 participantes de diferentes indoles, su objetivo principal fue “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2015, pág. 8). Por lo tanto, México debía diseñar nuevas estrategias que los oriente al cumplimiento de esta nueva propuesta.

Los objetivos establecidos en este congreso consisten en ofrecer una educación inclusiva y equitativa de calidad en cada uno de los niveles educativos, asegurar que todos los individuos tengan acceso una educación primaria y secundaria, garantizar la equidad y la inclusión en la educación, de la misma manera, garantizar la calidad de ella, por último, ofrecer oportunidades de aprendizajes a lo largo de la vida aprovechando las TIC. Entre las acciones que deben de emprender, es el establecimiento de alianzas eficaces, mejorar las políticas educativas, garantizar sistemas equitativos, así como de calidad. De esta manera, México está regido por

estos lineamientos internacionales, lo cual, más adelante se analizará las acciones que se emprendieron de acuerdo con estos lineamientos.

Se sugirieron acciones como la actualización de planes multisectoriales, reducir la ineficiencia del sector público y mejorar su participación, vincular la alfabetización con los intereses y experiencia de los educandos, ampliar el acceso de la educación, capacitación a planificadores, administradores y profesores, entre otros aspectos. México estaba prácticamente obligado a llevar a cabo estas acciones para cumplir con las políticas educativas internacionales y así poder ser acreedor de todos los beneficios que se obtienen. Por lo tanto, a continuación, se analizará el periodo correspondiente y sus acciones emprendidas.

### *1.2.1 Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*

A lo largo de cada una de las políticas internacionales, se han identificado una gran variedad de individuos que interactúan en un espacio determinado y comparten algunas manifestaciones en común, de esta manera, en una escuela existe una gran diversidad de vida que conviven en los centros educativos de educación básica. Estas relaciones tienden a transformarse a lo largo del tiempo ya que cada uno de los sujetos cambia en sus diferentes manifestaciones culturales. Por lo tanto, a nivel mundial se desarrolló una conferencia donde los países incorporados a la UNESCO establecieron políticas culturales de manera mundial.

Por lo tanto, la diversidad cultural se promulgo de manera global por medio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el año de 1982 se realizó en México la conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales donde se declaró que “la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad” (UNESCO, Conferencia mundial sobre las políticas culturales, 1982). De esta forma, cada uno del rasgo que distingue a una sociedad deben de ser respetados por cada uno de los individuos si ninguna excepción.

La identidad cultural es aquella que representa el conjunto de normas, valores, tradiciones, costumbres y las formas de expresión de cada conjunto de personas. También, es un rasgo que se debe de valorar de la humanidad ya que recoge su historia para la construcción del presente de cada una de las comunidades (transformación social). Al igual, cada una de las representaciones culturales deben de relacionarse para que se promueva el respeto por medio del dialogo e intercambio de ideas.

Así mismo, la elección de las manifestaciones culturales de acuerdo a que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten” (UNESCO, 2015, pág. 56). Con esto se especifica que cada uno de los seres humanos tenemos una libertad a elegir nuestras propias ideologías, creencias, costumbres, preferencias sexuales, religión, música, vestimenta, pensamientos opiniones, entre otras características que hacen que este derecho tenga una autenticidad de autonomía.

De esta manera, en la actualidad la escuela está convertida en un medio por el cual interactúan una gran diversidad de culturas convirtiéndola en un centro de equilibrio y encuentro de manifestaciones culturales. Para esto, se necesita que la educación promueva las competencias para la vida en sociedad, así como también forme individuos éticos y morales, conscientes de la realidad que existe en el contexto social para que en conjunto puedan aceptar la diversidad de cada uno de los integrantes del centro del trabajo.

A manera de cierre de subtema, la organización cultural de la institución se demostrará en cada una de los elementos de dicho fenómeno, por lo tanto, no debe de señalar aspectos negativos, se encarga de relacionar con todos sin excepción alguna tomando en cuenta los valores, la realidad del tiempo y medio, la resolución de la personalidad, disciplina, el respeto a los demás, solidaridad y estimule la creatividad en cada uno de los padres de familia para alcanzar una calidad en la educación así como también de la inclusión de cada uno de los actores educativos.

### **1.3 La Reforma Integral de la Educación (RIEB)**

La Reforma Integral de Educación Básica tiene como objetivo de elevar la calidad de la educación. Cabe mencionar, que su estructura comprende el año de 1992, con reformas que incitaban el cambio en la práctica educativa y propuestas pedagógicas en función a la calidad de la educación y para todos los individuos, sin embargo, este proceso duro aproximadamente 17 años y en muchos de sus objetivos y propósitos se han desarrollado con el tiempo han quedado obsoletos, por lo tanto, existe la tarea que se deben de analizar para su reestructuración.

#### *1.3.1 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*

Antes de empezar con el análisis del acuerdo, es primordial definir a que se refiere el concepto al ámbito educativo. Así mismo, se elaboró un estudio en el subtema anterior “Las políticas educativas”, se describió y detalló el periodo de cada una de las décadas y sexenios de gobierno que contribuyeron al ámbito de la gestión educativa. La investigación se concluyó con factores positivos y negativos que influyeron en cada uno de los procesos abordando principalmente el rezago escolar, así como también el acceso a una educación de calidad.

Sin embargo, hasta ese momento, cada una de las políticas educativas estaban sujetas a intereses particulares, así como también sociales. No existió por mucho tiempo, un marco normativo que guiará el proceso de la educación en México, por lo tanto, carecía de proyectos de nación que transformará la educación. De igual forma, fue hasta el año de 1990, cuando México se incorporó a la U.N.E.S.C.O. (1942), en la primera reunión se estableció que todos los países que estaban inscritos debían de aplicar estrategias significativas para desarrollar la transformación del país.

De esta manera, en el año de 1990 marcha el segundo proyecto de esta organización en América latina, la cual denominaron “Educación para todos”. En la reunión, se estableció un objetivo mutuo “universalizar la educación primaria y abatir al máximo el analfabetismo para el final de la década” (Sanz, 2016, pág. 275). Por lo

tanto, nuestro representante nacional, tenía la obligación de actuar de manera eficaz en el país, por lo que surge el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

De este modo, el 19 de mayo de 1992 se publicó en el diario de la federación el Acuerdo Nacional para la Modernización de la educación básica. El cual establece favorecer la soberanía y la presencia del país ante el mundo. Principalmente asegurar una educación de calidad para todos los individuos nacidos en el territorio mexicano. Con la participación del Gobierno Federal, las representantes gubernamentales de cada estado y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

Esta participación requiere de una relación de colaboración, así como también la participación de la sociedad en esta nueva estructura educativa, la educación se concibe como la base para el desarrollo del país. A lo que refiere la modernización, cuenta con la transformación de la estructura y fortalecer la fuente de financiamiento de la acción educativa. Juegan un papel importante los docentes como también los padres de familia para obtener una educación para todos y de calidad.

Uno de los aspectos a resaltar en la Reforma Integral, es que solo se concentra en la educación básica, que corresponde a nivel preescolar, primaria y secundaria. Desde este punto, una desventaja total se presenta en las escuelas media superior y superior la cual, se debió contemplar por que existieron son niveles que igual requerían de una transformación educativa, sin embargo, el sustento por parte de los representantes de este acuerdo es que el nivel básico impulsa la capacidad productiva y mejorar las instituciones económicas, sociales, políticas y científicas, el aprecio a la posición de la mujer y facilitar a la adaptación tecnológica.

Para atender los retos presentados, se situaban dos campos de acción, lo que corresponde ajeno al sistema como el ingreso del per cápita, la distribución del ingreso nacional, el acceso a servicios básicos (Luz, agua, electricidad, medios de transporte, entre otros aspectos) y la alimentación. Para ello fue importante los compromisos que se generó entre los gobiernos federales y estatales para el incremento del producto interno bruto. El segundo proceso corresponde principalmente al Acuerdo Nacional.

Otro aspecto relevante de este acuerdo nacional fue la descentralización de la educación dando la responsabilidad a los estados para que ellos se encarguen “de la dirección de los establecimientos educativos con los que la Secretaría de Educación Pública” (1992) Dicho de otra manera, corresponde a cada una de las dependencias gestionar los recursos humanos y materiales para cumplir con el objetivo consensado entre todos los participantes.

Por otro lado, se tuvieron que reformular los contenidos y materiales educativos. En preescolar principalmente se toma la idiosincrasia del individuo mexicano, se consideran las necesidades, así como la cultura de cada región y organiza sus contenidos. En la educación primaria y secundaria, se aplicó un programa emergente de reformulación de contenidos y materiales, esto como una medida de atención inmediata con el objetivo de la lectura, escritura y expresión oral, el estudio de las matemáticas, historia, geografía y civismo.

De este modo, para el logro de los objetivos se diseñaron materiales de apoyo para los docentes donde su propósito era sugerir una selección de temas de enseñanza de acuerdo con contenidos básicos y secuencias didácticas para la mejora de los aprendizajes. Las guías pretendían guiar al maestro a adaptar su práctica a las condiciones de los alumnos y de los centros educativos, además, se distribuyeron libros de textos gratuitos a los alumnos para ampliar la información.

De manera consecuente, se revalorizó la función magisterial y se le concibió como el protagonista de la transformación educativa al maestro. Se le definió como un agente que transmite conocimiento, fomenta la curiosidad y es el ejemplo de la superación personal. Es el centro de atención, el cual, conoce las virtudes y debilidades del sistema educativo de México, de esta manera, se promovió revalorizar al docente y de esta manera, obtuvieron diversos aspectos en función a su actuación y formación.

Es así como, esta alianza por la modernización de la educación básica fue de gran impacto, y me atrevo a señalar que ha sido unas de las mejores propuestas de desarrollo educativo a lo largo de la historia, sobre todo por que atiende a los 4

grandes actores y factores para lograr la educación de calidad, autoridades políticas, docentes, sociedad y estructuras económicas. Es cierto, que también existió factores que no detuvieron el desarrollo.

Uno de los factores negativos que impactó, fue que los docentes no estaban capacitados para utilizar los materiales educativos otorgados por el gobierno estatal y federal. De igual forma, existía aun el concepto de un profesor que tramite conocimientos, no existía una apertura para el aprendizaje mutuo y la mayoría de las practicas que se ejercían dentro del aula de clases eran conductuales. Los contenidos se desarrollaban conforme al día, sin que existiera una planificación o estructura como base para el desarrollo de las clases.

Así mismo, la relación entre los padres de familia y la escuela era rígidas, sólo se citaba a los tutores para notificar cuestiones negativas y no formativas. A pesar de existir los programas sociales, no se involucraban de manera significativa, al contrario, solo se le concibió como un aspecto administrativo. Las relaciones entre las autoridades educativas no favorecían la integración y relación entre los participantes para la mejora escolar, al contrario, aún existía el autoritarismo o el bien llamado, niveles de sostenimiento educativo.

Por lo consiguiente, el acceso a la educación avanza, sin embargo, aún existía el analfabetismo, aunado a esto, en las comunidades donde existía una variedad de tradiciones y cultura no se atendían a los nuevos lineamientos. Principalmente por que México pertenece a seguir objetivos generales y universales, por lo tanto, esto hace que de manera automática no se atiende a la diversidad y sólo se favorezca el dominio de contenidos y situaciones para formar a individuos para la globalización. En su implementación, existió una rebeldía por carecer de información pública, y aunque se menciona que se consensaron acuerdos, estos solo fueron llevados de igual forma como en años anteriores por intereses políticos particulares.

### *1.3.2 La Alianza por la calidad de la educación*

En esta nueva propuesta, se originó por las demandas educativas. De este modo, se reunieron las autoridades educativas el 15 de mayo del 2008 para trazar nuevas estrategias, objetivos y acciones para mejorar la educación en México. Esta alianza se originó entre el Gobierno Federal y los maestros de México representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación el cual, proponen impulsar la transformación de la calidad educativa en conjunto con los gobiernos estatales, municipales, legisladores, padres de familia, estudiantes, sociedad civil y empresarios.

De esta manera, se garantizaría la modernización de los centros escolares para que sean espacios acordes a una educación de calidad, que cuenten con los equipamientos necesarios y la tecnología más actuales, por lo tanto, las estrategias y acciones se implementaron cinco ejes importantes, el primero en la infraestructura y equipamiento, las tecnologías de la información y comunicación, por último, la gestión y participación social.

En el primer factor, se propuso un programa de fortalecimiento a la infraestructura y equipamiento, el cual su objetivo consistía en mejorar las condiciones de aprendizajes de los alumnos, rehabilitando los espacios educativos, mobiliarios y materiales educativos. Se implementó a partir del ciclo escolar 2008-2009. En el segundo, en la tecnología de la información y comunicación se llevó a cabo la acción de equipamiento de computadoras a maestros, de esta manera, ellos estarían incorporando a los usos de los recursos tecnológicos, esto ocurrió a partir del 2008.

Con respeto a la gestión y participación social, unos de los acuerdos pactados fueron en fomentar mecanismos de participación social y de esta manera colocaban a la comunidad escolar en el centro de atención de las políticas educativas. De igual forma, se acordó impulsar y reforzar las escuelas seguras y de tiempo completo, para propiciar el desarrollo integral de los educandos. Ambas estrategias se empezaron a implementar a partir del 2008.

Al mismo tiempo, la profesionalización docente y autoridades educativas trazaron el objetivo de garantizar la selección del personal al ámbito educativo sean docentes debidamente formados e incentivarlo con estímulos económicos de acuerdo con los logros educativos. En este aspecto se organizaron en tres elementos importantes, el primero en el ingreso y promoción, el segundo en la profesionalización y el tercero en los incentivos y estímulos. De acuerdo con el primer ámbito, se implementó el acuerdo que el ingreso y promoción de los nuevos profesores se llevarían a cabo por medio del concurso nacional público de oposición. De esta manera, se fortalecía la calidad del profesorado y contratar al profesional más calificado. Este nuevo sistema se empezó a implementar a partir del ciclo escolar 2009-2010.

Ahora veamos la dimensión de profesionalización, el cual corresponde aún acuerdo para la creación del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio, el cual, participaran instituciones de educación superior para evaluar la calidad de los cursos. Este acuerdo se debió de implementar a partir del 2009. Con respecto a los incentivos y estímulos, se reformó los lineamientos del programa de carrera magisterial, al considerarse tres factores, aprovechamiento escolar, cursos de actualización y desempeño profesional.

Por otro lado, de acuerdo con el bienestar y desarrollo integral del alumno, destaca que tanto niños, niñas y jóvenes deben de estar en óptimas condiciones para el logro educativo. Corresponde en dos aspectos importantes, la salud, alimentación y nutrición, condiciones sociales para mejorar el acceso y la permanencia. En el primero tiene una línea de acción en capacitar a comunidades educativas para el desarrollo de la salud, la segunda en el fortalecimiento de becas. Esto se llevó a cabo a partir del 2008.

En la formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo, la escuela debe asegurar la formación en valores con una educación de calidad que favorezca la construcción ciudadana, la productividad y la promoción de las competitividades. El único aspecto que sobre sale es la reforma curricular. Su objetivo correspondía a

impulsar la reforma de los enfoques, asignaturas y contenidos, la enseñanza del inglés y la promoción de la interculturalidad.

Por último, tenemos el aspecto de evaluar para mejorar, la cual corresponde como estímulo el elevar la calidad educativa, favorecer la transparencia y rendición de cuentas. El primer acuerdo que se entabló fue la articulación de la evaluación, periódica, así como también, los estándares de desempeños, gestión del centro escolar y la infraestructura, el equipamiento escolar, medios e insumos y las habilidades por competencias. Sin duda alguna, en esta alianza se dieron cambios significativos junto con estrategias y acciones que debieron impulsar la educación en el territorio mexicano, sin embargo, aún con estas innovaciones no se pudo favorecer una educación de calidad, por factores del sistema, así como también políticas, sobre todo, por la corrupción que vive nuestra nación.

Tal es el caso del proceso de modernización, los centros escolares del país no obtuvieron este beneficio, solo algunas instituciones fueron contempladas favoreciendo principalmente al sector urbano. Con respecto a las Tecnologías de la información y comunicación, la mayoría de los profesores no estaban capacitados para implementar este recurso, de tal manera que recaían en materiales tradicionales. Se le concibió a la escuela la autonomía de gestión, la cual ellas mismas debían de resolver las diversas problemáticas que se presentaran, sin ningún apoyo de las autoridades educativas.

Otro aspecto relevante, fue la profesionalización de los docentes la cual no existía resultados transparentes ni públicos, en pocas palabras, el ingreso al servicio no era un referente confiable para evaluar. Por otra parte, aún en el siglo XXI existen casos de desnutrición y de salud no es un derecho que gocen todos los mexicanos. Por lo tanto, las condiciones sociales son desfavorables. El enfoque que se empieza a desarrollar es por competencias, orientado para que cada individuo al salir de la educación básica tenga desarrollado diversas habilidades, conocimientos y actitudes de acuerdo con los estándares laborales contemporáneo.

El cambio se originó a partir de la reforma al artículo 3° Constitucional (2017), se establecen tres aspectos fundamentales, el primero corresponde a garantizar la calidad de la educación, la educación media superior obligatoria y la idoneidad de los docentes y directivos para garantizar los aprendizajes de los alumnos. Estos aspectos, fueron relevantes para los nuevos acuerdos, programas y objetivos planteados en el territorio nacional, además, debo señalar que esta reformulación está orientada a los estándares internacionales educativos al cual representa la nación mexicana.

Continuando con el análisis, el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria plantea una actualización de una nueva estructura educativa, de acuerdo con la carta de los fines de la educación para los niños mexicanos, el cual está estructurado en cinco ejes para lograr los aprendizajes significativos. Este abarca tanto los contenidos educativos como el principio pedagógico que los sustentan. Propone una participación de cada uno de los actores educativos, a continuación, se analizarán cada uno de los temas planteados.

En el primer subtema, corresponde al planteamiento curricular se muestra el perfil de egreso que indica el nivel de logro que debe de concebir cada uno de los educandos de cada uno de los niveles de la educación básica. De esta manera, se articula de manera obligatoria, con un enfoque humanista, promoviendo la investigación educativa. De acuerdo con los campos de formación, se incorporan el desarrollo personal y social de los educandos, especialmente en las habilidades socioemocionales. Así mismo, los contenidos que se abordarán pueden ser adaptados a las necesidades que presenta cada centro educativo, tomando en cuenta los contextos sociales de los educandos.

El segundo eje, la escuela al centro educativo se plantea como un organismo básico del sistema educativo para el máximo logro de los aprendizajes. Para ello, se organizó para que cada institución escolar tenga una autonomía de gestión, con la finalidad de contar con más capacidades, facultades y recursos, maestros y directivos con liderazgo compartido. De la misma manera, se concibe el acceso a las

Tecnologías de la Información y la Comunicación para un acceso mayor a las comunicaciones entre otras instituciones escolares.

De esta manera, en este punto se establece que la responsabilidad directa para la autonomía de gestión corresponde a los actores del centro escolar, se lleva más allá de una gestión de recursos o de administración, entra en juego también la elección de contenidos que favorezcan el aprendizaje de los alumnos de acuerdo a las exigencias y recurso que el contexto ofrece. Por lo tanto, el modelo de gestión que se propone en la educación básica corresponde al estratégico, este en el capítulo siguiente se detallará, así como también los diferentes factores que intervienen en el proceso.

En el eje de inclusión y equidad, se enfoca en eliminar las barreras de aprendizajes, así como también, la participación y el egreso de todos los alumnos. Para desarrollar este aspecto, es necesario reconocer el contexto social, la educación se debe de promover en el lenguaje materno, género, condición socioeconómica, aptitudes sobresalientes y las necesidades que limitan al educando, para que todos los estudiantes tengan la oportunidad de desarrollar sus capacidades y cualidades. Teniendo en cuenta, las ideas u opiniones de los participantes, concibiendo como máximo valor, el respeto entre los tres actores de la educación (Maestros, alumnos y padres de familia).

El último eje que corresponde a la gobernanza del sistema educativo, se definen las estrategias que se implementarán para el control y supervisión de las responsabilidades de cada uno de los actores educativos, tomando en cuenta las opiniones del sector productivo y las organizaciones civiles. Esta supervisión corresponde al gobierno federal, representantes estatales, locales, el INNE, el sindicato como mediador de entre el gobierno y maestros, padres de familia y el poder legislativo.

Por otra parte, una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social a nivel nacional es el Plan Nacional de Desarrollo, se identificó que en dos de los objetivos están relacionados con el plan nacional anterior (2008-2012), esto toma

gran relevancia al identificar que el proceso de la reforma educativa era una sucesión de administraciones anteriores, en especial esta, ya que en este proceso del 2013 al 2018 se atendieron de acuerdo a los lineamientos expedidos en el foro mundial de educación (Incheon, 2015). Por lo tanto, se demuestra una relación entre los objetivos con respecto a la cultura al ámbito educativo:

### COMPARACIÓN DE AMBOS OBJETIVOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO 2007-2012 AL 2013-2018.

Rubro	Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
<b>1</b>	<b>OBJETIVO 9</b> Elevar la calidad educativa.	<b>OBJETIVO 3. 1</b> Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.
<b>2</b>	<b>OBJETIVO 10</b> Reducir las desigualdades regionales, de género y entre grupos sociales en las oportunidades educativas.	<b>OBJETIVO 3.2.</b> Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo
<b>3</b>	<b>OBJETIVO 11</b> Impulsar el desarrollo y utilización de nuevas tecnologías en el sistema educativo para apoyar la inserción de los estudiantes en la sociedad del conocimiento y ampliar sus capacidades para la vida.	<b>OBJETIVO 3.5.</b> Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.
<b>4</b>	<b>OBJETIVO 12</b> Promover la educación integral de las personas en todo el sistema educativo.	<b>OBJETIVO 3.3.</b> Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.  <b>OBJETIVO 3.4.</b> Promover el deporte de manera
<b>5</b>	<b>OBJETIVO 13</b> Fortalecer el acceso y la permanencia en el sistema de enseñanza media superior, brindando una educación de calidad orientada al desarrollo de competencias.	
<b>6</b>	<b>OBJETIVO 14</b> Ampliar la cobertura, favorecer la equidad y mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior.	

De esta manera, en el segundo punto en el plan de desarrollo 2007-2012 se tiene un enfoque de integración, muestras que en el 2013-2018 se garantiza la educación y la equidad educativa. Así mismo, se tiene una relación igualatoria en donde se concibe en ampliar el acceso a la educación, apoyos de becas para alumnos en situaciones de desventaja y crear nuevos sitios educativos, así como también ampliar los centros educativos existentes. Dichos lo anterior, no a todos los estudiantes se vieron beneficiados con este proceso, sólo un grupo que es minoría puede obtener este apoyo. En el cuarto rubro, se incorporó en este plan de desarrollo los dos objetivos, el 3.3 consta de situar a la cultura entre los servicios básicos, espacios adecuados para su desarrollo dentro de todo el país, proteger y preservar el patrimonio cultural, de la misma manera, impulsar su desarrollo a través de apoyos industriales.

Por lo tanto, se crea la Ley General de Educación establece el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGE) como un elemento indispensable para los centros educativos. Este está conformado por alumnos, maestros y autoridades educativas. Tiene una direccionalidad en gestionar las estructuras ocupacionales, las plantillas de personal, información del desarrollo profesional de los docentes, actualización, entre otros factores apegados a elementos formativos. Dicho lo anterior, contribuirá a los planteles educativos al desarrollo y fortalecimiento de la autonomía escolar.

Por último, se encuentra la estrategia de vincular los resultados de las evaluaciones a la toma de decisiones, los procesos de gestión y la operación de los servicios. En este sentido, se requiere que se establezcan medidas de políticas con el propósito de que todas las autoridades educativas cuenten con las medidas necesarias para elevar la calidad educativa. Así mismo, según el plan sectorial de educación el INEE llevará a cabo una evaluación acorde con la normatividad, los recursos humanos y económicos, así como también el contexto demográfico y social. De esta manera, se establece que tanto en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial de Educación no se lograron con los objetivos planteados. Existe una gran diversidad que se obtuvo para que no se cumpliera, uno de ellos fue que las

exigencias sociales la dejaron a un lado y solo se concentraron en plasmar la normatividad que se rige a nivel internacional, dejando como consecuencia los diferentes factores (cualitativos) que existe en el ámbito educativo.

#### **1.4 Constitución Política de México (Artículo 4°)**

En la actualidad, existe una gran demanda para que todos los ciudadanos tengan las mismas oportunidades sin distinción alguna, por ello, en el 2009 se reformó la constitución política de los estados unidos mexicanos en el artículo 4° donde se incorporó el derecho al acceso cultural y derechos culturales. Esto es un acto de suma relevancia ya que en la actualidad las nuevas corrientes de inclusión educativa se centran en aceptar y atender a la diversidad.

De esta forma, el artículo 4° de la constitución de México menciona que:

“Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa. La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural.” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2016, pág. 7)

En este sentido, apegado a nuestro máximo referente normativo en la educación se debe de promover un intercambio de culturas de manera que se cumplan con cada una de las facultades del ser humano, en este sentido, se deben de crear los espacios adecuados para que se establezca el dialogo y la atención de la diversidad. De esta manera, las expresiones que tengan cada una de las personas o grupos, estará sujetas con apego a la legalidad promoviendo así la sana convivencia.

Además, se sostuvo una reunión para proponer el 19 de junio del 2017 La Ley General de Cultura y Derechos Culturales sustentadas en el artículo anterior de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Es así que la normatividad marca una serie de artículos que dan formalidad y validez oficial a cada una de las

representaciones culturales que existen dentro del país. En este sentido, es un avance que con la promulgación de las reformas que esté llevando a cabo la inclusión de cada uno de los mexicanos.

Otro rasgo importante, en el artículo 11 se establece los derechos culturales de cada uno de los individuos mexicanos en el que se manifiesta la libertad cultural así como las igualdades entre cada una de ellas, el reconocimiento desde un marco normativo hacia la diversidad, identidad y dignidad de las personas, la libre determinación y autonomía de cada una de los grupos sociales y las igualdad de género (Ley General de Cultura y Derechos Culturales, 2017, pág. 3). De aquí que, la propuesta de la investigación no solo es una postura teórica-práctica si no se convierte en un elemento en el que se toma en cuenta el elemento normativo para el desarrollo de la interculturalidad.

### **1.5 La Organización Escolar**

En la actualidad, la educación esta enfatizada en lograr la calidad educativa por medio de gestiones educativas, sin embargo, la organización educativa tiene como premisa favorecer la cooperación y el trabajo en equipo, organizar las actividades y establecer objetivos y metas en común. Por lo tanto, de acuerdo a la propuesta por Juan Casassus (2000) se consideró que el modelo de gestión estratégico guía el trabajo de investigación.

En este sentido, de acuerdo a las características del problema es necesario tener una visión estratégica, en otras palabras, son aquellas normas que permiten la relación entre la organización y el entorno aplicando los recursos que posee la institución escolar para erradicar la segregación de los padres de familia, tomando en cuenta los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que existen en el centro escolar. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta cada uno de los factores para establecer una planeación estratégica eficaz y eficiente para eso, fue oportuno el análisis tipo FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) (Ver anexo 1) que se elaboró en la institución escolar.

Para lograr la calidad en la educación es fundamental llevar una práctica de gestión educativa de forma competente, a este término se le define como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo” (S.E.P., 2010, pág. 55). Dicho lo anterior, se diseña un plan para transformar una cultura organizacional dentro de la institución escolar, es de suma importancia que cada uno de los actores desarrollen diversas competencias para el logro de cada una de las metas. De esta manera, se desarrolla un proceso formal y sistemático que con base a la necesidad que se presentan, estos se verán fortalecidos de manera positiva. Con lo anterior, se debe de enriquecer en conjunto cada una de las debilidades con la intención de utilizar los recursos que estén al alcance del contexto en el que se encuentran.

En consonancia con la gestión educativa, se han propuesto en tres categorías: Institucional, escolar y pedagógica. De acuerdo con el fenómeno presentado, así como también las áreas de oportunidad que están presentes, se eligió a la categoría escolar como el eje que guía este trabajo de investigación. El anterior concepto define como “el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores” (S.E.P., 2010, pág. 60). En otras palabras, cada uno de los integrantes de la institución escolar participará de manera que se establezcan las metas en conjunto, así como también los procedimientos que se implementen en colectivo para la resolución eficaz.

Cada uno de los actores dentro de la institución escolar tiene un papel de suma importancia, se establecen objetivos que de manera colectiva se lograrán tales como climas positivos, ambientes de aprendizaje, liderazgo compartido y relación entre cada uno de ellos. La segregación es un tema de relevancia social y es pertinente que cada uno de los participantes tenga en cuenta el fenómeno como un área de oportunidad, que estén abierto al aprendizaje, transformación y a la innovación desde las nuevas perspectivas que se descubrirán.

Dentro de la institución escolar la mayoría de padres de familia participan en las diferentes actividades escolares, sin embargo, existe un grupo minoritario que se opone a transformar sus propios paradigmas. De la misma manera, para la

incorporación del plan estratégico se encuentran espacios de autonomía escolar que pueden ser aprovechados para incorporar las estrategias que se propongan, también existe apoyo por parte de la institución de Desarrollo Integral para la Familia (DIF) con recursos técnicos que se incorporarán a los temas de relevancias que se propongan.

Por lo tanto, este enfoque enfatiza en una planificación con objetivos, metas, visión y misión de manera colectiva por todos los integrantes de la institución escolar. Propiciando valores de empatía, humildad, respeto, tolerancia y equidad de acuerdo con cada una de las habilidades, actitudes y conocimientos que poseen. De esta manera, se dirige la acción a través de estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados y así obtener una perspectiva de una cultura organizacional.

Por otra parte, unas de las debilidades con que se podría encontrar es que exista una resistencia al cambio, ya que algunas conceptualizaciones son naturales de acuerdo al contexto donde se encuentran, por ejemplo, propiciar la igualdad de género y que cada uno de los individuos tienen diferentes habilidades. Así mismo, la colaboración es un proceso que no existe en la institución escolar ¿Entonces cómo proponerlo? Las mismas estrategias crearán áreas de colaboración, cooperación y trabajo en equipo. Es importante señalar que, no porque se tengan estas deficiencias quiere decir que no exista o pudiera existir una gestión escolar, el cambio no es conceptual si no existe una transformación dentro la misma práctica de todos.

## **1.6 Dimensiones de la Gestión**

Como los modelos de gestión determinan, definir cada uno de sus dimensiones, en este sentido, se refiere a cada una de las condiciones donde se desenvuelven los factores curriculares, aprendizaje-enseñanza para potenciarla y así influir en cada uno de los papeles de los actores educativos. Estos elementos permiten identificar el ambiente en que se desarrollará el proyecto de intervención con la finalidad de situarnos en un contexto real para su implementación.

En este sentido, la dimensión “estructural” consiste en “cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos” (Teresa,

2009, pág. 27). Se refiere a cada uno de los elementos que hacen funcionar a un centro escolar para darle la estabilidad y continuidad independiente de las características del personal. Con este se expresa, depende de la forma en que se divide el trabajo en diversas formas de manifestación, así como las reglas o normas para la elección de decisiones con relación a la institución escolar.

La segunda dimensión, corresponde a “relacional” se refiere a “un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen” (Teresa, 2009, pág. 28). Como se mencionó anteriormente, al existir una estructura en los centros escolares y que contienen personas que se relacionan y trabajan en conjunto aun teniendo diferencias de opiniones o perspectivas para alcanzar objetivos también es una forma de organización, surgen relaciones que dan significado a la vida social de la institución escolar.

La tercera dimensión corresponde a la de “proceso” que corresponde al funcionamiento del desarrollo curricular y de enseñanza-aprendizaje es necesario que se desenvuelvan de manera coordinada, mejorando así cada día los elementos y procesos del centro escolar. Siguiendo con el análisis, cada uno de los factores no funcionan de la misma forma, pero se desarrollan de manera conjunta, proponiendo así, elementos donde el proceso que desarrolla cada factor es complementario entre sí para lograr las metas u objetivos que se plantearon.

De este modo, la dimensión del “entorno” corresponde a “que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno” (Teresa, 2009, pág. 31). El centro corresponde una manifestación al entorno por lo que no puede permanecer ajeno a él, ya que las demandas o exigencias de las sociedades van cambiando conforme pase el tiempo desde un entorno mediato y entorno inmediato. El primero corresponden a las agrupaciones como los individuos u organizaciones que se relacionan como la administración, padres de familias organizaciones civiles, entre otros. La segunda corresponde a los aspectos políticos, económicas, sociales y culturales de la sociedad de la que forman parte.

En este sentido, dado las características del fenómeno de la cultura, la dimensión “valores, supuestos- creencias” hace referencia “a la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a cómo funcione y sea un centro escolar” (Teresa, 2009, pág. 30). Las relaciones que existen den una institución escolar se desarrollan porque existen valores, concepciones, supuestos creencias, entre otros factores, que se han cimentado, desarrollando, cultivando y estableciendo con el tiempo y hace que se entienda lo que ocurre y como ocurre en la organización.

Los elementos con los que se mantiene expresan está dimensión no corresponde a los valores, creencias o supuestos de cada uno de los individuos, más bien, aquellos conjuntos que se establecen entre grupos, al interactuar con otras personas, interpretación de los acontecimientos y que de esta forma se crean determinadas formas de entendimiento, interpretación y actuar de cada uno de los actores educativos. En otras palabras, se trata de una construcción social donde refleja la cultura organizacional que habita dentro del centro educativo de educación básica.

#### *1.6.1 Modelo Estratégico Escolar (Dimensión de Participación Social)*

Para el desarrollo de un proyecto se necesita comprender el área de acción y la realidad en la que se encuentran, las dimensiones se les define como aquellas “herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela” (S.E.P., 2010, pág. 67) En este proyecto, se sitúa en la dimensión de participación social, puesto que, dentro de este, se describen los contenidos que lo caracterizan y dado la naturalidad del fenómeno estudiado, es pertinente establecer una evaluación objetiva para su respectivo análisis.

Por lo que se refiere, la dimensión social tiene como objeto primordial que se involucren a los padres de familia y otros miembros de la comunidad en las actividades del centro educativo. Se debe de agregar que los docentes tienen una actualización constante, las normas son propuestas por todos los actores educativos

y existe una comunicación de respetos entre los miembros, a su vez, cada una de las partes identifica las necesidades y áreas de oportunidad que existen en las actividades escolares.

Para su debida supervisión es fundamental establecer los estándares, el primero consta del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social. Se orientan principalmente en el aprendizaje de los estudiantes; el segundo es de participación de padres de familia, se les invita que se incorporen en actividades escolares para la toma de decisiones en conjunto, por último, el apoyo en el aprendizaje en el hogar, con la intención de promover competencias para la vida.

En conclusión, es pertinente señalar que cada una de las dimensiones se relacionan entre sí, sin embargo, de acuerdo con la naturalidad del proyecto es pertinente potenciar la dimensión de participación social con la intención de eliminar la segregación educativa. A la vez, es importante reconocer aquellas acciones que aún no podemos combatir, con la intención de modificar los mecanismos de acción y planificación. Por lo tanto, una de las consecuencias sería que se tendría que tomar acciones para el desarrollo formativo de los estudiantes. Por último, se pone en práctica el liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación, planeación estratégica y su respectiva evaluación.

Dicho lo anterior, la planeación estratégica debe de contener cada uno de los elementos mencionados con anterioridad y, sobre todo, la participación del todo colectivo institucional para la formulación de los objetivos y metas en conjunto. Identificar nuevas formas de organización, administración y participación social teniendo como premisa el logro de la calidad en la educación, a la vez, se desarrolla una cultura organizacional dentro del centro educativo.

### **1.7 Cultura Institucional y los Procesos de Cambio**

En cada una de las escuelas tiene una organización que se establece desde cierto mecanismo de acción por parte de cada uno de los participantes, estos factores dependen del contexto interno y externo donde se encuentra ubicada la institución

escolar. En este sentido, cada una de las escuelas cuentan con dimensiones institucionales, culturales y micropolítica las cuales están unidas gracias a los factores naturales que desarrollan en ella. En otras palabras, lo anterior se le define como una realidad organizativa que a continuación se explicará con detalle.

Sin embargo, los cambios dentro los grupos sociales siempre se están desarrollando con el paso del tiempo, en los centros educativos existen una variedad de elemento que permiten la transformación de cada uno de los integrantes. ya que a toda organización sufren modificaciones en su cultura. De esta forma, Humberto Cantú menciona que la cultura es “todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier hábito o capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad” (Cantú, 2011, pág. 42). Por lo tanto, la cultura desde su propia naturaleza transforma al hombre a través de los medios que con el tiempo se adaptan.

Al analizar la dimensión de la cultura, uno de sus elementos primarios corresponde a la institucional de la organización, dónde esta podría estar rígida por cierto elementos externos que en otras instituciones podrían ser las misma, estos corresponden a los lineamientos curriculares que están sujetas cada una de las escuelas para su cumplimiento. Esto no significa que se hagan de lado ciertos factores que hacen que cada uno de los planteles educativos funcionen desde su propia originalidad, simplemente son estándares que se establecen en toda la educación básica.

De manera puntual me refiero a, la dimensión estructural es “aquella que hace referencia a la manera que están articulados formalmente los elementos de la organización” (Rodríguez, 2006, pág. 4). Estos elementos pueden estar sujetos a aspectos políticos, ya que en la actualidad existen diversos manuales o propuestas que permiten a la escuela de educación básica desarrollar un modelo estratégico de gestión. Por otra parte, es importante señalar que no es obligatorio establecer este modelo, cada una de las instituciones pueden establecer sus propias vías de acción.

Para comprender mejor, la dimensión institucional corresponde a “un sistema de reglas que introduce un orden en el propio conjunto social de referencia en el que se construyen las organizaciones escolares” (Rodríguez, 2006, pág. 4) Por lo tanto, en cada uno de las escuelas es fundamental que se utilicen los diferentes mecanismos de organización para establecer metas, normas y valores entre cada uno de los agremiados, un ejemplo de ellos podría ser la obligatoriedad de los materiales de los estudiantes y el calendario escolar.

Conviene subrayar, dentro los lineamientos con lo que se sustenta las actividades dentro la institución escolar corresponde en primera instancia a la normalidad mínima, que son las condiciones básicas que deben cumplirse en el centro escolar. Esta corresponde a que se deben de cumplir en su totalidad el calendario escolar para la impartición de clases, cada uno de los grupos debe de tener un profesor frente a grupo, las actividades inician puntualmente, así como la asistencia del alumnado, los materiales de estudios se usan sistemáticamente, la participación de cada uno de los integrantes y el dominio de conocimientos básicos en los estudiantes.

Contrario a lo anterior, cuando se ignora el componente ideológico de la organización con lleva a establecer diferentes desigualdades que repercuten en la dinámica del trabajo, estableciendo diferentes procesos de separación a ciertos individuos los cuales no concilian con los lineamientos establecidos por un grupo mayoritario de personas, esto provoca que no se les tome en cuenta en la ejecución de criterios que lleven a las acciones dentro de la institución escolar y de manera consecuente se desarrolle una separación de estas personas para que posteriormente se le excluya del sistema educativo.

Al desarrollarse cada uno de los sucesos expresados con anterioridad, se establecen que existen dos elementos indispensables para su funcionamiento, el primero se desarrolla de manera macroorganizativos (corresponde a todos los componentes sociales normativos) y el contexto micro de la organización (lo que sucede cada día en los centros escolares). En primer lugar, bajo el primer enfoque

este de demuestra de manera negativa cuando se clasifican a ciertos alumnos por los resultados de un examen, los más altos son denominados como individuos que sobresalen por los demás y esto conlleva a clasificar grupos de bajo rendimientos que no son capaces de aprender a lo largo de su estancia estudiantil.

Los profesorado que están dentro de un centro escolar, algunas veces pierden el interés de la innovación por cuestiones de burocratización o bien, en el mejor de los casos por una rutina y comodidad al desarrollarse dentro de su práctica docente. Es en este proceso donde se encuentra la tercera problemática, se tiene que establecer de manera forzosa diversos mecanismos de control, tales como la entrada y salida de la institución, el papel que debe desempeñar el profesorado, entre otros factores. Prácticamente, todo recae en la correcta aplicación de la normatividad, sin embargo, esto no significa que es una vía de éxito ya que la población institucional no participa en la creación de acuerdo y objetivos del centro educativo.

Por último, este tipo de proceso podría referirse que es un espejismo o más bien, un sistema el cual se le puede maquillar desde la propia institucionalización esto se podría denominar que no existe un trabajo en conjunto, atención en el proceso de enseñanza, así como también las adecuaciones curriculares pertinentes. Por eso es importante establecer los mecanismos dentro de una institución sin perder de vista cada uno de los factores que intervienen en ella, en otras palabras, atender cada una de la diversidad que se representa en la comunidad escolar.

En relación con, el ámbito en que en una escuela se concentran diversos factores determinados por un conjunto de personas tales como los valores y principios que cada uno tiene, la historia que trae consigo mismo, el pensamiento a partir de la experiencia y diferentes roles de profesionalización hace que en una escuela debe de existir un contexto organizativo y una cultura organizacional. Algunas representaciones no tienen un efecto positivo, de acuerdo con factores que en una escuela se resalta, tales como la indisciplina, abandono escolar, rezago en el aprendizaje, poca participación de los padres de familia, entre otros. Estas

representaciones solo se utilizan para clasificar a los sujetos de una institución y reflejan el poco actuar dentro de ella por parte de los directivos y docentes.

Con los sucesos planteados con anterioridad, es indispensable que en una organización la cultura este separada de una diversidad entre cada uno de los miembros, sin embargo, es importante establecer escenarios donde se desarrollen diversos valores y acciones que permitan desarrollarse de manera positiva aceptar cada una de las creencias e intereses de cada uno de los participantes para el desarrollo de una dimensión cultural estable y proponiendo espacios de organización.

Sin embargo, si esto no llega a suceder se crea otro conflicto entre cada uno de los integrantes que están en el centro educativo, poniendo en primer lugar los intereses personales, así como su propia ideología encima de las demás, de esta manera se crean subculturas que se intentan imponerse sobre otras. Al desarrollarse este factor se crean diversas alternativas, pero atendiendo al problema la cultura dominante se adueña poco a poco de las demás, estableciendo así una imposición de manera automática y esta es aceptada sin ninguna objeción por cada uno de los miembros de la comunidad escolar.

Por consiguiente, la siguiente dimensión micropolítica es un reflejo de la cultura organizativa la cual está constituida por una gran variedad de subculturas donde esta consiste en el análisis de las estructuras ya establecidos utilizan estrategias para influir en otras subculturas. De este modo, es preciso señalar que, aunque se espera que se respeten las normas, ideologías, pensamientos y tradiciones de cada uno de los miembros siempre surgen intereses determinados por un conjunto con mayor influencia y estas están delimitadas por la administración, sociedad, profesores, curricular y las estructuras organizativas.

De esta manera, esto se ve reflejada a la hora de tomar una decisión en el centro educativo escolar, por consiguiente, se tiene que negociar los acuerdos con los mismos agremiados. Se establece que en una escuela es una lucha de intereses que permiten establecer normas para reflejar una realidad de significados de la vida dentro de la institución. Por lo tanto, la práctica educativa es el reflejo de todas las

conjeturas descritas con anterioridad, prácticamente, las personas utilizan diversas estrategias para mantener una influencia para establecer sus propias necesidades e intereses. Esto no solo sucede dentro de los padres de familia, también se puede expresar desde el papel del directivo cuando este toma un papel de autoritarismo y solo considera que su sistema es el único e inigualable que debe permanecer en la escuela.

Lo anterior, es un reflejo de una estructura que se deben de hacer prevalecer sus creencias, otro ejemplo significativo, algunos profesores consideran que los padres de familias no deben de establecer relaciones dentro de una institución escolar y resulta que la mayoría de docentes tiene la misma concepción, por el contrario, los demás profesores (grupo menor) junto al directivo se generan un conjunto de dominio al manifestarse sus propias concepciones, creencias, actitudes y expectativas por encima de otras.

En este sentido, este tipo de disputas suceden entre los tres actores educativos: docentes padres de familia y directores. El primer sujeto se apodera de cada decisión pedagógica que se establece en el aula de clases y en la mayoría de los casos se sienten amenazados por algunos padres de familia que desean participar y tomar una decisión con referente al aprendizaje de los estudiantes; sin embargo, estas a su vez no pueden de estar de acuerdo con los elementos que se establecen a nivel institucional. A su vez, el director el cual debe de tener un papel mediador entre todos los sujetos educativos se ha convertido en un templo de la negociación de los diferentes intereses de los grupos, por ejemplo, en unas de las asambleas donde se va a tratar un punto en común antes de exponerlo ya pueden estar de acuerdo hacia que horizonte se decidirá el común acuerdo.

En conclusión, se podría decir que cada una de las escuelas cumple con la normatividad desde su propia perspectiva y se han creado diversos mecanismos de interacción entre cada uno de los sujetos donde se demuestran diversos pensamientos, ideologías, intereses y costumbres dentro del centro educativo. Sin embargo, es preciso señalar que siempre va a predominar una cultura dominante y

este generará una exclusión de otras. Es importante tener una mirada global para que cuando suceda cada una de las dimensiones detalladas siempre exista un punto de reunión entre cada una de las partes encontradas. A este proceso también se le denomina como cultura organizacional, más adelante se detallará sus características.

### **1.8 La Cultura Organizacional en la Educación**

En este apartado se detallará el desarrollo de la cultura organizacional dentro de una institución escolar tomando en cuenta cada uno de las características de la variable. Sin embargo, es preciso desarrollar el concepto desde su origen, en este caso desde un ámbito empresarial. Lo que se trata es simplemente trasladar el fenómeno al ámbito educativo estableciendo cada uno de los elementos que más influyen.

En este sentido, la cultura organizacional se puede definir como “un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras” (Salazar, 2009, pág. 69) entonces, la identidad que tenga una institución con respecto a sus tradiciones o costumbres le darán una identidad cada centro educativo. Se puede desarrollar mecanismo de interacciones o bien, de asociación entre cada una de las culturas que presente una persona o grupo.

Así mismo, se comparte la idea que una cultura organizacional es “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins & Jorge, 2009, pág. 551) en otras palabras, son un conjunto de características que se establecen al relacionarse con diversas culturas de cada uno de los individuos, esto da una identidad a la organización ya sea desde su perspectiva empírica, así como la práctica. La construcción de la cultura organizacional depende de todos los actores que estén en el mismo espacio geográfico, en este sentido se estará situando en un ambiente educativo.

De acuerdo a lo anterior, existen siete características que capturan la esencia de la cultura organizacional (Robbins & Jorge, 2009, pág. 551):

1. Innovación y aceptación del riesgo, los actores de la institución deben de perseguir nuevas alternativas y la innovación.
2. Aceptación al detalle: Es el elemento en el que se espera que los padres de familia junto a la dirección escolar muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados: Atención en los resultados de la organización.
4. Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: Las actividades están organizadas en grupos de trabajo.
6. Agresividad: Se promueve la competitividad entre los miembros de la institución.
7. Estabilidad: Siempre se deben de atender los elementos que estén presentes en las escuelas.

Para comprender mejor, la cultura organizacional se implementa a partir del directivo del plantel, ya que “el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así internalizar sus creencias, valores y suposiciones” (Robbins & Judge, 2009, pág. 558). La autoridad de la institución escolar (director) tiene la obligación de transmitir sus ideas positivas para que los miembros de padres de familia tengan la confianza de interrelacionarse y de esta forma establecer formas de comunicaciones, que posteriormente, se volverán medios por el cual sea una identidad de la institución.

Por lo que se refiere, a los niveles de la cultura organizacional se identifica el primero denominado “exterior” se le define como “las partes visibles como es la construcción, los ambientes de trabajo, lo que se puede percibir de la institución; incluyendo la manera de comportarse de cada uno de los miembros de la institución educativa” (Ruth, 2018, pág. 29). Acorde con, la forma de trabajos y reglas que se pongan de acuerdo cada uno de los integrantes y se pueden observar desde afuera

de la organización, este tipo de mecanismo ayudan a que cada uno de los centros de educación básica puedan desarrollar sus propios acuerdos de convivencia.

Considerando ahora, el segundo nivel corresponde a “las acciones establecidas por los miembros antiguos de la institución educativa; los cuales son enseñados a los nuevos participantes de la entidad pedagógica; es decir la manera de comportarse y conducirse para formar parte de ella” (Ruth, 2018, pág. 29). Igualmente, entran en juego los padres de familia, en cada inicio de ciclo escolar de la educación básica entran nuevos tutores el cual, tienen que adaptarse a la cultura que ya existe en la comunidad, la transmisión de esta corresponde a cada uno de los actores que están incorporados en los centros escolares, así como también la comunicación entre directivo, docentes y padres de familia.

Continuando con el análisis, el tercer nivel corresponde a “la manera de conducirse que tienen los participantes de una institución educativa en donde los miembros que pertenecen a una institución transmitan la cultura” (Ruth, 2018, pág. 29). Estos lineamientos deben de ser no formales, no están estipulados en un documento o guías, simplemente tienden a ser sucesos con relación a la forma de trabajo en equipo de manera que cada uno de los integrantes adquiera la responsabilidad e identidad institucional.

Por último, la cultura organizacional en la educación corresponde a la “tradicción, lealtad, el compromiso, el equipo de trabajo, administrarse uno mismo y la persuasión.” (Ruth, 2018, pág. 31). En este proceso cada uno de los integrantes identifican que el compromiso está orientado para el logro de la calidad de la educación, es importante señalar que cada uno de los actores educativos debe de estar totalmente comprometido con los grupos de trabajo para el desarrollo de la cultura organizacional.

### *1.8.1 La cultura*

Con el paso del tiempo, cada grupo social desarrolla aspectos de identidad tales como las normas y reglas de su conjunto, tradiciones, costumbres, formas de

pensar, entre otros aspectos. De esta manera, un individuo posee ciertas características que lo hacen ser diferentes en todos los aspectos, sin embargo, al estar en un grupo social este adquiere modos de manifestaciones que lo hacen propio de un grupo de personas o de una sociedad.

Por lo tanto, la cultura de una sociedad es “la totalidad de formas de pensar y reaccionar y de los modos de conducta habituales que los miembros de esa sociedad han adquirido” (Zaragoza, 2010, pág. 156). De esta forma, cada una de las representaciones de un grupo social son imitadas por un individuo y de esta manera las adquiere y posteriormente la trasmite a cada uno de las personas con las que interactúa en un espacio geográfico determinado, este proceso es fundamental para la apropiación de las manifestaciones culturales de un grupo social.

Sin embargo, las manifestaciones culturales están expuestas a que se transformen con el paso del tiempo, esto por factores políticos, económicos y sociales. Por lo tanto, la cultura es entendida como el “«conjunto de elementos simbólicos» o como «costumbres y valores» de una comunidad asentada en un territorio, es problemático en términos teóricos y en términos ético-políticos” (Grisón, 2008, pág. 50). Puede llegar a ser problemático cuando a un grupo no se le considere diferente y no respeten las diversas formas que manifiestan su identidad.

De esta manera, en la actualidad la escuela está convertida en un medio en el cual interactúan diversos individuos que tienen manifestaciones culturales convirtiendo a la escuela en un centro de equilibrio para que estas se manifiesten de manera natural. Para esto, se necesita que la educación esté basada en competencias para la vida en sociedad, así como también forme individuos competentes y consientes de la realidad que existe en el contexto social, tratando de establecer normas de convivencias para que cada uno de los integrantes pueda compartir y relacionarse con otros.

Para finalizar, la cultura organizacional de una institución de educación básica se demostrará los elementos de dicho fenómeno, por lo tanto, no debe de señalar aspectos negativos, se encarga de relacionar con todos sin excepción alguna

tomando en cuenta los valores, la realidad del tiempo y medio, la resolución de la personalidad, disciplina, el respeto a los demás, solidaridad y estimule la creatividad en cada uno de los padres de familia, más adelante se explicará los tres momentos para que suscite un cambio dentro del centro escolar con la finalidad de hacer un cambio conceptual que permita el logro de cada uno de los objetivos que se establezcan durante el ciclo escolar.

### *1.8.2 Multiculturalidad e Interculturalidad en los centros escolares*

En el mundo existen una gran variedad de vida de acuerdo a factores como el espacio geográfico, tiempo, ecosistemas y adoctrinamientos que dan identidad a los grupos sociales, en este sentido, la cultura es un elemento por el cual el ser humano no puede estar apartado de ella. Así mismo, los aspectos económicos, políticos y sociales son referencias importantes para que cada una de los países tenga una identidad única con respecto a los demás.

En este sentido, al hablar de una variedad de cultura es preciso señalar que a este factor se le entiende como multicultural, la cual se define de la siguiente manera: “referencia a la existencia de varias comunidades culturales en un mismo territorio o entidad política. Significa simplemente “muchas culturas” (Ceder, 2009, pág. 31). Con esto se quiere decir que, en México existe una gran variedad de representaciones culturales que han contribuido para que en el país sea considerado como unos de los que contiene más elementos.

Lo dicho hasta aquí supone que, en una institución escolar de educación básica existe una diversidad a la cual se debe de responder de manera respetuosa, por su propio enfoque de inclusión en ella se congregan grupos sociales diferentes, por lo tanto, en la comunidad educativa existen la multiculturalidad ya que algunos estudiantes y padres de familia provienen de otros contextos, al estar inmersos en el centro escolar se relacionan con otras manifestaciones culturales.

El proceso anterior, es un elemento fundamental para la atención a la diversidad sin embargo se busca que no solamente se reconozca la diversidad si no

que a la vez seamos capaz de relacionarnos a través del dialogo para crear un ambiente de equidad y respeto para cada uno de los individuos que estén presentes en una institución de educación básica. De esta manera, las atribuciones que cada uno de los participantes tenga será una catapulta para la creación de una cultura organizacional.

Conviene subrayar que, es importante aclarar las diferencias ya que “mientras el concepto de la multiculturalidad describe la vida paralela de diferentes culturas, el concepto de interculturalidad se refiere al encuentro entre culturas. Interculturalidad significa interacción entre diferentes culturas” (Pech & Rizo, 2014, pág. 12). Un proceso es aceptar que existen otras culturas en un mismo espacio mientras que el otro trata de relacionarse con esas que habitan en el mismo lugar por medio de la comunicación y la negociación.

Al igual, en un centro educativos es importante aprender a relacionarnos con otras personas que no comportantes intereses en comunes, así como también las diferentes culturales de cada una de las personas. Es así que la interculturalidad “supone un grado mayor de apertura y diálogo, pues implica no sólo la coexistencia de matrices culturales distintas, sino el contacto y la negociación entre éstas” (Pech & Rizo, 2014, pág. 12) por lo tanto, cada una de las dificultades y diferencias que se presenten deben de promoverse a través de la aceptación y respeto hacia cada una de los actores educativos de los centros de educación básica.

De esta manera, algunas de las implicaciones que se deben de desarrollar para que exista una interculturalidad depende en primer lugar del reconocimiento de los derechos civiles, políticos y sociales, un diálogo entre cada una de las culturas, establecer diversos mecanismos de comunicación que promuevan el respeto y la apertura a diferentes formas de pensar, vestir, opinar, hablar, entre otras y sobre todo abordar una interdependencia entre ellas. (Pech & Rizo, 2014). Entonces, en las escuelas de educación básicas se deben de tener presentes estos señalamientos para poder comprender cada una de las manifestaciones culturales.

Es así que, la propuesta de investigación busca situar a la escuela como un medio por el cual cada una de las culturas pueda desarrollarse de manera armónica teniendo “condiciones de igualdad entre grupos humanos con culturas distintas. Estas experiencias, si se llevan a cabo desde la equidad, generan un espacio de formas de relación donde intervienen previos culturales” (Rocío, 2012, pág. 80). De esta manera, el centro escolar debe ofrecer una cultura organizacional que refleje cada una de las características de las personas que interactúan en el mismo espacio geográfico (escuela).

### *1.8.3 Identidad de la cultura organizacional*

Para que exista una cultura organizacional Humberto Cantú Delgado (2011) señala siete aspectos que determinan a la cultura de una organización. El primero se trata de la autonomía individual que consiste en la responsabilidad, independencia y oportunidad de cada participante para el desarrollo de las actividades, el segundo corresponde a la estructura de las reglas, regulaciones y supervisión que se utilizan para dar seguimiento a cada uno de los comportamientos dentro de la institución escolar.

Se debe agregar que, el apoyo entre cada uno de los integrantes es preciso para que se trabaje en conjunto y en colaboración entre todos, demostrando así una identidad en que cada uno de los actores educativos se sientan identificados con la institución escolar, un espacio libre en donde cada uno de ellos pueda manifestarse de tal manera que, demuestren cada uno de sus características y éstas sean aceptadas y compartidas por todos. De igual forma, se deben de estipular las recompensas a partir de los objetivos, en una escuela se deben de establecer estos mecanismos que motiven a los padres para el cumplimiento de cada objetivo.

Por último, al existir diferencias en algunas ocasiones se presentarán conflictos que deben de ser aceptados con la posibilidad de escuchar, ser honesto y abierto ante cualquier opinión de mejora, la crítica constructiva sirve para construir el aprendizaje entre todo el colectivo. También, motivar a los padres de familia para aventurarse en retos, innovaciones y en la toma de riesgo, no tener miedo a la

transformación porque en la mayoría de los casos de los errores se aprende más que de los aciertos.

Es preciso señalar que la cultura de la organización cambia con el transcurso del tiempo. De esta manera, al presentarse la colaboración entre cada uno de los integrantes genera una identidad cultural propia de la misma escuela. Por eso es la importancia de aceptar y atender cada una de las facultades de los participantes. Se asumen compromisos y cada uno de ellos está en la mejor disposición de transformar su práctica para la mejora continua.

### **1.9 El Trabajo Colaborativo**

En la educación básica existen nuevos paradigmas que se están empleando con la intención de romper esquemas, por lo tanto, es importante aclarar cada uno de los aspectos de un enfoque para que este pueda ser comprendido por todo el colectivo escolar, en este caso se está tomando en cuenta el trabajo colaborativo dentro de las instituciones de educación básica para el desarrollo de una cultura organizacional.

En este sentido, el trabajo colaborativo es un proceso “en los que cada miembro tiene objetivos en común que han sido establecidos previamente y sobre los cuales se realizará el trabajo” (Moreno, 2013, pág. 1) las actividades que se diseñen deben de estar regidos por objetivos generales propuesto por todos los miembros de la comunidad escolar (docentes, padres de familia y directivos), por lo tanto, este proceso se deben de establecer con anticipación las metas que desena alcanzar el centro educativo.

Habría que mencionar, dentro de una organización en este caso de una cultura organizacional tiene como vertiente “el conjunto de estrategias diseñadas para conseguir los mejores resultados invirtiendo el menor tiempo posible” (Gómez & Álvarez, 2011, pág. 23). Dado que la base es la participación de cada uno de los integrantes para desarrollar actividades, compartir ideas u opiniones, establecer roles de trabajo para el planteamiento del objetivo en colectivo.

Al mismo tiempo, al desarrollar un proyecto donde todos los integrantes participen de manera activa es una tarea de todos y por lo tanto cada uno está en la misma sincronía aceptado cada una de las diferencias. También, la responsabilidad que cada uno debe de tener para alcanzar el objetivo trazado ya que los grupos de trabajo se conforman de manera heterogéneo integrándose con distintas habilidades y conocimientos, a su vez, cada uno desempeña diferentes roles de acuerdo a la actividad o acciones que vayan a desarrollar.

### *1.9.1 Factores para el desarrollo del trabajo colaborativo*

Por lo tanto, la participación implica la relación e interacción entre todos los miembros del grupo de trabajo, al suscitarse este proceso la comunicación es el medio por el cual las personas deben de entenderse, acordar y argumentar sus diferentes ideas u opiniones. Es así que existen 3 elementos fundamentales para identificar si se está desarrollando la colaboración en los grupos de trabajo. De esta manera, al emplear el lenguaje se “tiene como objetivo que interpreten, comprendan y transformen el ambiente, para obtener nuevas competencias” (Peña, 2016, pág. 56). Al utilizar el lenguaje se crean oportunidades para aprender de los demás, así como interpretar el mundo en el que se encuentran ya que esto permitirá la expresión de ideas, opiniones, argumento e incluso propuestas que ayuden a la mejora continua de los procesos de comunicación.

En la categoría de la toma de decisión, otro aspecto fundamental ya que tiene por objeto “buscar en los individuos la capacidad de análisis y la crítica de la información proveniente de diversas fuentes” existen momento dentro de los grupos colaborativos que es necesario tomar una decisión para el desarrollo de una actividad específica o bien, para la resolución de una problemática. Estas decisiones no solo le corresponden a una sola persona si no a cada uno de los integrantes de los grupos de trabajo.

Como último elemento, la valoración de la lengua corresponde a que “los individuos valoren la riqueza lingüística e intercultural en contextos diferenciados” (Peña, 2016, pág. 59). En otras palabras, consisten en el respeto a las opiniones de

los demás compañeros, así como el entendimiento y empatía por los argumentos que se expresen con la intención de aceptar a la diversidad que existe en la institución educativa.

### *1.9.2 La participación colaborativa en la escuela*

Este elemento es uno de los factores que influyen para que la participación se desarrolle de manera eficaz el trabajo colaborativo, contiene dos elementos fundamentales el primero “se vincula con los derechos humanos y postula el derecho que tiene cualquier persona de intervención en la toma de decisiones” (Ende, 2001, pág. 37). Esto tiene como relación, a que cada uno de los individuos deben de interactuar en los ámbitos políticos, sociales y culturales como una manifestación activa.

De esta forma, en el segundo aspecto refiere “aquello que permite en mayor medida que cada miembro del grupo despliegue sus atributos y potencialidades individuales y haga aportes en decisivos a la vida del conjunto” (Ende, 2001, pág. 38). Situando en el centro escolar, al estar formados en grupos de trabajo cada uno de los integrantes debe de relacionarse de manera activa para que sus saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) se movilicen y se desarrolle una participación donde cada uno respete las interacciones de las personas.

La participación va de acuerdo a las situaciones que se presenten, sin embargo, existen 3 niveles para que esto suceda. El primero, consiste en “debe estar en condiciones de evaluar la información que maneja” (Barreintos, 2005, pág. 2). La comunicación forma parte ideal para este proceso ya que en la escuela debe de existir buenos canales comunicación para facilitar el intercambio de experiencia y conocimientos. Además, se deben de puntualizar la información que se está manejando para evitar conflictos.

El segundo elemento corresponde a la opinión, es un nivel más complejo y “supone un estatus de participación más amplio que la informativa” (Barreintos, 2005, pág. 2). De esta manera, se puede opinar dando sugerencias, empleando el

lenguaje para proponer alternativas de acción, participando en los debates, en la evaluación de diversas situaciones y manifestándose en argumentos que ayuden a plasmar alternativas para la resolución de conflictos. De esta manera, se estaría favoreciendo una cultura organizacional en el centro escolar con la intención de alcanzar una calidad cultural.

Por último, la toma de decisiones consiste en la “adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos, de diferencias y de mecanismos adecuados de discusión” (Barreintos, 2005, pág. 3). Asu vez, es importante que cada uno de los integrantes puede opinar al respecto a una toma de decisión, ya que si esto no se lleva así pueden existir diferencias de resistencias y cambio de las propuestas de acción. Así mismo, las decisiones recaen en la elección del representante del grupo de trabajo, comisiones de trabajo o bien, la responsabilidad de cada individuo.

La organización de los grupos de trabajo colaborativo depende de la situación y la actividad que se van a desarrollar, estos pueden ser informales, formales o básicos. Los primeros se organizan a partir de un proceso aleatorio con la intención de que se trabaje en conjunto por un corto tiempo, se utilizan para tener una relación activa ya sea para proponer ideas o bien, algunas de las alternativas para el desarrollo de las actividades. En este sentido, este tipo de organización surgen al momento y se trata de responder una demanda al instante.

Por otro lado, los grupos de trabajo formales “se constituyen para trabajar con el fin de alcanzar un objetivo más complejo” (Barkley, 2012, pág. 46). Estos grupos se establecen a principio del ciclo escolar con la intención de alcanzar con los objetivos que se establezcan para su ejecución. Así mismo, Estas agrupaciones pueden estar disponibles en cualquier situación que se presenten dentro del centro escolar ya que al estar conformados desde un inicio pueden tomar decisiones en conjunto.

Por último, los grupos básicos “permanecen durante todo un trimestre o incluso durante todo el curso” (Barkley, 2012, pág. 46). Tiene como finalidad resolver

situaciones problemáticas no tan graves o bien, en actividades que requieran una organización diferente a conseguir el objetivo general del ciclo escolar, por ejemplo, en la organización del kermes se necesita preparación para su ejecución y en este ejemplo entra en juego este tipo de organización ya que agiliza la dinámica para la resolución de distintas tareas.

Siguiendo con el análisis, los tres grupos son necesario simplemente se tiene que utilizar para las necesidades que se describieron en los párrafos anteriores, ente sentido, “para que el trabajo colaborativo sea eficaz, el tamaño del grupo suele estar entre 2 y 6 personas. Aunque su número pueda venir dictado por una serie de factores y preferencias “(Barkley, 2012, pág. 47) Por lo tanto, de acuerdo a lo propuestos los grupos serán conformados en 6 integrantes con la finalidad que compartan experiencias e ideas para la resolución de las tareas específicas del centro escolar.

Sin embargo, el tamaño de los grupos depende de las tareas a desarrollar o de los objetivos a alcanzar ya que la naturaleza del trabajo es diferente en cada una de las situaciones para que los integrantes puedan expresar sus opiniones, participar activamente, resaltar su compromiso y la responsabilidad al trabajo y sobre todo aceptar cada una de las diferencias que tiene cada uno de los individuos pertenecientes al grupo de trabajo. Por último, el encargado de estas organizaciones depende directamente del directivo para el desarrollo y andamiaje correcto de cada una de las organizaciones.

### *1.9.3 Roles de los grupos de trabajo*

En la actualidad, existe una gran variedad de propuestas para asignar los roles dentro los grupos de trabajo, sin embargo, para darle una objetividad a la organización se establecen 5 elementos imprescindibles que deben de estar en cada una de las agrupaciones con el objetivo de garantizar el logro de los objetivos, liderazgo compartido, gestión del tiempo, roles de trabajo y la colaboración, en la que se establezcan los elementos fundamentales para el desarrollo de las diversas actividades en un grupo. El desarrollo de la colaboración implica en que todos los integrantes participen de manera activa, aportando ideas, opiniones, elementos de

estructura, autorregulación, entre otros aspectos. A continuación, se presentan las funciones principales y los roles en un grupo de trabajo:

Función	Descripción
Facilitador	Modera todos los diálogos del equipo, manteniendo en cada trabajo la atención del grupo centrada en la tarea y se ocupa de que todo el mundo lleve a cabo su parte del trabajo.
Secretario	Registra todas las actividades "encargadas al equipo. Lo resumen los diálogos, mantienen al día todos los registros secretarios toman notas que son necesarios (incluyendo las asistencias)
Portavoz	Actúa como tal en nombre del grupo y resume oralmente. Las actividades o conclusiones del grupo
Cronometrador	Indica al grupo las limitaciones de tiempo, trabaja con el facilitador para mantener el grupo centrado en la tarea
Comodín	Asume el rol de cualquier miembro ausente y ocupa su puesto siempre que sea preciso.

(Barkley, 2012, pág. 52)

De esta manera, los roles que se han presentado reflejan los elementos que deben de contener cada equipo trabajo con la intención de mantener un orden en las tareas que se realizan. Sin embargo, dentro de las mismas actividades se requiere que cada integrante desempeñe funciones de acuerdo al contexto estos papeles son entregado de acuerdo a las características de cada uno de los integran manteniendo así una colaboración y el liderazgo compartido entre cada uno de ellos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

Prosiguiendo con la actualidad, los centros de educación básica enfrentan barreras entre los docentes, alumnos y padres de familia, en la mayoría de las veces por diferentes formas de pensar, actuar y de manifestar su cultura. Por lo tanto, es importante construir una escuela que manifieste actuaciones en conjunto y consensadas, surjan objetivos y metas compartidas en beneficio al logro de una mejora. En la institución educativa, existen interacciones entre cada uno de los miembros educativos, con pensamientos, ideologías, costumbres, manifestaciones religiosas, ideas, lenguaje, vestimenta, sexualidad, entre otros aspectos que resaltan una identidad de cada personaje.

De la misma forma, los elementos se concretan en el centro escolar para resaltar el dominio o representación cultural de la institución; fueron tomados en cuenta para elegir las evaluaciones sumativas y formativas a lo largo del proyecto para medir el impacto de la propuesta, así como el cambio que se generó a partir del primer día. Si aceptamos que, en las instituciones públicas del nivel primario, poseen características estructurales que reflejan la dinámica de trabajo, atención a la diversidad y las relaciones personales con los actores educativos, de este modo, se requiere de un proceso sistemático para la creación de grupos de trabajos que tengan diferentes roles de trabajo, así como objetivos compartidos apegados a las manifestaciones culturales de cada integrante.

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

La institución escolar primaria rural Federal “Nicolás Bravo” con clave 30DPR3192R, turno matutino, perteneciente a la zona escolar 115 Agua Dulce, Veracruz. Brinda servicio de medio tiempo con horario de 8:00 am a 12:30 pm. Con una organización multigrado (bidocente). El primer grupo está conformado con los grados de 1°, 2° 3° y el segundo grupo por 4°, 5°, y 6° grados, ubicada en la colonia El Cedral; la lengua materna de todos los ciudadanos es el idioma español.

La institución escolar cuenta con una plantilla de 2 maestros frente a grupo, uno de ellos es comisionado para el desarrollo del papel directivo, no existe personal administrativo ni intendentes; existe una matrícula total de 45 alumnos, con relación al edificio escolar con 2 aulas de clases, un patio escolar que se utiliza para diversas actividades. Los salones cuentan con el mobiliario básico y en condiciones regulares, material didáctico diseñado o comprado por los profesores y ventilación adecuada. Las relaciones entre el colectivo docente y los alumnos son de respeto, dialogo y disposición al trabajo colaborativo.

El entorno donde se ubica la escuela corresponde al contexto rural, con una población de 329 habitantes en la Colonia El Cedral. La comunidad cuenta con los servicios básicos excepto drenaje, pavimentación, servicio de recolección de basura y el transporte público. Los habitantes en su gran mayoría se dedican a la ganadería, agricultura, caza de animales silvestres y el comercio local. Con relación al espacio donde habitan los estudiantes, están construidas en su mayoría de concreto con servicios de luz, agua potable, alumbrado público y algunas calles cuentan con pavimentación de cemento hidráulico.

Sin embargo, se presentan limitaciones en la comunicación ya que el servicio de telefonía e internet no tiene cobertura en la comunidad. En la comunidad, existe un centro de salud en el que son atendidos ante cualquier malestar o accidente los estudiantes de la institución escolar. La organización de la comunidad es representada como autoridad un comisario ejidal quien es el encargado de la mediación de los acuerdos de la asamblea, estableciendo su comité por medio de un presidente, secretario y gestor administrativo.

Con relación a las tradiciones y costumbres que se promueven en la comunidad es el día de muertos, fiestas patronales de San Judas Tadeo, posadas, navidad y la representación de los reyes magos dedicadas especialmente para los niños y todas las festividades que promueve la institución escolar a la que pertenecen. Una minoría de la población no se involucran a las celebraciones anteriores por sus creencias religiosas. De manera consecuente, en la comunidad al realizar eventos la

participación esta seccionada por grupos de familia predominante provocando rivalidades por aspectos ideológicos, políticos, religiosos, entre otros aspectos.

Siguiendo con el análisis, estos comportamientos se reflejan la institución escolar presentando actitudes individualistas, por lo que no se promueve la colaboración entre los integrantes del plantel, agregando que algunos padres de familia están apartados por decisión propia de todas las cuestiones escolares, por lo tanto, no existe una participación inclusiva en la institución escolar lo que provoca una fractura en las acciones que permiten cumplir con los objetivos escolares. Generándose así una disyuntiva en la participación de eventos socioculturales y una fractura en el respeto al momento de expresar sus opiniones generando agresiones verbales.

Los elementos importantes que resaltan dentro de la organización como un precedente del problema es fundamental para la resolución de las necesidades identificadas. Es importante describir los factores de forma objetiva, para que esta se pueda evaluar de una manera en que cada lector se contextualice con el problema. De esta forma, cada una de las situaciones se abordará para que se desarrollen vías alternativas para la resolución con la intención de transformar la cultura organizacional.

En cuanto al primer suceso, la institución escolar se encontraba en una situación crítica con respecto a la relación entre docentes, alumnos y padres de familia. En este sentido, el problema recaía en que no existían relaciones afectivas de respeto entre los padres y profesores, por lo tanto, los enseñantes de la educación tomaban decisiones que influían de manera negativa en la enseñanza de los estudiantes, esto ocasionaba que los tutores estuvieran inconformes con aquellas medidas tan tradicionales que se aplicaba dentro del centro educativo, reflejado en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se elaboró en el diagnóstico institucional.

Se debe de agregar que, cada uno de los padres de familia se confrontaban con los docentes, no llegaban a acuerdos, discutían, seguían sus propios intereses;

llegó el momento en el que nadie atendía las necesidades que presentaba la escuela. Esto generó un prejuicio tanto en el papel del profesorado como en las funciones de los tutores. De este modo, la magnitud del problema era grande ya que hasta el supervisor escolar debía de interrumpir y mediar la situación para que pudieran llegar a reglas y normas. La situación se calmó de manera momentánea ya que los profesores fueron movidos del centro de trabajo y en su lugar llegaron nuevos elementos.

Otro precedente que ha dejado marca en la institución de acuerdo a las opiniones de los padres de familia es que existen muchas distinciones por rasgos físicos, religiosas y psicológicos entre cada uno de los integrantes, generando un clima escolar desagradable para el desarrollo de cada una de las actividades. El ambiente tenía una sensación de hostilidad y desigualdades, el respeto al derecho de opinión no era la vía que más se utilizaba, no se lograban los objetivos y metas establecidas de la organización institucional.

Hay que mencionar, en la institución existen discrepancia al tomar decisiones para la mejora escolar, sin embargo, las discusiones la propiciaron dos madres de familia a tal grado de llegar al contacto físico. La inoperatividad de la dirección a cargo perjudicó que se desarrollaran factores que ponen en riesgo la convivencia de todos los actores del centro educativo, la ausencia de un reglamento y normas de convivencia originó áreas de oportunidad de construcción para una correcta autorregulación y la atención a la diversidad dentro del centro escolar.

## **2.2 Organismo de Apoyo**

La institución de educación básica pertenece a la secretaria de Educación Pública por el cual, se rige los lineamientos para los días hábiles durante el ciclo escolar 20-20 correspondiente a 195 días. Se realizó un cronograma de actividades cumpliendo con la normalidad mínima e incorporando las acciones para realizar la investigación. La Secretaría de Educación de Veracruz incorporó en las escuelas los acuerdos escolares de convivencia con la finalidad de orientar al personal directivo y

docente, así como al resto de la comunidad educativa a promover y mejorar las prácticas de convivencias.

A la vez, se incorpora El Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) propuesto por la Secretaría de Educación Pública para impulsar ambientes de relación y convivencia para la enseñanza y aprendizajes del 1° al 6° de educación primaria. Se promueve en la comunidad escolar el desarrollo de habilidades sociales y emocionales, la expresión y manejo de emociones de manera respetuosa y la resolución de conflictos mediante el diálogo y la búsqueda de acuerdos.

Por lo que se refiere a la ejecución del proyecto, se involucran dos organizaciones para la correcta ejecución, así como el seguimiento de cada uno de los participantes e integrantes, por lo tanto, es importante establecer la función que le corresponde dentro del centro escolar. A continuación, se presentarán en la siguiente tabla:

Consejos de Participación Social en la Educación (CEPS)	Asociación de Padres de Familia
<p>Estará integrado por padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical quienes acudirán como representantes de los intereses laborales de los trabajadores, directivos de la escuela, exalumnos, así como con los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela. (SEP, Acuerdo número 716, 2013, pág.7)</p>	<p>El objeto de las Asociaciones de Padres de Familia será:</p> <p>I.- Representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa sean comunes a los asociados; II.- Colaborar con el mejoramiento de la comunidad escolar y proponer a las autoridades las medidas que estimen conducentes;</p> <p>III.- Participar en las cooperaciones en numerarios, bienes y servicios que las asociaciones hagan al establecimiento escolar.</p> <p>IV.- Contribuir a la educación para adultos de sus miembros, en los términos de la ley nacional de la materia (SEP, 1990, pág. 1)</p>

### 2.3 La Cultura Escolar

En cada una de las instituciones públicas de las escuelas primarias, existen una variedad de organizaciones que hacen reflejar a la comunidad la dinámica que

existe en cada centro de trabajo, de este modo, se requiere de un proceso sistemático para la creación de grupos de trabajos o en su caso, en algunas ocasiones estos se crean de manera automática de acuerdo a las composiciones sociales de cada uno de los actores educativos tienen en común. Partiendo de esta idea la creación de los grupos de trabajo no significa que se logren cumplir con todos los requerimientos, este tiene particularidades para su existencia.

En este sentido, Carlos María Alcover (2011) explica el proceso de los equipos de trabajos en contextos organizacionales, y menciona que este tipo de composiciones son imprescindibles para la creación de ambientes favorables en cada una de las instituciones escolares. De esta manera, el trabajo en equipo corresponde a un compromiso en cada uno de los miembros para que así entre cada uno de ellos cumpla con un papel específico. Al tener un compromiso como miembro de la comunidad escolar se estaría desarrollando una cultura organizacional.

Por lo que se refiere al comportamiento, los “equipos en las organizaciones constituyen escenarios de conducta donde se desarrollan procesos adaptativos, de comunicación, interpersonales y de coordinación” (María, 2011, pág. 8). Esto principalmente se debe a los roles que cada uno de los integrantes desempeñan tratando de introducir insumos para mejorar los resultados. Sin embargo, en la actualidad existe una apatía por parte de los padres de familia al no participar en las actividades escolares, así como en sus obligaciones como tutores en la Asociación de Padres de Familia.

Es necesario recalcar que, esto se debe principalmente a las diferencias personales que existe entre algunos padres de familia el cual, no pueden dejar de lado para el desarrollo de actividades. Al igual, cuando se tiene que tomar decisiones no existe una apertura de todos para establecer acuerdos, siguen sus propios intereses dejando de lados las propuestas que los demás integrantes hacen. Los argumentos están basados en cuestiones subjetivas y no objetivas. Este tipo de relaciones aún se controla, sin embargo, lo que se ha observado es una dinámica en la cual este ambiente está convirtiéndose en tóxico.

Por otra parte, las reglas que se acuerdan en las asambleas no son respetada en su totalidad, existen padres de familia que no quieren acatarlas generando así un conflicto en los representantes de la Asociación de Padre de Familia. Algunos de los problemas suscitan al citar al tutor para realizar las faenas del mantenimiento de la escuela y este pone pretextos para no desarrollarlos. Además, las relaciones se ven afectadas ya que en algunas ocasiones tienen la perspectiva que estás están intencionadas de tal forma que el padre se sienta victimizado por un autoritarismo inexistente.

Se debe agregar que, en las interacciones que se deben desarrollar en los grupos de trabajo la mayoría de los padres no interactúan ni intercambian experiencias y conocimientos. En otras palabras, la participación de los integrantes está sujeta a los intereses o la facilidad de cumplir con las actividades, en algunos casos, prefieren ignorar cada una de las sugerencias que se expresan evaluando la complejidad y temporalidad para sus resoluciones, procuran hacer las cosas más rápidas, pero con un mayor margen de error, basándose en sus propios conocimientos que en la mayor parte de las veces está alejado del problema real.

Basado en lo anterior, existen diferentes composiciones que permiten dar una estructura a la institución, el primer componente corresponde a las organizaciones basadas en equipos como contexto. Está consiste en tres elementos fundamentales, los sistemas de gestión, el diseño de la organización de multiequipos y un equipo distribuido. Dentro de cada uno se debe de propiciar la participación, la innovación, entre otros factores. Este tipo de esquemas son importante ya que ofrece una estabilidad del centro escolar siempre y cuando cada uno de los integrantes esté comprometido para alcanzar los objetivos establecidos.

Siguiendo con el análisis, un factor indispensable es la influencia de la cultura local regional o nacional que se ejerce dentro de los grupos de trabajos, por lo tanto, estas organizaciones se ven sometidas a exigencias de cambio, un ejemplo es la desintegración y reformulación de los equipos, con esto se quiere decir que depende de las personas se van y el cambio estructural que produce. Por otro lado, se

encuentra el aprendizaje de equipos que requiere una serie de hechos que facilita la colaboración entre cada uno de los participantes. El segundo corresponde a la Flexibilidad organizacional y equipos distribuidos para diferentes áreas de acción.

De esta manera, en la institución en la se presenta la problemática su organización de padres de familia está compuesta por equipos de seis integrantes establecidos de manera homogéneas, de tal forma en que están distribuidos por las características de cada uno de los integrantes con la finalidad de establecer una estabilidad y equidad entre los grupos de trabajo. Cada actor es fundamental para que se adapta a la dinámica y los roles que se establecen en los grupos de trabajo, sin embargo, éstas se ven afectadas por la segregación y clasificación de los individuos por la forma de pensar, ideologías, religión, vestimenta, estado económico, opiniones, entre otros aspectos más.

Igualmente, la organización por parte de los docentes (multigrado- bidocente) corresponde a una donde existe una confianza y comunicación para establecer acciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos junto a los padres de familia, así como también, proponer proyectos a la comunidad escolar. Una de las debilidades que se presentan es la cotidianidad, en algunas ocasiones es más fácil llevar a cabo las actividades que ya se habían aplicado con anterioridad a desarrollar nuevas formulaciones de acciones dentro de alguna actividad o escenarios de intervención.

Este tipo de organización permite que en los padres de familia convivan y reconozcan más a sus compañeros del mismo grupo y de otros conglomerados, un factor predominante que se observa y lo que sucede es que en algunas ocasiones la ayuda en conjunto se establece al desarrollar una actividad. Es así, que las relaciones se fortalecen tanto las positivas como las negativas, pero éstas requieren de un andamiaje por parte del directivo y del profesor para encaminarlas hacia una cultura organizacional.

De esta manera, el trabajo en equipo depende principalmente del tipo de relaciones que existe en el grupo, así como el reconocimiento de la diversidad que

existe en los centros escolares. Más aún, éste definirá su dinámica al identificarse cada una de las características de los integrantes para presentar los mecanismos de acción correspondientes. Por otra parte, la estructura de la institución dependerá de la cultura organizacional que se establezca, pero debe de existir un cambio organizacional.

En cuanto al estudio sociodemográfico, se analizaron que 60% de los encuestados señalan que en el hogar habitan de 2 a 4 personas, 30% de 5 a 6 personas y el resto mencionan que están integrados con más de 7 individuos. Por lo tanto, dentro de la composición familiar 35% establecen que cuentan con solo uno de los padres biológicos, 15 % compuesta de forma biparental, y 50% está compuesta por una familia nuclear.

Los roles de la vivienda son aquellas actividades que ocupan cada uno de los integrantes, en este sentido, 80 % de los encuestados mencionaron que el padre de familia lleva actividades laborales, 15 % establecen que tanto la madre como el padre trabajan y 5 % en la referencia materna que lleva a cabo tareas laborales fuera de casa. En este sentido, la participación dentro de la escuela en su mayoría corresponde a las madres de familia, sin embargo, cuando son las reuniones de asambleas generales 80 % la asistencia corresponde por parte de los padres de familia.

Con referente al grado máximo de estudio que la población escolar alcanzó, 60% mencionan que terminaron la educación básica que corresponde a preescolar, primaria y secundaria. Mientras tanto, 33 % se asentaron y sólo concluyeron el nivel primario y el resto no acudieron ni terminaron la primaria. Esto datos reflejan cada una de las situaciones de la familia, sin embargo, la participación no corresponde a un grado académico, más bien, es un área de oportunidad que la institución escolar debe de brindar a cada uno para que se incluyan en el proceso educativo y de esta manera, se desarrolla una cultura organizacional.

Por último, en cada uno de los equipos de trabajo existen elementos que hacen crear una cultura organizacional, tales como la diversidad de pensamientos,

ideologías, creencias, actitudes, religión, sexualidad, entre otros aspectos culturales. Aquí se establece que es importante reconocer, identificar y aceptar cada una de las características de los individuos para poder trabajar en colaboración y establecer diferentes roles de trabajo con apego a las características de cada uno de ellos.

## **2.4 Cambio Organizacional**

Dentro del centro escolar, se tiene el objetivo de transformar cada uno de los lineamientos que están establecidos para que se desarrolle una cultura organizacional. Para esto, es necesario que se identifiquen los elementos que deben seguirse para la transformación. Se toma en cuenta la aportación de Kurt Lewin el cual lo define como “la modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (Guízar, 2013, pág. 28). En este sentido, este proceso tiene dos postulados importantes, el primero es la fuerza que ayuda a que se efectúe el cambio y las que impiden que el cambio se produzca.

Con esto quiero decir, dentro del centro escolar existen dos fuerzas que entran en conflicto para que se realice un cambio, el primero se denomina como “fuerzas impulsadoras” que consiste en que la mayoría de los miembros están de acuerdo a que se desarrollen nuevos procesos en la institución y la segunda las “fuerzas restrictivas” son aquellos padres que no se involucran en las actividades pedagógicas y escolares ya que desean que se queden los elementos tal como están hasta este momento.

Por lo tanto, para que se desarrolle el cambio es necesario que las dos fuerzas estén equilibradas para lograr un equilibrio estacionario y de esta manera, que se inflencie en incrementar las fuerzas impulsadoras. En este sentido, en el centro escolar casi se mantienen equilibradas ambas fuerzas por el cuál, se trata de concientizar a los demás padres de la importancia de establecer una cultura organizacional en la estructura de la escuela del nivel primario. Para esto, existen tres niveles para llevar el cambio.

Dicho lo anterior, el primero consiste en un “descongelamiento” que implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en el nivel actual. Se pretende lograr por medio de la concientización hacia los padres de familia con relación a la importancia de establecer una cultura organizacional, así como trabajar en colaboración para desarrollarla. Este nivel es el más complicado, porque se necesita que cada integrante rompa sus propios paradigmas y esquemas conceptuales para que exista un cambio conceptual.

Por otro lado, la segunda fase corresponde al “cambio o movimiento” la cual consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel de la organización con respecto a comportamientos y hábitos, en lo que radica en que los padres de familia respeten a cada uno de los individuos por su manera de pensar, vestir, opinar, las ideologías, creencias religiosas, preferencias sexuales, actitudes positivas, valores y comportamiento de acuerdo a las situaciones que se presenten. De esta manera, se estaría desarrollando una cultura organizacional en la institución de educación básica a través del trabajo colaborativo.

Por último, el estado de “Recongelamiento” la cual se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. En este sentido, una vez cumplido las dos fases anteriores se crea una fase de estabilidad en el cual ya están establecidas las nuevas normas de participación, la convivencia dentro de la institución escolar, el trabajo en colectivo por medio de grupos de trabajo y una estructura de organización óptima para el correcto andamiaje del centro escolar. A manera de cierre, para que cada uno de los procesos anteriores se logren se deben de determinar el problema e identificar la situación actual.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

El presente trabajo está organizado en fases que orientan la propuesta de investigación, con la finalidad de establecer mecanismos prácticos, teóricos y metodológicos. Por lo tanto, es de suma importancia establecer y clarificar las líneas de acción empíricas, críticas y sistemáticas que se incorporó en el presente trabajo de investigación, con la intención de desarrollar la observación del fenómeno identificado (la cultura organizacional) y la evaluación desde la fase diagnóstica hasta el nivel de impacto al desarrollarse dentro de las escuelas de educación básica del nivel primario.

En este sentido, a lo largo de la investigación se definió las características del fenómeno, así como su respectiva evaluación para identificar el nivel de impacto y correlación en la cultura organizacional. Para esto, es necesario establecer un paradigma de investigación que fundamente las líneas de acción para la creación sistemática e implementación del proyecto, recolectando datos por medio de diferentes instrumentos de evaluación y el correcto seguimiento del mismo, el diseño de la metodología es la justificación de la propuesta de investigación.

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

La investigación social (ámbito educativo) es una de las más complejas para el diseño de una metodología que demuestre veracidad, eficacia y validez dentro de las estructuras internas de cada composición institucional. De acuerdo a lo anterior, la presente investigación demuestra los procesos sistemáticos, empíricos, críticos para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos que demostraron diversas perspectivas del fenómeno de investigación. En este sentido, el enfoque de la investigación es por medio del método mixto (cualitativo-cuantitativo) que refleja la integración de cada uno de los datos recabados.

El enfoque mixto “no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación,

combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 532). Considerando ahora, este paradigma da una mayor solides al trabajo presentado ya que apegado al ámbito educativo existen factores que se necesitan explicar de manera cualitativa, por ejemplo, las experiencias a lo largo de la implementación de la propuesta, las emociones, la descripción de los sucesos por medio de la observación y los sucesos que no se pueden predecir por la misma característica social de la investigación.

A su vez, los datos cuantitativos recabados demostrarán como el trabajo colaborativo tiene una intervención para el desarrollo de una cultura organizacional dentro de las escuelas. Dando así una mayor estructura al trabajo presentado, tomando en cuenta aspectos formativos y sumativos que la misma investigación desarrolla durante el proceso de implementación. La combinación de ambos paradigmas refleja resultados más comprensibles para las ramas sociales educativas, conteniendo una estructuración del aspecto científico apegadas a una investigación formal en las ciencias sociales.

Cabe resaltar que, a pesar de tener ciertos elementos que ayudan a clarificar el proceso, aún existen factores que no pueden ser medidos ni mucho menos predecir su comportamiento. En una escuela primaria, hay una gran variedad de datos que permiten alterar el desarrollo de la investigación tanto positivamente como negativa, sin embargo, al tener una metodología sustentada y justificada todos estos factores se vuelven adaptables a las diferentes circunstancias.

La decisión de utilizar un enfoque mixto es para obtener una comprensión más amplia de la cultura organizacional en los centros de educación básica. Desde una construcción subjetiva por medio de los diferentes mecanismos de recolección cualitativa y por el otro lado, analizando los datos numéricos para establecer correlaciones o bien, el nivel de impacto que se obtuvo a lo largo de la incorporación del proyecto, proporcionando mayor certeza y seguridad en los resultados y conclusiones de esta investigación.

Habría que decir que, la justificación corresponde al elemento de la complementación para obtener una visión amplia, tener una mayor explicación de los datos recolectados junto a su interpretación conjunta, la reducción de incertidumbre ante resultados inesperados; se explican elementos que no estaban previstos dentro de lo planeado, se desarrolla la credibilidad, así como la contextualización que generaliza un contexto más amplio de acción correspondientes a las escuelas de educación básicas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Como se explica anteriormente, cada uno de los enfoques refuerza al fenómeno estudiado, la cultura organizacional incluye una diversidad de factores que es necesario que se analicen cada una de las áreas para poder establecer y definir sus elementos y sea desarrollado e implementado en los centros educativos de educación básica.

### **3.2 Diseño de Investigación – Exploratorio Secuencial (DEXPLOS)**

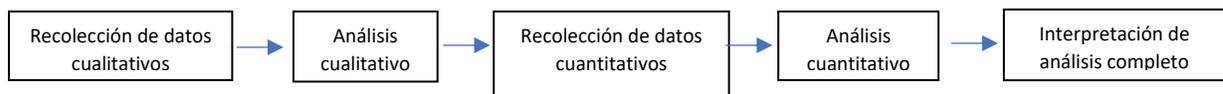
El diseño de la investigación propuesta tiene una fase inicial en la recolección y análisis de los datos cualitativos seguido de la recolección y análisis de datos cuantitativos, en este sentido, en primer momento se utilizó una encuesta y la técnica de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA) (Ver anexo 1) para identificar los elementos que más inciden e impactan dentro de la institución escolar, posteriormente, se estable el diseño de instrumentos para el seguimiento y la medición del proyecto.

La modalidad del diseño DEXPLOS, corresponde a la derivativa “en esta modalidad la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos “(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 551). La combinación de los paradigmas ocurre al analizar los datos cualitativos y este se conecta con la recolección de los datos cuantitativos, interpretándolo e integrándolo de acuerdo a cada resultado obtenido. Esta modalidad es adecuada para el estudio ya que se busca probar los factores que intervienen en la cultura organizacional de las escuelas de educación básica como un enfoque emergente en este ámbito, a su vez, se generalizan sus propiedades y características para

determinar la distribución de la cultura organizacional dentro de muestras diferentes de acuerdo a la composición de cada institución escolar de la educación básica.

El diseño exploratorio secuencial corresponde al de tres etapas, el primero consistió en recabar datos cualitativos para su análisis. El origen obtuvo como fenómeno de investigación la cultura organizacional en los centros escolares de educación básica, esto en un segundo momento que, de acuerdo a la recolección, análisis y la consulta de la literatura se utilizaron para construir instrumentos cuantitativos (categorización de las variables) para la medición del proceso del trabajo colaborativo y su relación con el desarrollo de la cultura organizacional. Por último, para su validación esta fue compartida por investigadores del mismo nivel para que se validaran junto a un asesor metodológico.

Esquema del diseño exploratorio secuencial:



### 3.3 Muestra

La investigación está destinada para que todas las escuelas de educación básica la tomen en cuenta, sin embargo, el estudio tiene como muestra a los 28 padres de familia de la Escuela Primaria Rural Federal Nicolás Bravo. Se debe de agregar que, existen elementos que comparten y que se deben de cumplir para su implementación, el primero corresponde a que deben de estar inscrito como tutor de un educando en la institución primaria, este a su vez, debe de estar dado de alta en la Asociación de Padres de Familia (APF). Por último, contar la mayoría de edad establecida en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

De acuerdo con el enfoque del estudio, así como cada una de las particulares de esta investigación, el muestreo es no probabilístico por el hecho de no utilizar ningún proceso que requiera de fórmulas o procesos de selección. Este elemento es parte esencial de las investigaciones en el ámbito educativo, al presentarse una

investigación de esta índole es importante que se expongan claramente cada una de las características de la población de manera objetiva. Definitivamente, la muestra corresponde a los padres de familia de la escuela primaria Nicolás Bravo y serán los actores principales para el desarrollo del proyecto de intervención.

Se subraya que, de acuerdo a los problemas y los resultados del diagnóstico se tomó la decisión que el estudio esté enfocado en los padres de familia de la institución escolar, sin embargo, la participación del docente y alumnos se refleja en las estrategias y acciones que se proponen. La atención y el reforzamiento para el cambio conceptual de la muestra seleccionada reforzará la cultura organizacional del centro educativo. Finalmente, el estudio propone que las características del grupo de participantes sean analizadas de tal manera que se cubran con las necesidades de cada uno. El proceso no es estandarizado, a causa de, la composición o características de cada participante por la variedad de vida que existe en el conjunto de persona. De esta forma, la misma perspectiva del fenómeno de investigación (la cultura organizacional) hace que sea inclusivo para que la propuesta sea aplicada en cada una de las instituciones.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Evaluación (Recolección de Datos)**

Para el diseño de los instrumentos se presentan en dos momentos, el primero corresponde a un método exploratorio en el que se identificó el problema, en este sentido, aquí se utilizó el enfoque cualitativo. Con el apoyo de las técnicas de evaluación informal, por medio de la observación para detectar todos los factores que intervienen de manera negativa en el fomento de una cultura organizacional incluyente, este se concentró en un cuadro tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis, estableció las líneas de acción, así como los mecanismos que se pueden atender para la transformación de cada uno de los aspectos culturales de una escuela de educación primaria.

Para el aspecto cualitativo, a manera de complemento se estructura un cuestionario (Ver anexo 5) el cual tiene como finalidad conocer las diferentes manifestaciones de los padres de familia dentro de la institución escolar, así como

sus propios puntos de vista del papel que desempeñan. De esta forma, se detectaron factores que inciden en el desarrollo de las actividades, así como los elementos que permitieron establecer la cultura organizacional en los centros de educación básica. Cabe rescatar que la investigación en su fundamentación y revisión de la literatura se propuso las categorías e ítems de las variables.

Para el análisis de los datos cuantitativos, se establece los elementos de las variables de acuerdo a la investigación documental que se estableció en el capítulo dos de este escrito, el concepto de la cultura organizacional está estructurada en 4 elementos: significados compartidos, nivel exterior, la forma de comportarse y la manera de conducirse. Por otro lado, el trabajo colaborativo corresponde: Emplear el lenguaje, toma de decisión, valoración de la lengua, participación. De acuerdo a estos aspectos diseña los instrumentos cuantitativos el cual se obtuvieron datos que permitieron elaborar un análisis más objetivo dando mayor veracidad al trabajo presentado.

Dentro de la evaluación formativa, se incorpora instrumentos como la elaboración de mapas conceptuales y mapas mentales el cual se evaluó junto a una lista de cotejo (Ver anexo 6). El propósito del instrumento es que cada uno de los participantes estructurarán en equipo los diferentes aspectos conceptuales que se abordaron durante la primera estrategia del proyecto. Este tipo de actividades fueron necesarias para el desarrollo, seguimiento y evaluación durante el proceso con el fin de identificar aquellos aspectos que aún se carecían en los integrantes.

El seguimiento del proceso, se controló por medio de una técnica formal con el instrumento lista de verificación (Ver anexo 7) con el objetivo de identificar el desarrollo de la cultura organizacional dentro del centro educativo por parte de los padres de familia, cada objetivo establecido en el proyecto cumple con el nivel de avance de cada participante, así se establece un seguimiento general e identifican los factores negativos como positivos. Se debe agregar que, está acompañado por una guía de observación para describir cada una de las experiencias que se presentan, en cada una de las sesiones existe factores que son emergentes y que

son elementos cualitativos que se detecta en cada una de las vivencias que el investigador observa durante el desarrollo de las actividades.

Cabe señalar, al final del proyecto se diseña una lista de verificación que tiene como objetivo detectar en los padres de familia la importancia del trabajo en colaborativo para el desarrollo de las actividades e Identificar las relaciones que se establecen dentro de un grupo de trabajo al cumplir con las actividades en equipo (Ver anexo 8). Al tener presentes los dos instrumentos de verificación se obtienen datos cuantitativos para que se desarrolle el nivel de impacto de cada una de las sesiones y así se puedan establecer correlaciones entre el trabajo colaborativo y la cultura organizacional.

Por último, se estructura un registro anecdótico (Ver anexo 4) para describir las interacciones de los participantes del proyecto de intervención. El desarrollo de cada uno de los objetivos permite que poco a poco se construya la cultura organizacional en el centro educativo, sin embargo, para su comprobación se incorpora este instrumento con la finalidad de describir el grado en el que se encuentra la cultura organizacional del centro educativos comparando los datos cualitativos y cuantitativos que se recabaron de cada uno de los instrumentos de evaluación.

### **3.5 Análisis de Datos Desde el Método Mixto**

Para el análisis de los datos recabados se utilizaron las unidades de tendencia central, sirven como referencia para interpretar cada uno de los resultados obtenidos en los instrumentos de evaluación. Este se convierte en un acercamiento real para proporcionar unidades que sean completamente verificables, así como los niveles de impacto del trabajo colaborativo para el desarrollo de la cultura organizacional.

De manera consecuente, se establece un cuadro para el análisis de los datos cuantitativos, se registran cada uno de los resultados por objetivos con sus respectivos ítems de acuerdo al progreso de las estrategias uno y dos de manera correspondiente. De esta manera, se detecta el promedio del incremento y en el análisis de los resultados se debe de comprobar que a medida que avance el proyecto

proponiendo el trabajado colaborativo se desarrollará una cultura organizacional con un ambiente incluyente.

Esta tabulación demuestra como cada uno de los objetivos obtuvo un avance promedio de cada una de las acciones establecidas. Con este elemento se pueden establecer el análisis cuantitativo de manera general y verificar si en realidad existe un impacto entre los participantes para el fomento de la cultura organizacional. Como último referente, el diseño de la rúbrica permitirá contrastar este cuadro para verificar si en realidad existió una transformación en los integrantes, desarrollando el trabajo colaborativo en los centros de educación básica.

De manera concreta, para el análisis cualitativo se utilizaron guías de observación que registraron aspectos descriptivos de las acciones del proyecto (Ver anexo 4), principalmente para aclarar cada una de las situaciones imprevista o sucesos que intervienen y que no se pueden explicar de manera cuantitativa, este instrumento complementa el análisis y de esta manera se establecen cada situación para que en futuras investigaciones estas sean previstas.

### **3.6 Cronograma de Actividades**

El proyecto tiene una estructura en el que proporcionó espacios para desarrollar la planificación y distribución adecuada de cada estrategias y acciones del proyecto, con la finalidad de estimar correctamente el tiempo de duración para cumplir con los plazos establecidos. En este sentido, el proyecto presenta una duración de 55 días hábiles que corresponde del lunes 25 de marzo al viernes 7 de julio del 2019 (Ver anexo 9).

En cuanto al primer objetivo “Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo” contiene una temporalidad de 4 días, estructurado en 2 días por semana. La primera estrategia “Formar círculos de estudio” se desarrolla el lunes 25 marzo del 2019 con la acción “elaboración de un mapa conceptual” “Investigación del cofre del tesoro” el día viernes 29 de marzo del 2019. La segunda estrategia “Elaboración de representaciones gráficas” con la primera acción

“Dinámica para la resolución de conflictos” correspondiente a lunes 1 de abril del 2019 y la segunda acción “Mapa mental” el viernes 5 de abril del 2019.

El segundo objetivo “Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades” contiene una temporalidad de 4 días hábiles, se estructura en 2 días por semana. La primera estrategia “Participación activa” se desarrolla a partir del lunes 8 de abril del 2019 con la primera acción “El juego del Lápiz”, seguido de la segunda acción “Dinámica El cien pies” el viernes 12 de abril del 2019. La segunda estrategia “Foro” se inicia con la acción “Exposición del tema” correspondiente al lunes 15 de abril del 2019 y la segunda acción “Decálogo: 10 principio de colaboración” el viernes 19 de abril del 2019.

En cuanto a, el tercer objetivo “Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar” la temporalidad corresponde a 4 días hábiles, su atención corresponde a 2 días por semana. La primera estrategia “Participación activa” se desarrolla a partir del lunes 29 de abril del 2019 con la acción”, seguido de la segunda acción “Dinámica: Aprecio (Reconocer los valores de los demás) el viernes 3 de mayo del 2019. La segunda estrategia “Taller de integración” se inicia con la acción “proyección de cortometrajes” el día lunes 6 de mayo del presente año.

Por último, el cuarto objetivo corresponde “Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar” la temporalidad corresponde a 4 días hábiles, correspondiendo a 2 días por semana, la primera estrategia “Plenaria” se desarrolla a partir del lunes 13 de mayo del 2019 con la acción “Exposición: Mi importancia en la escuela”, seguido de la segunda acción “dramatización” el viernes 17 de mayo. La segunda estrategia “grupos de trabajo” se inicia con la acción “creación de acuerdos de participación el día 20 de mayo del 2019 y, por último, la acción “escribir propuestas de acción” el viernes 24 de mayo del presente año.

Finalmente, la metodología es fundamental para el desarrollo de la propuesta de intervención, guía los procesos cualitativos y cuantitativos para recabar datos que permitan establecer una correlación entre la cultura organizacional y el trabajo colaborativo. Se pretende que exista un impacto en cada una de las áreas de gestión con apego al ámbito educativo para que pueda tomarse en cuenta y así atender cada manifestación cultural dentro de una institución de educación básica. Por último, el proceso de cambio depende de la actitud de los participantes para transformar sus propias ideologías para que existan objetivos compartidos

## **CAPÍTULO IV**

### **INTERVENCIÓN Y RESULTADOS**

#### **4.1 Proyecto de Intervención**

El cambio conceptual es una de los procesos más difíciles que un individuo puede llegar a realizar, sin embargo, es significativo que se generen alternativas para una mejora constante. El proyecto propone que la comunidad escolar desarrolle su cultura organizacional para que esta sea vista como una organización que acepte a la diversidad existente en el plantel educativo. El proceso es gradual, por lo tanto, es importante seguir y evaluar los avances de la institución para cumplir con los objetivos establecidos.

Las nuevas normas y leyes que rigen a una institución, requieren de compromisos en conjunto para que todos puedan tener garantías individuales, así como sus derechos humanos respetados. Es el momento de generar el cambio de la cultura organizacional para que en cada escuela prevalezca el trabajo colaborativo con metas y objetivos en conjuntos. La aplicación del cambio significa romper con todos los estereotipos que se tienen como sociedad, trasladándose a un espacio en donde cada actor educativo se sienta incluido en su centro escolar.

Por lo anterior, el proyecto de intervención se estructura bajo un diseño de investigación-acción ya que su naturaleza es comprender y resolver problemáticas específicas de un grupo en un ambiente determinado. Así mismo, tiene por objeto en recopilar y aportar información que guíe las tomas de decisión para el proyecto, generando así un cambio social, transformar la realidad y que los participantes tomen conciencia de su papel en el proceso de intervención. De manera continua, se requiere que cada uno de los integrantes se desarrolle la colaboración en la detección de las necesidades, el proceso de mejorar, las prácticas que se requiere cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (Hernández, Fernández & Batista, 2016).

El diseño de la investigación acción se caracteriza por ser participativa, es decir, el investigador no es un agente externo si no un participante activo, por ello, indaga, reflexiona, propone acciones, evalúa y rediseña la intervención, es colaborativa trabajando en conjunto con los individuos implicados, somete a pruebas las prácticas, las ideas y las suposiciones permitiendo que las concepciones implícitas que muchas veces establecen limitantes, implican registrar, recopilar, analizar el propio juicio del investigador, un proceso que implica un cambio en las personas y permite el análisis críticos de las situaciones.

El proceso de la investigación acción en su primer momento corresponde a el planteamiento de la problemática para la recolección de datos de la misma. El segundo ciclo corresponde a elaborar un plan con objetivos, estrategias, acciones, recursos y programación de tiempos, posteriormente, se implementa y evalúa para tomar decisiones, redefinir la problemática, ajustar el plan y volver a implementar. Por último, el cuarto ciclo, la realimentación que consiste en informar de los resultados de las acciones a toda la comunidad, recolectar datos y volver a evaluar el plan implementado con los nuevos ajustes, decisiones y redefiniciones, cabe destacar, que esté es un proceso cíclico.

#### **4.2 Naturaleza del Proyecto**

Por ello, para realizar la transformación de la cultura organizacional de la escuela primaria federa rural Nicolas Bravo se establece como variable “la cultura organizacional y el trabajo colaborativo”, se diseña este proyecto dirigido a toda la comunidad de la institución escolar estableciendo como objetivo general “Aplicar estrategias de trabajo colaborativo en la institución escolar para desarrollar una cultura organizacional inclusiva” El cuál se estructura en cuatro objetivos específicos:

- Identificar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo
- Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades

- Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar
- Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar.

Cada objetivo específico lo estructuran cuatro acciones, siendo un total de 16, con una duración promedio de una hora y media, están implementadas en estrategias con una planificación de actividades de inicio, desarrollo y cierre. Cada una de las acciones están en el cronograma del proyecto, así como las técnicas de evaluación con sus respectivos instrumentos, contine un espacio donde se establece los recursos materiales y humanos que se requieren en cada una de las sesiones. Esto permite tener una herramienta de gestión dirigidos a generar cambios y el logro de objetivos. De acuerdo al cronograma de actividades (Ver anexo 9) el proyecto tiene una durabilidad de 55 días hábiles que corresponde del lunes 25 de marzo al viernes 7 de julio del 2019.

Con referente a los recursos humanos, se especifica al colectivo docente, padres de familia y comunidad estudiantil el cual, tienen un papel activo favoreciendo el trabajo en pares y colaboración. Los materiales son recolectados por parte del investigador en dónde los más difíciles de gestionar fue un transporte para trasladarse de la comunidad el Cedral perteneciente al municipio de Agua Dulce con destino a la ciudad de Coatzacoalcos. Los insumos que se necesitan para la elaboración de los productos son gestionados por parte de la institución educativa.

Hay que mencionar, en cada objetivo desarrollado se aplica una evaluación para medir el nivel de logro se determina una batería de preguntas para identificar cada uno de los indicadores el nivel de avance que se desarrollan al implementar el proyecto en cada una de las estrategias. Se realiza una comparación para describir el fenómeno de la variable dependiente. Esto quiere decir, en cada una de los objetivos se diseña el mismo instrumento para obtener datos cuantitativos y así poder describir los aspectos cualitativos de la investigación.

Este proyecto tiene una naturaleza transformación, por lo cual, se convierte en un referente para las escuelas de educación básicas que necesiten transformar su cultura organizacional, partiendo de un diseño de investigación-acción de manera cíclica, necesita un seguimiento desde el la identificación de la problemática, el diseño del plan de acción, la aplicación y la evaluación-retroalimentación. En este sentido, su estructura corresponde a una investigación científica apegada al ámbito educativo.

### **4.3 Estrategias del Proyecto**

Con respecto a el primer objetivo específico del proyecto “Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo” incorporando la estrategia “circulo de estudio”. El cuál tiene como finalidad el asesoramiento por parte del investigador para asesorar los integrantes de cada circulo de estudio para investigar y aprovechar los recursos que estén a disposición para que en colaboración se apoyen entre sí para compartir sus conocimientos, actitudes y habilidades con los integrantes de los grupos de trabajo (Rojas,2012). Además, los círculos de estudios tienen que ser colaborativos, es decir, todos los integrantes deben de participar para lograr compartir sus aprendizajes, así como las experiencias que resaltan al estar reunidos en un grupo de trabajo.

Esta estrategia está conformada por cuatro acciones, la primera corresponde a la elaboración de un mapa conceptual con el propósito de identificar los elementos de la cultura escolar. Esta sesión se realizó el día 25 de marzo del 2019 de 8:00 am a 9:00 am. Para ello se recupera conocimientos previos por medio de la dinámica “mi otra mitad”. Posteriormente, en plenaria a través de una conferencia con una duración de 45 minutos se establecieron los conceptos básicos, así como los elementos que componen a la cultura organizacional. Avanzando en nuestra planeación, se organizaron en grupos de trabajos para realizar un mapa conceptual del tema abordado con un tiempo establecido de 30 minutos, cada equipo presentó y expuso su producto final (Ver anexo 10).

La segunda acción, se atiende el día 29 de marzo 2019, se da inicio con preguntas abiertas para que reconozcan los elementos de la cultura organizacional y

se organizan en hilera para hacer un recorrido en la comunidad identificando los espacios más simbólicos, agregando la participación de los alumnos con carteles que promueve el respeto y fechas culturales (Ver anexo 11). Finalmente, para la socialización de los resultados se utilizó una lluvia de ideas para proponer los espacios culturales entre el centro escolar y a la comunidad, además, escribieron sus opiniones con referente a la experiencia que obtuvieron durante el transcurso de la actividad.

La segunda estrategia corresponde a “elaboración de representaciones gráficas”, se implementa el 1 de abril del 2019 por medio de una plática de los diversos factores que intervienen en la institución para que no se respete a la diversidad, además, se presenta una dinámica para la resolución de conflicto en donde se expresa una frase y deben de anotar en una tarjeta un valor que defiendan, experiencia reciente y una idea de solución al problema (Ver anexo 13). Esta actividad se evalúa, por medio de una guía de observación, registrando la manera en que los participantes se organizan en grupos, los papeles que desempeñan, ideas u opiniones que expresan y los diferentes problemas que surgieron en el desarrollo de las actividades.

Ahora bien, en la cuarta acción se desarrolla el 5 de abril 2019 se inicia las actividades con una dinámica “el cartero llegó” en el que se enuncian diferentes situaciones y los participantes deben de organizarse de acuerdo a las semejanzas que tienen con otro compañero. La actividad tiene la intención de que cada uno de los integrantes identifiquen las similitudes y diferencias en el grupo de trabajo, esto ayudará a que se comprendan de manera personal y así se pueda trabajar respetando la diversidad. Como actividad de cierre, se les solicita que elaboran un mapa mental el cual demuestre el aprendizaje que adquirieron con respecto a la cultura organizacional.

En el segundo objetivo específico, “Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades” se desarrolla el 8 de abril 2019. Se propuso que los integrantes tuvieran participación

activa, se recuperaron conocimientos previos para destacar el dominio conceptual de la cultura organizacional, así como también, la puesta en práctica de las habilidades, conocimientos y actitudes que hasta ahora han descubierto. Por último, se establece el juego “con un lápiz en la mano” (Ver anexo 14) con la intención que los individuos demuestren sus emociones al momento de estar en una situación poco común, esto ayuda a que se refuerce la comunicación y relaciones entre cada uno de los participantes.

En el caso de la sexta acción, en esta sesión estuvo a cargo del personal José Cruz Quero Urieta maestro de los grados 1°,2° y 3°. Las actividades inician con la ilustración de un dibujo que hace referencia a la colaboración, cada participante expresó las ideas que tienen del trabajo colaborativo. Posteriormente, se necesitan que exista confianza entre todos los integrantes para que la corresponsabilidad sea una de las herramientas más sólidas de la organización, para lograrlo se propuso el juego del cien pies en el que se formaban en hileras y cada integrante estaba vendado con un pañuelo (Ver anexo 15).

Siguiendo con la secuencia, en la siguiente acción corresponde a un foro teniendo como principal expositor al profesor José Cruz Quero Urieta que expone los elementos más relevantes del trabajo colaborativo. Es importante que en el espacio destinado se resolvieran todas las dudas con respecto al contenido, para que así se siga trabajando a lo largo de lo planificado (Ver anexo 16). Finalmente, cada uno de los integrantes tomaba la palabra para expresar sus opiniones con relación al tema abordado, como las posibles áreas de mejora para las actividades siguientes.

Finalmente, el día 19 de abril 2019 se atende una reunión entre los miembros de la comunidad con la intención de expresar las dificultades que han surgido hasta este momento y dudas con relación al trabajo colaborativo. De manera de socialización, se construye un documento en donde se enlistan 10 principios de colaboración en la escuela, este se debe de respetar sin ninguna objeción (Ver anexo 17). Para evaluar el seguimiento, se aplicó una batería de preguntas y un cuestionario retomando todos los aspectos del primero y segundo objetivo.

El tercer objetivo específico: “Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar” se inició el día 29 de abril 2019 con la estrategia de una excursión cinematográfica con la proyección de la cinta “UGLY DOLLS”. Es una acción que tiene la intención de generar conciencia en todos los integrantes de la institución para que se respete y acepte a la diversidad. Durante el traslado, los alumnos estuvieron con sus tutores y la organización dentro del cine consistió en establecer una hilera de estudiantes y otra de padres de familia, cabe resaltar que, en esta actividad, participaron todos los miembros de la escuela (Ver anexo 18). Finalmente, a manera de recuerdo se organiza para que se tomará una foto grupal y los participantes expresarán sus opiniones de acuerdo a lo vivido en el día. El seguimiento se dio por medio de la observación directa.

Posteriormente, la siguiente actividad se elabora solo con los padres de familia y consistían en compartir las competencias que obtuvieron en comunión con todos los miembros de la comunidad escolar desarrollando actividades innovadoras, creativas y, sobre todo, dejando experiencias inolvidables. Para reforzarlo, se implementó una dinámica “Aprecio los valores de los demás” depositando la confianza en sus compañeros de grupo (Ver anexo 19). Hasta este punto, los resultados de la propuesta han sido muy significativas para todos, esto se puede respaldar con los instrumentos que se aplicaron para dar seguimiento a los procesos de cambio.

En la siguiente estrategia, se proyectaron los cortometrajes “el caso de lorenzo” con la intención que cada uno de los integrantes reconozca las situaciones en las que podemos ser diferentes y éstas son señaladas, segregadas, discriminadas y clasificadas. Cada uno de ellos, anotó en una hoja los sucesos en los que les cuesta regularse así mismo, también, las virtudes que tienen para ser mejores personas. Las opiniones y pensamientos de cada uno de los participantes fueron tomados en cuenta al momento de analizar cada una de las pruebas que se les aplicó, reconocieron sus valores y las debilidades que tienen como persona (Ver anexo 20). Finalmente, el día 9 de mayo 2019 se culminó el tercer objetivo y se empleó la batería de preguntas para dar seguimiento al cambio.

Finalmente, el cuarto objetivo “Planear las actividades que se atiende en colaboración dentro de la comunidad escolar” se inició el día 13 de mayo 2019. En particular, se contacta a la licenciada en psicopedagogía Guadalupe Aguirre Beltrán para reforzar la comunicación, conceptos y perspectivas de la cultura. Una de las actividades que tuvo mayor relevancia fue en donde tenían que pasar por varios objetos y percibir las sensaciones que le ocasionaban (Ver anexo 21). Cada integrante expresó que al momento de hacer las actividades sentían temor e inseguridad peor conforme pasaba el tiempo adquirieron seguridad.

En la segunda sesión, abordaron las dudas que se tenían sobre la inclusión y diversidad. La licenciada en psicopedagogía expuso el tema abarcando los elementos más importantes. La última dinámica, consiste en una telaraña de las cosas negativas que deben de cambiar como personas para transformar sus paradigmas y convertir a la organización en una cultura organizacional. Llegando a este momento, se han conseguido resultados magníficos que en el siguiente partido se detallarán con precisión.

Por último, en una junta general dirigida por el personal directivo comisionado identificando las necesidades que tiene la escuela para su atención inmediata. Se organizaron en equipos de 6 integrantes y cada uno de ellos formuló un objetivo y acciones en conjunto, después, los expusieron entre todos para su respectiva aprobación. Todos los participantes, tuvieron una participación activa y al momento de desarrollar los diversos roles que desempeñan durante el ciclo escolar se mostraron con una actitud positiva (Ver anexo 22). La evaluación se aplicó una vez terminada la reunión para dar un seguimiento final y describir el proceso de cambio que obtuvo la organización.

#### **4.4 Instrumentos de Medición**

El instrumento que se diseña para la recolección de los datos se presenta por medio de una batería de preguntas, su principal característica consiste en agrupar los ítems (Ver anexo 8) en las categorías correspondientes, proporciona un diseño objetivo, facilita la comprensión del mecanismo de respuesta y construir índices que

permitan una calificación global. Este instrumento se aplica al término de cada una de las estrategias y así medir el avance de las variables establecidas.

Los indicadores que se presentan corresponden a las relaciones que se establecen y el trato que reciben en el desarrollo de las actividades, ideas de género, roles de trabajo, lenguajes orales y escritos, diferencias de habilidades, actitudes, expresión de ideas, respeto, atención, discriminación por rasgos o comportamientos negativos, participación, vestimenta y las características físicas. A la vez, se pretende medir la participación en un grupo de trabajo al expresa ideas con relaciones a los contenidos abordados, comparación entre los participantes, expresión de argumentos con los demás, respetar las opiniones, roles que desempeña de acuerdo a sus habilidades, actitudes y conocimientos, diseño de los trabajos, gestión del tiempo y las diversas manifestaciones culturales.

#### **4.5 Perspectivas de la Evaluación en el Proyecto de Intervención**

De esta manera, el proceso que se detallará a continuación se convierte en un instrumento de diagnóstico, aprendizaje y comprensión, con la finalidad de atribuir cambios significativos en la vida diaria de cada uno de los participantes (padres de familia), así como la habilidad de resolver cada una de las necesidades que se les presente. Por lo tanto, es importante que el profesor-directivo a cargo de este proceso debe de tener desarrolladas sus competencias profesionales con la finalidad de atender una evaluación objetiva que instruya como referencia para el análisis y tabulación de los resultados en los instrumentos de recolección de datos.

Por lo tanto, es fundamental que se tomen en cuenta las dimensiones de la evaluación, la primera como medición (dimensión tecnológica/positivista corresponde a que el proceso es “una construcción social y cumple con unas funciones que interesan a unos y perjudican a otros” (Santos, 1996). De manera consecuente, dentro del centro escolar se establecen diversas formas de segregación y clasificación por las diferentes manifestaciones culturales de los padres de familia, de este modo, se desarrollan acciones para que promueva una cultura organizacional que incluya cada una de las características de los participantes.

De tal forma, al momento de que se produzca el período de evaluación y se dan a conocer los resultados, por lo regular el fracaso de éstas están justificados en que los participantes no tienen las capacidades intelectuales para desarrollarse y que, en consecuencia, no se puedan relacionar unos con otros predominando la clasificación por rasgos culturales. También, están encaminada a que exista una reflexión propia para que cada uno de los actores sea consciente de sus propias acciones y actos dentro del plantel educativo. Es preciso señalar que el proceso de la cultura organizacional es complejo y no se logra con intervenciones esporádicas, es todo un proceso que necesita la atención de todos los actores educativos.

Siguiendo con la idea, al desarrollarse una evaluación de manera cuantitativa la naturaleza es que consista en la “comprobación de los resultados del aprendizaje en el ámbito de los conocimientos” (Santos, 1996, pág. 7). Por lo tanto, esto permite que las funciones estén orientadas al control del sistema, selección ya que conforme de desarrollen las evaluaciones éstas van dejando afuera quienes no superan las pruebas, la comprobación permite si han conseguido obtener los objetivos planteados y establecer mecanismos objetivos para su pronta atención. La evaluación cuantitativa establece referente en cuanto al cumplimiento del objetivo, así como el avance e impacto que tuvo la propuesta en los padres de familia.

Por consiguiente, dentro del plantel educativo la cultura escolar que prevalece es un desarrollo apegado al individualismo, siguiendo intereses propios para satisfacer necesidades egocéntricas, a su vez, la concepción de una competencia es entendida como un proceso de conflictos con la intención vencer a un rival (otro padre de familia). La evaluación de este proyecto no está centrada en solo demostrar datos cuantitativos positivos, si no en describir cada uno de los componentes de análisis para el desarrollo de una cultura organizacional (cualitativo).

Por otra parte, la evaluación como comprensión (dimensión crítica/ reflexiva) menciona que todos los actores educativos están sometidos en la reflexión, interrogación y el debate de manera continua. De esta manera, se convierte en un proceso y no en un elemento final. Las funciones que tienen son la del diagnóstico,

teniendo en cuenta todo el contexto del estudiante, la comprensión del medio e identificar la metodología adecuada para concebir las diferentes manifestaciones culturales de cada uno de los actores educativos.

Por este motivo, algunas de las consecuencias del proceso de la evaluación es un elemento generador de rasgos positivos, existe una cultura de la autocrítica conduciendo la comprensión de situaciones a su explicación, una cultura del debate como una plataforma de discusión y de diálogo, también genera una incertidumbre y una flexibilidad de diversos mecanismos de acción y la colaboración de todos los participantes. Este tipo de estructura permitirán centrar la atención en cada una de las situaciones, así como también llevar un análisis mayor dejando de lado los intereses personales y concentrarnos en el proceso de la propuesta de intervención.

En definitiva, los centros escolares de educación básica tienen una cultura de evaluación diversa que reflejan los dos paradigmas descritos con anterioridad, cada una de los planteles tienen características sociales únicas que hacen que desarrollen diversos mecanismos de evaluación obteniendo así diversos factores positivos y negativos que influyen de manera directa en los estudiantes. Sin embargo, la propuesta está orientada en que cada uno de los planteles educativos identifiquen su propia cultura organizacional estableciendo una evaluación y análisis cuantitativo y cualitativo.

Por lo tanto, los directivos junto a los profesores deben desarrollar espacios de reflexión profesional teniendo en cuenta que las concepciones educativas deben estar orientadas en objetivos compartidos. Las actitudes personales son de suma importancia, principalmente teniendo una comunicación entre colegas directores, docentes, alumnos y padres de familia, por último, las prácticas profesionales desarrollando una actualización constante, reflexión en la acción y sobre la acción de su práctica educativa.

En este sentido, en un centro escolar existe una heterogeneidad de elementos que toman en cuenta dentro de la evaluación, por lo tanto, en la implementación del proyecto se establecieron las categorías de análisis como sus respectivos

indicadores para obtener criterios de evaluación fiables. De manera general, estos elementos definen el logro de los objetivos establecidos, permitiendo establecer una comparación del estado inicial con la implementación de la propuesta de la cultura organizacional, así como también, la identificación del cambio conceptual con respecto a la aceptación de la diversidad dentro del centro escolar.

La evaluación que se establece en el proyecto corresponde a la estratégica, ya que permitió “Evaluar y señalar posibilidades de mejora en cualquier ente del sector cultural, a fin de que pueda alcanzar un estándar de calidad (CONCA, 2014, pág. 28)”. Lo anterior, se concreta una serie de acciones con sus respectivas evaluaciones con la finalidad de tener una mejora continua dentro de la institución escolar, en este caso, transformar poco a poco la cultura organizacional de los miembros de la comunidad escolar puntualizando que este proceso es a largo plazo y no se logra con la intervención de solo unos meses.

Esto permitió establecer características del problema, así como las vías para su resolución de manera gradual, instituir cada una de los papeles que los participantes efectuaron durante la implementación del proyecto, estructurando objetivos generales y específicos para guiar y cumplir con cada uno de los propósitos en las sesiones de trabajo. Así mismo, se evidenciaron las fortalezas, debilidad, amenazas y oportunidades del centro escolar para establecer vías de acciones de mejora para el desarrollo de la cultura organizacional.

De este modo, dentro del modelo de evaluación estratégico existen dos funciones. La primera corresponde a la formativa la cual consiste en “utilizar la evaluación para la toma de decisiones o para la mejora y el desarrollo de actividades que se llevan a cabo. Los miembros del centro escolar (alumnos, profesores, padres, directores...) “(Teresa, 2009, pág. 267). Esto se refleja al momento de elaborar un diagnóstico y el resultado correspondió a problemáticas la cual se fijaron diversos mecanismos de acción para el desarrollo de la mejora, en este proyecto consistió en la transformación de una cultura organizacional.

Además, también se incorpora la evaluación sumativa la cual consiste en “utilizar la evaluación para la rendición de cuentas, para la profesionalización o para certificar (o acreditar).” (Teresa, 2009, pág. 267). En este sentido, se midió el nivel de impacto al término de la aplicación de la propuesta, prácticamente corresponde al cambio de la cultura organizacional de cada uno de los participantes para tener objetivos en común y así desarrollar diversas acciones de mejora dentro de la institución escolar aceptando y respetando cada uno de las diferencias culturales de los padres de familia.

Es preciso señalar que, el tipo de evaluación que se incorporó fue interna, ya que la iniciativa se sitúa dentro del centro escolar y corresponde evaluar el cambio de la cultura organizacional que se originó a partir de la implementación del proyecto escolar. Así que, en cada una de las sesiones los participantes desarrollaron el proceso de autoevaluación ya que ellos midieron su propio desempeño de acuerdo a cada una de las acciones, se puede validar a través del registro de observación que el investigador desarrolló o bien, en cada una de las evidencias de las sesiones.

Así mismo, la evaluación estuvo conformada por cada uno de los miembros de la comunidad escolar, siempre estuvieron conscientes del proceso, así como de los rasgos e indicadores de cada una de las sesiones de trabajo. A este proceso de le denomina como democratización ya que se busca que todos los participantes interactúen y reflexionen en colectivo para apoyar el proceso de mejora aceptando sus responsabilidades y el papel que desempeñan dentro de la institución escolar de educación primaria.

El presente proyecto tiene la intención de generar un cambio de mejora en la cultura organizacional de los centros de educación primaria para que cada uno de los actores educativos tengan significados compartidos en función a la excelencia de la educación. Es importante señalar que, su desarrollo requiere del compromiso de los participantes para romper paradigmas individuales y sociales que están apegados a generar una segregación dentro del plantel.

De esta manera, se comparte la idea que un proyecto diseñado con todos los elementos de calidad es una parte vital para la transformación de cada participante, así “es transformador “Su finalidad es transformar una realidad que, en principio, no es satisfactoria, buscando unos fines y estableciendo unos medios para lograrlos” (González, 2005, pág. 22). Los medios que se establecieron estuvieron de acuerdo con los recursos y condiciones con lo que cuenta la institución escolar, propiciando el trabajo en colaboración para establecer lazos y condiciones adecuados para la incorporación de acciones.

Todo esto parece confirmar que, el proyecto presentado cumple con los objetivos que se diseñaron tanto en el marco teórico como en el metodológico (diseño del proyecto). De este modo, de acuerdo a la calendarización de cada uno de las estrategias y acciones se logró consolidar cada una de las propuestas para que así se desarrolle un cambio de manera programada en la cultura organizacional de la institución escolar. Esto trae como consecuencia que se respeten las diferentes manifestaciones culturales, así como también se creen propias identidades que refleja el centro escolar.

Con relación a lo anterior, la durabilidad del proyecto corresponde aproximadamente tres meses tomando en cuenta “un conjunto de procedimientos explícitos, cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de objetivos” (González, 2005, pág. 27). La elección de recursos correspondió a un modelo estratégico el cual se utilizaron los medios disponibles en la institución para el diseño, proceso e implementación durante toda la propuesta pedagógica, a esto de le pude denominar como un ciclo de gestión.

#### **4.6 Procesos de la Evaluación**

Antes del diseño del proyecto, fue necesario identificar la necesidad o problemática que se desarrollaba en el centro educativo para el análisis del mismo y de esta manera, intervenir. Se implementó diversos instrumentos para poder seleccionarla y poder entender el fenómeno detectado, prácticamente es comprendida como la primera fase denominada diagnóstico la cual “busca

caracterizar la población afectada por una determinada problemática, así como establecer el marco social, político, económico y cultural en que se inserta” (González, 2005, pág. 36). De esta manera, se categorización los aspectos más importantes que requieren atención dentro del plantel de educación básica por medio de la técnica FODA (Ver anexo 1).

Posterior al diagnóstico, una vez identificado la problemática se establecieron los diversos mecanismos para la resolución, implementado el objetivo general del proyecto que consistió en la implementación de elementos de una cultura organizacional en la educación básica para el desarrollo de ambiente de colaboración e inclusión de los miembros de la comunidad escolar, así como todos aquellos que participaran de manera directa en la propuesta pedagógica.

Además, es importante señalar que los principales implicados en el proyecto son los padres de familia del centro escolar, ellos deben de tener una responsabilidad compartida para que cada una de las decisiones deben de ser comprometidas y alcanzables. Así mismo, se precisan el papel que desempeñó cada uno de los participantes dejando en claro que la igualdad y la equidad es un elemento que se desarrolla al trabajar de manera colaborativa dentro de la institución escolar de educación básica.

El objetivo perseguido, obtuvo un seguimiento por el director de la escuela para llevar a cabo un proceso formativo de evaluación en cada una de las estrategias para analizar su impacto. También, este tiene que ser real y consensado por todos los participantes para su apropiación y cumplimiento de cada una de las metas establecidas. Este tipo de proceso es importante que cada uno de los actores implicados se relacionen con el objetivo general para que poco a poco cada uno de los integrantes se apropien y adentren más a la identidad escolar, es necesario realizar un cronograma para que se sitúen las actividades.

#### **4.7 La Tipología de Evaluación en el Proyecto**

Es importante clarificar que tipología de evaluación se implementó en el proyecto, apoyado en la idea que una de las modalidades de la evaluación interna consiste en que la responsabilidad recaer en los participantes. Cada uno de los procesos evaluativos incorporados fueron diseñados por el investigador de los fenómenos presentados. A su vez, se incorporó dos clasificaciones evaluativas durante la implementación del proyecto, la primera formativa la cual es “aquella que se aplica al proyecto estudiado y su contexto específico tratando de mejorar al interior de la intervención” (González, 2005, pág. 54). En este sentido, se buscó que la cultura organizacional se transformara en algo inclusivo para todos los miembros de la comunidad escolar.

También, la evaluación sumativa se incorporó concibiéndola como aquella que “produce un juicio global sobre la efectividad de un programa política y la posibilidad de ser trasladado a otra realidad o hacerse generalizable” (González 2005, pág. 54). En este sentido, se compararon el estado inicial de la organización antes de la implementación y posterior a él con la finalidad de medir el impacto de la propuesta para evaluar y analizar cada uno de las categorías para establecer nuevas acciones de mejora.

Asu vez, la evaluación ex post en este proyecto tiene una relevancia en que el proceso o experiencia “se centra en la forma en cómo se ha desarrollado el proyecto, las relaciones entre personas e instituciones involucradas, la toma de decisiones, los instrumentos, procedimientos, y las experiencias vividas en torno a toda la intervención.” (González, 2005, pág. 54). Por medio de una rubrica que se podrá contrastar si los resultados obtenidos durante la implementación del proyecto tuvieron un impacto temporal y así establecer conclusiones para futuras vías de investigación, como aquellos aspectos que estaban fuera de las situaciones previstas para el investigador.

#### **4.8 Análisis y Resultados**

De acuerdo con los resultados de la implementación del primer objetivo se establece un promedio del 18 % de los participantes consideran que algunos de sus compañeros los discriminan por ciertas particularidades. Mientras que en el desarrollo de las actividades del segundo objetivo se obtuvo 9 % con la incidencia mencionada, en el tercero 15 % y en el último objetivo obtuvo una disminución promedio del 4% (Ver anexo 23).

De acuerdo con la tabla de verificación cualitativa, este factor predominó de manera significativa en el desarrollo de las actividades a medida que se desarrollaban cada una de las acciones propuestas en el proyecto, conforme trascurrían más atención ponían en lo que cada uno de sus compañeros decían sobre aspectos físicos y emocionales. A su vez, se demuestra que a pesar que se desarrolle una conceptualización y promueva el respeto dentro de la institución es muy difícil erradicar las diferentes formas discriminación negativa hacia las personas.

De manera consecuente, en el segundo ítem corresponde a las diferencias e ideologías con relación a la equidad de género, sin embargo, cabe destacar que al desarrollar todas las estrategias de acción la asistencia mayoritaria correspondía a madres de familia. También, se calculó el promedio del incremento de este factor para determinar el avance de cada objetivo y la percepción de cada integrante. En el primero se obtuvo un resultado del 15 %, en el segundo y cuarto 4% y en el tercero 7% (Ver anexo 23).

De acuerdo al instrumento de observación, se obtuvo por medio de las preguntas intencionadas que se les dirigió a cada una de los integrantes, los padres de familia en su mayoría tienen actividades en el sector laboral en el turno de la mañana, por el cual, es casi imposible que asistan al desarrollo de las actividades. Sin embargo, a pesar de este elemento en algunas actividades se contó con la interacción de algunos tutores del género masculino. Este factor no influye en la propuesta de intervención, la cultura organizacional se construye de manera colectiva por el cual, se trasmite entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Por este motivo, las actividades de acción establecidas en cada objetivo permitieron que los participantes obtuvieron diferentes papeles a desempeñar, por lo tanto, en el primer objetivo del tercer ítem se obtuvo un promedio del 10 % en el que los participantes estaban de acuerdo con las funciones que les establecieron. También, en el segundo, tercero y cuarto objetivo en su mayoría están de acuerdo con estas situaciones que se establecen, así como el predominio de la diversificación de actividades para el desarrollo de acciones dentro de la comunidad escolar (Ver anexo 24).

Siguiendo con el análisis, en el cuarto ítem las actividades desarrolladas en el primer objetivo son consideradas por parte de los participantes en un 9% como pocas funcionales para el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, el segundo 16.6 %, tercero 6.6% y el cuarto 13% (Ver anexo 24). Es difícil que cada uno de los participantes identifique sus propios medios de aprendizaje, o bien, tengan establecidas las estrategias que utilizar para desarrollar todas sus facultades.

Esto se demuestra en las acciones donde tenían que diseñar sus propios mapas conceptuales, al principio los integrantes se mostraban con miedo ya que no estaban familiarizado con el organizador gráficos, luego de una explicación, cada participante se adentró para su diseño reflejando resultados satisfactorios. Con esto se detecta que en muchas ocasiones se suelen predominar concepciones implícitas, pero depende de cada uno y del guía (en este caso el papel del directivo) favorecer y potenciar cada una de las capacidades.

Es necesario recalcar, cada participante desarrolla habilidades diferentes en el intercambio de opiniones y puntos de vista de acuerdo al tema desarrollado. En ese sentido, en los 4 objetivos se establece una similitud que los integrantes muestran respeto a las opiniones de los demás. Sin embargo, existe una pequeña diferencia entre cada una que los factores que más lo determinan es cuando se comparten intereses y gustos, además, de estar trabajando en grupos de trabajos acordes a las características de cada individuo.

Hay que mencionar, en el sexto ítem de las acciones del primero, segundo y tercer objetivo 11% de los participantes consideran que respetaron su opinión, mientras que en el último 7% (Ver anexo 25). Este acontecimiento tiene fundamento, ya que entre los integrantes existe muchas disparidades de ideas y enemistades que ponen como barrera para el desarrollo de las actividades, sin embargo, se demuestra en el cuarto objetivo hay una disminución notoria, esto se debe a que todos obtuvieron un papel activo en las acciones a desarrollar.

Siguiendo con el análisis, el séptimo ítem demuestra en el momento que otro compañero expresa una idea es tomada en cuenta por 13% de los integrantes de las acciones del primer objetivo, 9% del segundo, 4% del tercero y 12% del último (Ver anexo 26). Se demuestra, dentro de los grupos de trabajo existen una gran diversidad de individuos que en algún momento tienen que diferir por cuestiones personales, sin embargo, mientras exista el respeto y la tolerancia entre todos es aceptable que suceda este comportamiento.

Con lo que se refiere al octavo ítem, al intercambiar de roles en los grupos de trabajo 23 % consideraron que no son tomados en cuenta, en el segundo objetivo 16.5%, el tercero 14% y el cuarto 18% (Ver anexo 26). Conviene subrayar, siempre existirán situaciones en los que las personas sean segregadas por su cultura, sin embargo, el líder de la institución debe de generar alternativas o soluciones para que sea incluido en el desarrollo de las actividades.

Con respecto al noveno ítem, 9 % consideran que la forma de utilizar su vestuario, peinado, accesorios o la manera de ser expresan opiniones negativas con sus compañeros de grupo, 8 % en el segundo objetivo y mientras que en los últimos dos objetivos contribuyen a que este factor disminuya gracias a que las acciones y estrategias están fundamentadas en la información, capacitación y concientización de cada uno de los integrantes (Ver anexo 27). Las mismas actividades, han influido para que cada participante identifique sus propias formas de manifestar su cultura hacia sus demás compañeros.

Por lo que se refiere a un resultado global, en el que se pueda percibir a la institución con su respectiva cultura organizacional, se aplicó una encuesta a través de una batería de preguntas (Ver anexo 7). Así mismo, se tabularon los resultados para clarificar el proceso dentro de la organización obteniendo 45 % de ganancia en la categoría de la “emplear el lenguaje”, 32% “valoración del lenguaje”, 35% “participación” y 65% en “toma de decisiones “. Por lo tanto, se demuestra el perfil que muestra la escuela al término de la aplicación del proyecto de intervención

Ahora se puede decir, 58% de los asistentes se expresan positivamente al estar reunido en los grupos de trabajo, mientras que el 11% no desarrollan este proceso de expresión de ideas (Ver anexo 48). Asimismo, al estar presentes en una situación en la que se maneja la información 35 % de los integrantes comparan las fuentes de consultas, 27 % que menciona que este proceso no lo desarrollan en cada una de las actividades.

Así mismo, al presentarse dificultades en el desarrollo de las actividades el 38 % de los integrantes expresan sus argumentos y acompañamiento hacia otro miembro cuando a este se le presenta una dificultad. Por el contrario, a que el 31% de los participantes tienen una inferencia mínima en este proceso de ayuda y andamiaje (Ver anexo 49). Este factor demuestra la solidaridad que existe dentro de la institución escolar, así como las diferentes perspectivas que crea esa cultura organizacional para el desarrollo de metas y objetivos.

En consecuencia, con lo anterior, al entrar en un debate de ideas se presentan diferentes posturas el cual inciden en que algunos no se escuchados claro ejemplo es que el 7 % de los integrantes consideran que no respetaron su opinión, en contraste con el 27 % que contempla que si tomaron en cuenta sus argumentos. Ahora bien, el 38 % de los participantes contemplan que si escuchan a sus compañeros cuando está hablando, mientras que solo el 12% del total no lo hacen (Ver anexo 50).

Al estar organizados en grupos de trabajo, el 46% de los padres de familia son tomados en cuenta para asignarles diferentes funciones opuesto al 12% que

consideran ser segregados en el transcurso de los roles de trabajo (Ver anexo 51). Esta situación debe de ser remarcada, ya que la participación es un factor que debe de estar presente en cada una de las escuelas de educación básica, tanto en los directivos, docentes alumnos y padres de familia para construir un ambiente de colaboración.

Asu vez, las acciones que se establecieron el 38 % de los integrantes consideran que tuvieron una inferencia directa mientras que el 24 % por diversas circunstancias perciben que no contribuyeron en ninguna decisión. Además, del tiempo que se acordó como grupo de trabajo para el cumplimiento de la actividad el 20 % de los integrantes propuso uno para su cumplimiento, mientras sólo el 4 % lo ignoraron por completo. La estandarización con un tiempo determinado ayuda que cada uno de los individuos modere su actuar como sus habilidades para la pronta resolución (Ver anexo 52).

Sin embargo, siempre existen desacuerdo en los grupos de trabajo por diferentes circunstancias lo importante radica en la solución del mismo por lo que el 46% de los integrantes mencionan que siempre se lleva a cabo una discusión para tomar un acuerdo favorable, el 58 % establece que intervienen para aportar argumentos para la resolución de conflictos y el 50% de los integrantes consideran que tomaron en cuenta sus opiniones para la mediación de la problemática.

Por lo tanto, de acuerdo al análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos se pueden establecer diversas formas de favorecer la cultura organizacional de la escuela, teniendo como principal referente los elementos que se establecieron en la investigación. Además, se requiere un compromiso para que cada uno de los actores favorezca al fortalecimiento de la cultura organizacional. El compromiso para transforma la cultura depende en primera instancia de las realidades en la que se encuentran, si esta realidad no es verídica se estaría favoreciendo el fracaso dentro de una organización.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se demostró el impacto de la incorporación y transformación de la cultura organizacional en el centro escolar de educación básica, más en específico, con base en el proyecto de intervención se obtuvo una muestra en la realidad de una institución educativa de la modalidad multigrado. A pesar que este paradigma es emergente en el ámbito pedagógico se logra establecer los factores y elementos que se deben de tomar en cuenta para el desarrollo de la cultura organizacional bajo un ambiente de colaboración e inclusión.

Durante el desarrollo del proyecto, existieron contingencias que de acuerdo a la tabulación de los resultados resaltan la inasistencia de los padres de familia en cada una de las acciones, esto quiere decir que, la asistencia del 100% de los tutores no se logró en ninguna de las actividades propuestas. De acuerdo a los registros en cada una de las sesiones el porcentaje corresponde entre el 15% al 40%, investigando más sobre la situación se descubrió que en algunos casos tanto el padre de familia como la madre de familia llevan a cabo actividades laborales industriales, sociales y de oficios. Sin embargo, las inasistencias no eran repetitivas en las mismas personas, existió una alternación por el cual cada uno de los sujetos pueden adquirir parte de la propuesta.

Asu vez, expresiones en cuestiones subjetivas hacia otras personas siguió desarrollándose en cada una de las acciones, teniendo una disminución al aplicarse cada estrategia para el logro de los objetivos determinados. Es importante aclarar que la propuesta no tiene como finalidad erradicar cada aspecto negativo de los individuos, recae en un proceso de cambio para la mejora continua cimentando las bases para la construcción de la cultura organizacional. Esta propuesta de investigación no es una guía sistemática por el cual al aplicarse en otra institución se obtendrán los mismos resultados, más bien plantea los elementos a considerar si se implementa.

De ahí que, al analizar todo el proyecto con relación al desarrollo de la cultura organizacional se establece:

- Se conceptualiza la cultura organizacional al ámbito educativo describiendo cada una de las características que se deben de contemplar para que se desarrollen en las escuelas de educación básica tomando en cuenta grandes referentes teóricos de la gestión empresarial. La consulta de la literatura fue uno de los momentos más importantes ya que se tenía que delimitar al ámbito pedagógico, siendo este trabajo la primera propuesta en este sector.
- Al mismo tiempo, se establecieron y categorizaron los elementos que contribuyen al desarrollo de la cultura organizacional al sector educativo, se le puede considerar como un trabajo exploratorio que sienta las bases para que sea consultado por todos los que deseen transformar la cultura organizacional de su centro educativo.
- La gestión educativa contiene áreas muy amplias, en este trabajo se investigó el inicio de la gestión educativa en México, estableciendo ámbitos políticas nacionales e internacionales, procesos sociales, reformas educativas y aspectos económicos de acuerdo a cada época. Cada proceso contiene aspectos que contribuyeron a obtener un panorama amplio del proceso de la cultura organizacional.
- Se establece que al aplicar estrategias de trabajo colaborativo en las escuelas de educación primaria se desarrolla la cultura organizacional. Los elementos de la colaboración en el diseño de las estrategias y acciones contribuyeron a que este factor se desarrollará, tomando cada categoría (emplear el lenguaje, toma de decisión, participación y valorar el lenguaje).
- Por lo tanto, se pueden establecer relaciones directas entre la colaboración y cultura organizacional siempre y cuando cada uno de los procesos se analicen como de fenómenos diferentes. Uno no depende del otro, más bien, se deduce que, al aplicar estrategias de trabajo colaborativo de acuerdo a

su categorización, los elementos cumplen con los aspectos de la cultura organizacional. Este proceso es muy complejo, pero no imposible, se requiere del compromiso de cada uno de los actores educativos, sin embargo, de acuerdo a los nuevos paradigmas y enfoques educativos es importante tomarlo en cuenta.

- Al trabajar en colaboración se tienen los mismos objetivos y metas en común, teniendo una responsabilización de cada uno de los miembros de la institución educativa, siguiendo el liderazgo compartido de acuerdo a las características de cada miembro de los grupos de trabajo.

Así mismo, al analizar los resultados de manera global y de acuerdo a la batería de preguntas aplicado en la última sesión de trabajo, se pudo contemplar el perfil de la cultura organizacional que existe en el centro educativo estudiado (Ver anexo 29). Este aspecto aplicará solamente en el plantel estudiado, para que cada una de las instituciones pueda identificar este proceso es necesario que tomen como referencia esta investigación y realicen los métodos e instrumentos de medición que se proponen.

En este sentido, se demuestra en un 44% la institución cumple con la emplear el lenguaje que consiste en que cada uno del miembro de los grupos de trabajo se comuniquen con diferentes canales, la expresión de ideas, opiniones y argumentos de cada integrante. De esta manera, se estableció una interacción entre cada miembro disminuyendo la segregación, un aspecto que dentro del planteamiento del problema resaltaba en cada uno del análisis de los instrumentos del diagnóstico.

Con respecto a la categoría de valoración de la lengua el 42% de los padres de familia respeta cada una de las manifestaciones orales, aceptando las ideas, creencias, opiniones e incluso la forma en la que estas se conjuntan para su pronunciación. Este ámbito refleja el nivel de aceptación de toda la institución con respecto a la diversidad de la lengua, se retoma que en todo el proyecto se favorecen diversas estrategias en función al desarrollo del respeto y tolerancia.

De igual forma, en la categoría de participación el 44% de los padres de familia en las actividades escolares, aportando ideas para la resolución de las necesidades de la escuela, argumentando cada situación con elementos eficientes y eficaces. Esto desarrolla de manera automática la interacción entre todos los miembros de la comunidad escolar. En el ámbito se destaca que ese porcentaje siempre mantiene un papel activo en la implementación de estrategias y acciones para la mejora escolar. Por último, en la categoría de toma de decisiones el 64 % debate junto a sus compañeros las mejores vías de intervención de un problema con el aporte de cada uno de los integrantes de argumentos de acuerdo al tema seleccionado. Al igual, cada uno toma en cuenta las aportaciones, así como los medios por el cual se establece la comunicación entre directivo, docentes, alumnos y padres de familia.

A la vez, el proyecto de intervención generó un cambio en los participantes a la cultura que se presentó en el diagnóstico, por lo tanto, este cambio se refleja en la perspectiva que tienen los padres de familia con relación a los demás, una equidad en la distribución de las actividades que se realizaron en los grupos de trabajo, la concientización de la importancia en trabajar de manera colaborativa, los roles de trabajo que existen en una organización, la puesta en marcha de las habilidades, actitudes y conocimientos de cada miembro, la aceptación de la variedad de ideas, pensamientos y cultura que existe para construir objetivos en común y proponer un liderazgo compartido en la institución de educación básica.

Hay que mencionar, esta estructura es importante para cimentar bases, no se pretende que se erradique el problema con solo la intervención de estas estrategias, es un proceso que se desarrolla y fortalece con el paso del tiempo, sin embargo, esta investigación es una perspectiva el cual se debe de tomar en cuenta para el comienzo de la construcción de la cultura organizacional con el ambiente de colaboración e inclusión. Es así como se recomienda que en las escuelas del nivel primario se empiecen a desarrollar el proceso de la cultura organizacional para establecer mecanismo de inclusión de todos los participantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barkley, E. (2012). *Técnicas de Aprendizaje Colaborativo*. Madrid: Morata.
- Barreintos, M. (2005). *La participación: algunas precisiones conceptuales*. Asignatura de extensión rural. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/145974852/PARTICIPACION>
- Bazant, M. (2006). *Historia de la educación durante el porfiriato*. México, D.F.: El Colegio de México, Centro de Estudios Históricos.
- CNPDN. (2016). *En el Día de la Niñez, por una educación inclusiva: respeto a las personas con discapacidad y población indígena*. México: CNPD.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2017). *Ley General de Cultura y Derechos Culturales*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Cámara de Diputados LXIII Legislatura. (2016). *El Bullying o Acoso Escolar*. Estudio Teórico conceptual, de Derecho Comparado, e Iniciativas Presentadas en el Tema (Actualización). México: Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis.
- Cantú, J. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: The McGraw-Hill.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Conferencia dictada en el Congreso Nacional (págs. 1-24). Chile: Investigación Educativa e Información.
- CNDH. (2017). *Encuesta Nacional Sobre Discriminación (ENADIS)*. México: Distribución Gratuita.
- CONCA. (2014). *Evaluación estratégica. Modelo teórico y aplicación*. Barcelona: Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes.

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (15 de septiembre de 2017). *Constitución de la Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. México: DOF.
- Couder, E. (2009). *Multiculturalismo y educación*. Cultura y representaciones sociales, vol.4, n.7, pp.27-54.
- Ende, M. (2001). ¿Qué entendemos por participación? *Diálogo de saberes sobre participación infantil*. 38-65. Obtenido de <https://programainfancia.uam.mx/wp-content/uploads/2021/11/Dialogo-de-saberes.pdf>
- Estrada, D. T. (1973). *Las escuelas lancasterianas en la ciudad de México: 1822 1842*. México: Historia mexicana.
- Gobierno de México. (31 de Julio de 2015). *México en el Sistema de las Naciones Unidas*. Obtenido de: <https://www.gob.mx/sre/acciones-yprogramas/mexico-en-el-sistema-de-lasacionesunidas#:~:text=M%C3%A9xico%20es%20Estado%20Parte%20fundadorpa%20destacado%20en%20la%20Organizaci%C3%B3n>.
- Gómez, M., & Álvarez, J. (2011). *El trabajo colaborativo como indicador de calidad del Espacio Europeo de Educación Superior*. España: Universidad de Alicante.
- González, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. VASCO: Eso Jauraritzaren.
- Grimson, A. (2008). Diversidad y cultura. Reificación y situacionalidad. *Tabula rasa*, núm. 8,47-67.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGRAW-HILL.

- María, C. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicos de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del psicólogo*, vol. 32, núm. 1, 7-16.
- Menéndez, R. (2012). *Los proyectos educativos del siglo XIX: México y la construcción de la nación*. México: Estudios 101.
- Moreno, E. (2013). *El Trabajo Colaborativo como Estrategia para Mejorar el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje – Aplicado a la Enseñanza Inicial de Programación en el Ambiente Universitario*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Matanza.
- Oficial, D. (19 de mayo 1992). *Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica*. págs. 4-14. Obtenido de <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf>
- Olivera, M. (2000). *Evolución histórica de la educación básica a través de los proyectos nacionales: 1921- 1999*. México: Diccionario de Historia de la Educación en México.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (1990). Declaración Mundial sobre educación para todos y marco de acción *para satisfacer las necesidades básicas de aprendizajes*. Jomtien, Tailandia: U.N.E.S.C.O.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (2000). *Foro Mundial Sobre la Educación*. Informe Final. Dakar, Senegal: U.N.E.S.C.O.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (2015). *Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción*. Incheon: U.N.E.S.C.O.
- Pech, C., & Rizo, M. (2014). *Divertad: libertad y dignidad en la diversidad*. Barcelona: InCom-UAB.

- Peña, V. (2016). *El trabajo colaborativo como estrategia para favorecer la inclusión en el aula*. México: IVES.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson
- Rocío, M. (2012). Las dinámicas de la interculturalidad, identidad y autonomía. *Diversidad, revista de estudio interculturales*, 79-91. Obtenido de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Interculturalidad%20y%20educaci%C3%B3n.pdf>
- Rodríguez M., D. (2008). *Gestión Organizacional*. Chile: Ediciones universidad católica de chile.
- Rodríguez, D. (2006). *Dimensión institucional, cultural y micropolítica: claves para entender las organizaciones educativas*. Almería: REIFO.
- Ruiz, G. (2012). La Reforma Integral de la Educación Básica en México (RIEB) en la educación primaria: desafíos para la formación docente. *REIFOP*, vol. 15, núm. 1, 51-60.
- Ruth, L. (2018). *Comparación de la cultura organizacional por nivel educativo*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2011). *Acuerdo Número 592*. Por el que se establece la Articulación de la Educación Básica. México: SEP.
- Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, Vol. 20, N°. 4, 67-75.
- Santos, M. (1996). Evaluar es comprender. De la concepción técnica a la dimensión crítica. *Investigación en la escuela*, (30), 5–13. Obtenido de <https://doi.org/10.12795/IE.1996.i30.01>

Sanz, N. (2016). *México y la UNESCO, la UNESCO y México. Historia de una relación*. México: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Secretaría de Educación Pública. (2 de abril 1990). Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (26 de febrero 2013). Acuerdo número 716. Consejos de Participación Social en la Educación. México: SEP:

Teresa, M. (2009). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. México: Pearson.

Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. (Cuarta Edición ed.). México, D.: MCGRAW-HILL.

U.N.A.M. (2009). *Texto original de la Constitución de 1917 y de las reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 5 de febrero de 1917 al 1o. de junio de 2009*. México: Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

UNESCO. (1982). *Conferencia mundial sobre las políticas culturales*. México: UNESCO.

UNESCO. (2015). Declaración Universal de Derechos Humanos. Naciones Unidas.  
Villalpando Navas, J. M. (2009). *Historia de la Educación en México*. México: Porrúa.

Zaragoza, L. (2010). Cultura, identidad y etnicidad, aproximaciones al entorno multicultural: rompiendo costumbres y paradigmas cotidianos. Cuicuilco, vol.17 no.48 149- 164.

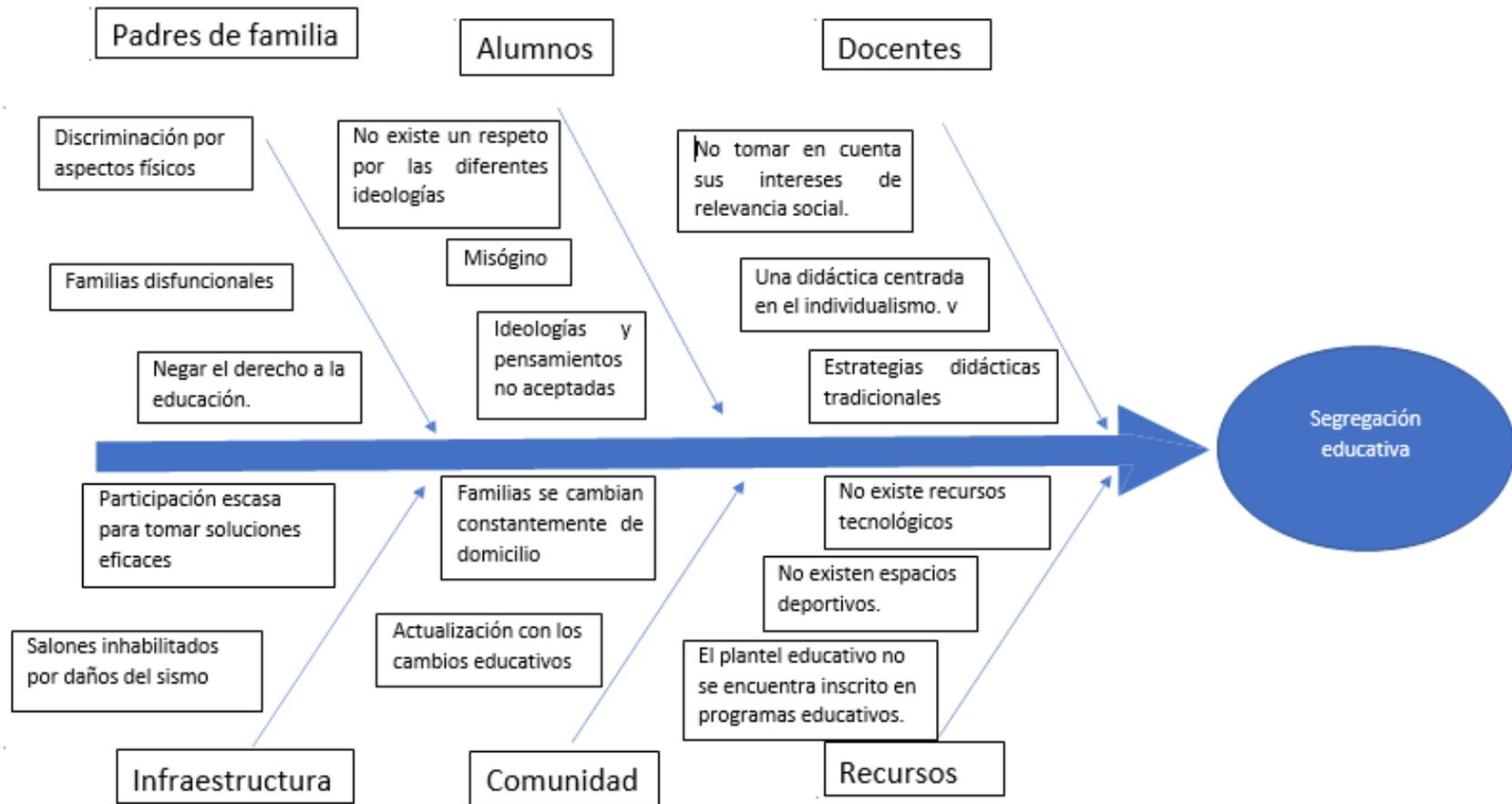
# **ANEXOS**

## ANEXO 1

	Fortalezas	Debilidades
<p style="text-align: center;"> <b>ESCUELA PRIMARIA FEDERAL RURAL NICOLAS BRAVO</b>  <b>CLAVE: 30DPR3192R ZONA: 115</b>  <b>SECTOR 21</b>    <b>CALLE 16 DE SEPTIEMBRE S/N COL. EL CEDRAL</b>  <b>AGUA DULCE, VER.</b> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes con una profesionalización constante.</li> <li>- Los estudiantes tienen una identidad cultural.</li> <li>- Participación de los padres en actividades escolares.</li> <li>- Buena organización por parte del personal docente.</li> <li>- Utilización de diferentes materiales didácticos para que los estudiantes desarrollen el aprendizaje significativo.</li> <li>- Al desarrollar diferentes actividades predomina la individualización</li> <li>- Existe una diversidad, donde cada uno de los estudiantes tienen una cultura única.</li> <li>- Las normas de convivencia son elaboradas por todos los actores educativos.</li> <li>- Incorporación de clubes de los ámbitos de ampliación académica y potenciar el desarrollo personal y social.</li> <li>- Buen ambiente de trabajo entre el personal docente</li> <li>- Reconocimiento del ambiente familiar de cada uno de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La escuela cuenta con 3 aulas de clases, sin embargo, con el pasado sismo suscitado en septiembre del 2017 estos quedaron inhabilitados.</li> <li>- De acuerdo al estudio sociodemográfico, la comunidad escolar por parte de los padres de familia se encuentra en un estado económico medio- bajo.</li> <li>- No se cuenta con programas federales o estatales de ninguna índole.</li> <li>- Los padres de familia tienen ideologías machistas con el rol de la mujer en la educación</li> <li>- Algunos estudiantes no son tomados en cuenta por sus compañeros para desarrollar las actividades.</li> <li>- No existe un respeto por las ideologías u opiniones por parte de cada uno de los integrantes.</li> <li>- Existe una discriminación hacia algunos alumnos por sus rasgos físicos y cognitivos.</li> <li>- Existen señalamientos hacia algunas personas por su manera de practicar su religión.</li> <li>- Existen familias disfuncionales.</li> <li>- Algunos integrantes de padres de familia solicitaban la prohibición de algunos niños a la educación por sus necesidades.</li> <li>- Se niega mucho la participación a las mujeres por sus ideas con relación a la condición del sexo.</li> <li>- Discriminación por preferencias sexuales distintas a los que dictan la mayoría.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una mayoría por parte de los padres de familia para gestionar diversas actividades para la mejora de la escuela.</li> <li>- Existe un apoyo por parte de Desarrollo Integral para la Familia (DIF).</li> <li>- En el Consejo Técnico Escolar sectorizado, se promueve la</li> <li>- implementación de la ruta de mejora escolar.</li> <li>- Se encuentran con el espacio de la Autonomía Curricular para incorporar temas de relevancia social para los estudiantes.</li> <li>- El colectivo docente tiene una visión de innovación en la pedagogía.</li> <li>- Implementación de la autonomía escolar para incorporar temas de relevancia social.</li> <li>- Participación de los alumnos para tomar en cuenta sus necesidades dentro de la institución escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por medio del Consejo Técnico Escolar diseñar talleres con el colectivo docente para favorecer la convivencia dentro de los planteles educativos.</li> <li>- Diseñar estrategias de colaboración hacia todos los actores educativos.</li> <li>- Desarrollo de proyectos didácticos con temas de relevancia social para promover el trabajo en colaboración.</li> <li>- Aplicación de estudios de caso, con la finalidad de que participen padres, alumnos y docentes en el desarrollo de la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar proyectos didácticos donde los padres de familia participen.</li> <li>- Diseñar estrategias que desarrolle emplear el lenguaje, valorar la diversidad de la misma, diferentes roles de trabajo y la toma de decisión.</li> <li>- Solicitar talleres por parte de Desarrollo Integral para la Familia con relación a la igualdad de género.</li> </ul>
Amenazas	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un grupo de padres de familia que no desarrolla actividades en la escuela.</li> <li>- Faltan por dar a conocer a la sociedad los cambios curriculares, por lo tanto, la mayoría de los habitantes no participan.</li> <li>- La participación del supervisor escolar es muy escasa en el plantel educativo.</li> <li>- Influencia por parte de algunos integrantes con ideas religiosas para desarrollar las actividades.</li> <li>- Existe violencia en la comunidad.</li> <li>- Las familias se cambian constantemente de lugar de residencia.</li> <li>- No existe recursos tecnológicos como computadora, proyector, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar espacios donde se promueva la tutoría y la asesoría académica por parte de los padres de familia.</li> <li>- Promover una mesa de debates donde se incorporen temas como los siguientes: Violencia familiar y familias disfuncionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar diferentes manifestaciones culturales que rescaten la identidad de la institución escolar (Bailes tradicionales, pintura, canto, entre otros aspectos.)</li> <li>- Elaboración de cartel de los temas de inclusión en la institución escolar, elaborados por padres y alumnos.</li> </ul>

## ANEXO 2



### ANEXO 3

## Encuesta sociodemográfica

#### Datos personales de contacto:

1	Fecha:	
2	Nombre y apellidos	
3	Dirección (calle, número, colonia, delegación o municipio:	
4	Número de teléfono:	
5	Correo electrónico:	
6	Nombre de la institución, grado y grupo	
7	Carrera que desea cursar:	
8	Ciclo escolar:	

**9. Sexo** (Señale la opción correcta, tachando el círculo)

Hombre	<input type="radio"/>
Mujer	<input type="radio"/>

---

---

**10. Edad:** (Llene el espacio vacío)

Años	
------	--

**11. ¿En qué estado de la República nació Ud.?** (Llene el espacio vacío.  
Si nació en otro país, por favor escriba el nombre del país)

Entidad federativa	
--------------------	--

**Datos sobre la familia:**

**12. Estado civil** (*Señale la opción correcta, tachando el círculo*)

Casado(a)	<input type="radio"/>
Unión libre	<input type="radio"/>
Divorciado(a) o separados	<input type="radio"/>
Viudo(a)	<input type="radio"/>
Soltero(a)	<input type="radio"/>

**14. ¿Cuántas personas viven en su casa?** (*Llene el espacio vacío*)

Número total de personas que viven en la vivienda, contándolo a usted	
--	--

**15. ¿Cuántas personas en su casa trabajan y reciben un salario?**

Número de personas que trabaja por dinero en su casa	
---	--

**16. Los que trabajan, ¿lo hacen de tiempo completo?**

Sí	<input type="radio"/>
No	<input type="radio"/>

**17. ¿Cuántas horas trabajan diario?** (*Ponga las horas en el espacio vacío.  
Si hay más trabajadores póngalos abajo*)

Número de horas que trabajan los miembros de la familia	
Padre	
Madre	
Hijo 1	
Hijo 2	
Otros habitantes de la casa	

18. ¿Cuántas personas que viven en su casa dependen de los ingresos de la familia? (Llene el espacio vacío)

Número de personas que dependen de los ingresos	
---	--

**Indicadores socioeconómicos**

19. ¿Hasta qué nivel estudiaron sus padres? (Tache el círculo en la opción que corresponde a sus estudios)

Estudió hasta:	
No estudió	<input type="radio"/>
Primaria	<input type="radio"/>
Secundaria	<input type="radio"/>
Preparatoria o equivalente sin terminar	<input type="radio"/>
Preparatoria o equivalente completo	<input type="radio"/>
Técnico	<input type="radio"/>
Maestro	<input type="radio"/>
Algunos años de licenciatura	<input type="radio"/>
Licenciatura terminada	<input type="radio"/>
Posgrado	<input type="radio"/>
No aplica	<input type="radio"/>

20. ¿A qué se dedica Ud.? (Señale la opción que siente se acerca más a su ocupación, tachando el círculo correspondiente. Si tiene más de una ocupación puede señalar todas las que corresponden)

Ocupación	
Profesionista	<input type="radio"/>
Maestro	<input type="radio"/>
Técnico	<input type="radio"/>
Negocio propio	<input type="radio"/>
Trabajo por su cuenta	<input type="radio"/>
Enfermero	<input type="radio"/>
Comerciante	<input type="radio"/>
Transportista	<input type="radio"/>
Intendencia	<input type="radio"/>
Trabajo de oficina	<input type="radio"/>
Ama de casa	<input type="radio"/>

Obrero	<input type="radio"/>
Empleado	<input type="radio"/>
Trabajo doméstico	<input type="radio"/>
Albañil (construcción)	<input type="radio"/>
Campesino	<input type="radio"/>
Ninguna ocupación	<input type="radio"/>

**21. ¿Cuáles son los ingresos familiares estimados a la semana? (Señale la opción correcta tachando el círculo)**

0 - 499 MXN	<input type="radio"/>
500 - 999 MXN	<input type="radio"/>
1,000-1,999 MXN	<input type="radio"/>
2,000-2,999 MXN	<input type="radio"/>
3,000-4,999 MXN	<input type="radio"/>
5,000-7,999 MXN	<input type="radio"/>
8,000 MXN o más	<input type="radio"/>

**22. ¿Cuánto recibe la mujer cabeza de familia para su gasto semanal?**  
(Llene el espacio vacío)

Dinero para el gasto semana	\$
-----------------------------	----

**23. Si la mujer trabaja, ¿lo que gana lo pone en el gasto de la casa? (Señale la opción correcta tachando el círculo)**

Sí, todo	<input type="radio"/>
No	<input type="radio"/>
Una parte	<input type="radio"/>

24. ¿Tiene Ud. y su familia algún tipo de seguro médico o servicio de salud? (Señale la opción correcta tachando el círculo)

IMSS	<input type="radio"/>
ISSSTE	<input type="radio"/>
Seguro Popular	<input type="radio"/>
Pemex	<input type="radio"/>
Seguro médico privado	<input type="radio"/>
No cuenta con seguro médico	<input type="radio"/>

25. ¿Cuándo Ud. o alguien de su familia necesita ir al médico a dónde acude? (Señale la opción correcta tachando el círculo)

Médico particular	<input type="radio"/>
Médico de las farmacias	<input type="radio"/>
Dispensario	<input type="radio"/>
Servicios de Salud (como ISSSTE, IMSS, Seguro Popular)	<input type="radio"/>
No acuden	<input type="radio"/>

26. ¿Con cuántos cuartos cuenta su vivienda? (No hay que contar la cocina ni el baño. Señale la opción correcta tachando el círculo).

1 cuarto	<input type="radio"/>
2 cuartos	<input type="radio"/>
3 cuartos	<input type="radio"/>
4 cuartos	<input type="radio"/>
5 cuartos	<input type="radio"/>
Más de 5	<input type="radio"/>

27. Vivienda

Propia	<input type="radio"/>	Renta	<input type="radio"/>
--------	-----------------------	-------	-----------------------

**28. ¿De qué materiales son los pisos de su vivienda?** (Señale la opción correcta tachando el círculo)

Loza	<input type="radio"/>
Cemento	<input type="radio"/>
Tierra	<input type="radio"/>

**29. ¿De qué material es el techo de su vivienda?** (Señale la opción correcta tachando el círculo)

Lámina, cartón o madera	<input type="radio"/>
Concreto o loza	<input type="radio"/>

**30. ¿De qué materiales son las paredes de su vivienda?** (Señale la opción correcta tachando el círculo)

Lámina, cartón o madera	<input type="radio"/>
Tabique o tabla roca sin aplanar	<input type="radio"/>
Tabique o tabla roca aplanados	<input type="radio"/>

**31. ¿Con qué servicios e instalaciones cuenta en su vivienda?** (Señale todos los servicios con los que cuenta tachando el círculo. Puede tachar todos los que tenga)

Agua entubada	<input type="radio"/>
Drenaje	<input type="radio"/>
Energía eléctrica	<input type="radio"/>
Sanitario	<input type="radio"/>
Gas	<input type="radio"/>
Internet en la casa	<input type="radio"/>
Televisión por paga	<input type="radio"/>

32. ¿Cuántos baños con regadera tiene la casa? (Llene el espacio vacío)

Número de baños con regadera	
------------------------------	--

33. ¿Con qué aparatos cuenta Ud. para su vida cotidiana? (Señale las opciones correctas tachando el círculo y llene el espacio vacío. Puede tachar todos los círculos que sean)

Lavadora	<input type="radio"/>	
Refrigerador	<input type="radio"/>	
Computadora	<input type="radio"/>	
Televisor	<input type="radio"/>	
Boiler de gas	<input type="radio"/>	
Automóvil	<input type="radio"/>	
Teléfono fijo	<input type="radio"/>	
Celular	<input type="radio"/>	Número de celulares <input type="text"/>

34. ¿Cuántas veces por semana come su familia los siguientes alimentos?

(Llene el espacio vacío)

Alimento	Cuántas veces por semana
Carne (Pollo, res, puerco, pescado)	
Frutas y verduras	
Leche	

35. ¿Algún miembro de la familia consume alguno de los siguientes productos y con qué frecuencia lo consume? (Señale la opción correcta tachando el círculo)

	Diario	Semanal	Eventual	Nunca
Tabaco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcohol (cerveza, vino,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drogas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. ¿Algún miembro de su familia sufre de alguna discapacidad física o mental? (Señale la opción correcta tachando el círculo)

Sí	<input type="radio"/>
No	<input type="radio"/>

**37. ¿En la zona donde vive Ud. se siente Ud. seguro(a)?** (Señale la opción correcta tachando el círculo)

Sí, la zona es muy segura	<input type="radio"/>
No siempre, pero normalmente sí	<input type="radio"/>
Con frecuencia hay inseguridad	<input type="radio"/>
Es muy inseguro	<input type="radio"/>

**38. ¿En la zona donde vive Ud. siente que la gente se ayuda entre sí?**  
(Señale la opción correcta tachando el círculo)

Sí, la gente se ayuda siempre	<input type="radio"/>
Sí, con frecuencia	<input type="radio"/>
A veces	<input type="radio"/>
Casi nunca se ayudan	<input type="radio"/>
Nunca se ayudan	<input type="radio"/>

**39. ¿En la zona donde vive Ud. hay árboles, áreas verdes y hay buen mantenimiento de las calles? Siente que es agradable salir a caminar?**  
(Señale la opción correcta tachando el círculo)

Sí, es muy bonito, hay áreas verdes	<input type="radio"/>
Es agradable	<input type="radio"/>
Es regular	<input type="radio"/>
No es nada agradable	<input type="radio"/>

#### **Uso de servicios financieros**

**40. ¿Ud. Usa tarjetas o cuentas bancarias?** (Señale la opción correcta tachando el círculo. Puede tachar varios círculos)

Cuenta bancaria de ahorro	<input type="radio"/>
Tarjetas de crédito un banco	<input type="radio"/>
Tarjetas de débito de un banco	<input type="radio"/>
Tarjetas de tiendas	<input type="radio"/>
No, ninguno	<input type="radio"/>

**41. ¿Alguna vez ha utilizado las siguientes formas de ahorrar?** (Señale la opción correcta tachando el círculo. Puede tachar varios círculos)

Tandas	<input type="radio"/>
Guardadito	<input type="radio"/>
No	<input type="radio"/>

**42. ¿Alguna vez ha usado alguna de los siguientes formas de préstamo o ahorro?** (Señale la opción correcta tachando el círculo. Puede tachar varios círculos)

Préstamos de familiares	<input type="radio"/>
Préstamos de amigos	<input type="radio"/>
Préstamos de un patrón	<input type="radio"/>
Préstamos de casa de empeño	<input type="radio"/>
Préstamos de un prestamista	<input type="radio"/>
Comprar con aboneros	<input type="radio"/>
Comprar en "pagos chiquitos"	<input type="radio"/>
No, ninguna	<input type="radio"/>
Caja de ahorro	<input type="radio"/>

**43. ¿Alguna vez ha utilizado alguna organización para ahorrar?**

Cajas de Ahorro	<input type="radio"/>
Cooperativas	<input type="radio"/>
Sociedades Financieras	<input type="radio"/>
No, ninguno	<input type="radio"/>

**44. ¿Alguna vez obtuvo un préstamo de interés social?** (Señale la opción correcta tachando el círculo. Puede tachar varios círculos)

FOVISSSTE	<input type="radio"/>
INFONAVIT	<input type="radio"/>
Otro de interés social	<input type="radio"/>
No, nunca	<input type="radio"/>

**45. ¿Alguna persona de su casa recibe alguno de los siguientes apoyos?**

*(Señale la opción correcta tachando el círculo. Puede tachar varios círculos)*

Beca o apoyo de PROSPERA	<input type="radio"/>
Apoyo para adultos mayores	<input type="radio"/>
Becas escolares	<input type="radio"/>
Apoyo de iglesias	<input type="radio"/>
Apoyos de la escuela	<input type="radio"/>
Remesas de familiares migrantes	<input type="radio"/>
No, ninguno	<input type="radio"/>

**46. ¿En qué municipio o delegación vive Ud.?** *(Llene el espacio vacío. por favor escriba el nombre del municipio o delegación)*

Municipio o Delegación	
------------------------	--

**¡¡Muchísimas gracias por su colaboración!!**

**ANEXO 4**  
**REGISTRO ANECDÓTICO**

<b>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL</b> <b>MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA</b> <b>PROYECTO DE INTERVENCIÓN: LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Técnica informal</b> <b>Instrumento:</b> Registro anecdótico <b>Objetivo:</b> Observar el desarrollo de los padres de familia al estar trabajando en grupos de trabajo e Identificar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo	
Aspectos que observar	Registro
En el momento en que los padres de familia empiezan a organizar  ¿Toman en cuenta las características cognitivas de cada uno de los integrantes? (Conocimientos, habilidades y actitudes)  ¿Cada uno de los integrantes desempeña un papel dentro del grupo de acuerdo a sus características?	
Los padres de familia ¿se les destinan tareas con relación a la tipología de su sexo?  ¿Existe una disparidad con relación a las tareas que se desempeñaron en el grupo de trabajo?	
¿Las ideas o propuestas que cada uno de los padres de familia expresaron fueron tomadas en cuenta para la construcción de la actividad?  ¿Respetan las opiniones de cada uno de los participantes?  Al presentarse una dificultad ¿Cada uno de los integrantes expresa algunas propuestas para la resolución? ¿Son aceptadas de manera favorable?	

## ANEXO 5

### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA PROYECTO DE INTERVENCIÓN: LA CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Cuestionario informal dirigido a los padres de familia Esuela Primaria "Nicolás Bravo"

Nombre:

Edad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**\*Instrucciones: Lee cada pregunta y contesta como se te indica.**

**1.- Cuando elaboras una actividad escolar. ¿Cómo te gustaría desarrollarla?**

- a) Individual b) Con otro compañero c) Con dos compañeros d) Por equipo  
e) otro: \_\_\_\_\_

**2.- Al desarrollar una activada con otro compañero. ¿Participas en la elaboración de la actividad planteada?**

- a) Pocas veces b) Algunas veces c) Nunca d) Siempre

**3.- Al expresar una opinión un compañero en un grupo de trabajo. ¿Respetas la opinión?**

- a) Pocas veces b) Algunas veces c) Nunca d) Siempre

**4.-Cuando surge un problema dentro de un equipo de trabajo...**

- a) Escucho con atención todas las propuestas y después se elige las más viable  
b) Apoyo a mi mejor amigo, con tal que se haga lo que el propuso.  
c) No me interesa, por lo tanto, platico con otro compañero de otro tema ajeno al central.

**5. Prefiero aprender...**

- a) Sin la ayuda de mis compañeros
- b) Con la ayuda de otro compañero
- c) Cuando estamos reunidos en equipo.

**6. Al estar platicando con un compañero de clases y te comparte sus creencias religiosas de tradiciones y costumbres que practica ¿Qué piensas en ese momento?**

- a) No me interesa y es aburrido.
- b) Por lo regular, empiezo a burlarme de él y de su familia.
- c) Pongo atención y empiezo a preguntarle de ciertos elementos que desconozco.

**7. En una actividad informal (Día del niño, kermes o posada) observo a unos de mis compañeros y empiezo a...**

- a) Burlarme de su forma de vestir, así como de caminar
- b) Burlarme de su forma de hablar
- c) Juntarme con otro compañero para empezarlo a molestar por su forma de vestir
- d) Nada

**8. Al estar organizado en equipo los diversos papeles que desempeñarán en un grupo de trabajo. ¿Qué papel te interesa tomar?**

- a) Líder
- b) Participante
- c) organizador
- d) ninguno

**9. ¿Cómo me gustaría trabajar las actividades que se llevan a cabo dentro del plantel educativo?**

**10. ¿Soy capaz de reconocer mis errores? ¿Por qué?**

**ANEXO 6**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**  
**PROYECTO DE INTERVENCIÓN: LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR EL MAPA CONCEPTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Técnica:</b> Análisis de desempeño	<b>Aplicación:</b> Evidencia de los padres de familia	
Criterios	Si	No
Mencionan el concepto de cultura		
En listan más de 3 manifestaciones culturales		
Definen la cultura organizacional		
Cada uno de los participantes proponen una idea		
Existe una organización en la que se perciba que todos están participando.		
Integrantes:		

## ANEXO 7

### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA PROYECTO DE INTERVENCIÓN: LA CULTURA ORGANIZACIONAL

<b>Objetivo:</b> Detectar el desarrollo del concepto de la cultura organizacional en el centro educativo.  <b>Técnica Formal</b>  <b>Instrumento:</b> Batería de preguntas-Lista de verificación  <b>Ítems</b>	Nada	Poco	Regular	Aceptablemente	Completamente
1.- ¿Consideras que algunos de los padres de familia te tratan de manera negativa durante el desarrollo de las actividades?					
2.- ¿La actividad que desarrollaste, percibiste que tuviste alguna desventaja con relación a tu sexo opuesto?					
3.- ¿Estás de acuerdo con el papel que te tocó desempeñar durante la implementación de la dinámica?					
4.- ¿Identificas que el docente expresa un lenguaje oral o corporal en favor al sexo al momento de escoger a los participantes?					
5.- ¿La actividad propició desarrolló de manera igualitaria de acuerdo con las características de cada uno de los padres de familia?					
6.- ¿Te percatas que existe una gran diferencia con relación a las habilidades, actitudes y conocimientos de mis compañeros al expresar mi opinión sobre un tema en particular?					
7.- Al expresar tu punto de vista de acuerdo al tema ¿consideras que tus compañeros respetaron tu opinión?					
8.- En el momento que otro compañero expresa su idea de acuerdo con el contenido, ¿escuchas con atención?					

9.- ¿Tus compañeros se burlaron de ti en el momento que tú expresabas que no tenías alguna idea con relación al contenido?					
10.- Al intercambiar lugares dentro la dinámica, ¿Considera que tus compañeros te ignoraron para el desarrollo de la actividad?					
11.- ¿Consideras que tu forma de utilizar tu vestimenta, peinado, accesorios y zapatos influyeron para que tus compañeros expresarán cosas negativas de ti?					
12.- ¿El docente te señala por tus características físicas? (Peinado, uniforme, zapatos o algún accesorio en particular)					

## ANEXO 8

### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

#### MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

#### PROYECTO DE INTERVENCIÓN: LA CULTURA ORGANIZACIÓN

<b>Objetivo:</b> Identificar las relaciones que se establecen dentro de un grupo de trabajo al desarrollar actividades en equipo.					
<b>Técnica Formal</b>					
Ítems	Completamente	Aceptable	Regular	Poco	Nada
1.- Al estar reunido en el grupo de trabajo ¿Expresas con claridad tus ideas					
2.- Al estar analizando la información de acuerdo al contenido ¿Comparan					
3.- Al estar desarrollando la actividad ¿Expresas tus argumentos hacia tu compañero para guiarlo al presentarse una dificultad?					
4.- Al exponer tus ideas con tus compañeros de trabajo ¿Consideras que respetaron tu opinión?					
5.- Cuando un compañero expresa una opinión ¿Escuchas con atención?					
6.-Al estar reunido con el grupo de trabajo. ¿Eres tomado en cuenta cuando asignan diferentes funciones en el grupo de trabajo?					
7.- Los trabajos que se elaboraron en colectivo ¿En qué medida consideras que contribuiste?					
8.- Del tiempo que acodaron en el grupo de trabajo para el desarrollo de la					
9.- ¿Utilizaste diferentes maneras de expresiones orales al estar elaborando las actividades?					
10.- Al estar en desacuerdo con algún punto en el desarrollo del trabajo ¿Existe una discusión para tomar acuerdo?					
11.- ¿Intervienes aportando argumentos para la resolución de situaciones problemáticas?					
12.- ¿Consideras que tus compañeros tomaron en cuenta tus opiniones para resolver situaciones problemáticas?					



## ANEXO 10

### ESTRATEGIA 1



Organización de los padres de familia en grupos de trabajo por medio de la dinámica “mi otra mitad”



Explicación del concepto de la cultura organizacional



Elaboración de mapa conceptual en grupos de trabajo



## ANEXO 12

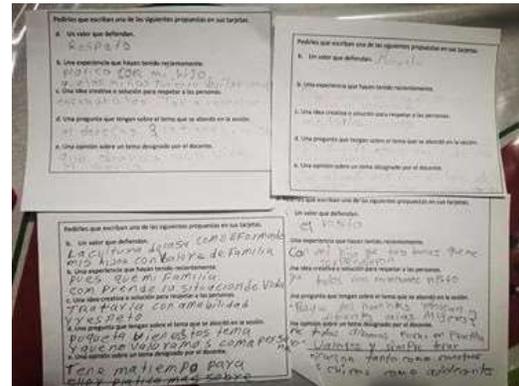
### ESTRATEGIA 2



Organización de los padres en grupos de trabajo.



Dinámica para la resolución de conflictos participantes.



Tarjetas con las opiniones de los

## ANEXO 13

### ESTRATEGIA 2



Estrategia 2. Elaboración de representaciones gráficas. Dinámica el cartero luego (Similitudes y diferencias)



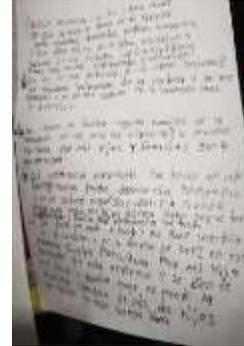
Estrategia 2. Elaboración de representaciones gráficas. Participantes diseñando el mapa mental de la cultura organizacional



Estrategia 2. Elaboración de representaciones gráficas. Mapa mental de la cultura organizacional.

## ANEXO 14

### ESTRATEGIA 3



Estrategia 3. Participación activa. Recuperación de conocimientos previos con respecto al concepto de la cultura organizacional.



Estrategia 3. Participación activa. Integrantes desarrollando el juego del lápiz, se refuerza la confianza y las relaciones personales.

## ANEXO 15

### ESTRATEGIA 3



Estrategia 3 Participación activa. Trabajo ilustrado por los integrantes con relación al trabajo colaborativo.



Estrategia 3 Participación activa. Acción del cien pies para reforzar la comunicación, confianza y relaciones ente los integrantes.

## ANEXO 16

### ESTRATEGIA 4



Estrategia 4. Realización de un Foro. Él maestro José Cruz Quero Urieta es el expositor del tema del trabajo colaborativo.



Estrategia 4. Realización de un Foro. Miembros de la comunidad escolar exponen sus interrogantes, así como los elementos a mejorar en las siguientes actividades.

Estrategia 4. Realización de un Foro. Reforzamiento del tema del trabajado colaborativo por medio de folletos entregados a cada integrante.



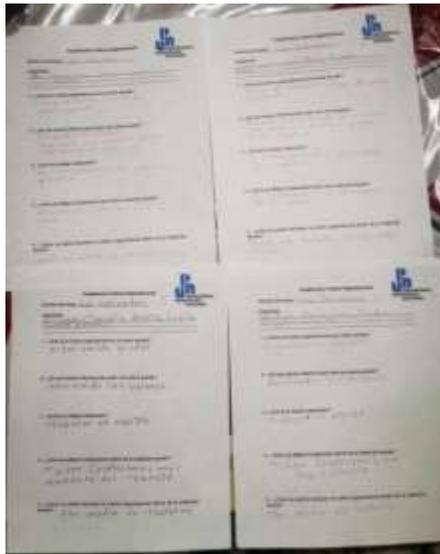
## ANEXO 17

### ESTRATEGIA 4

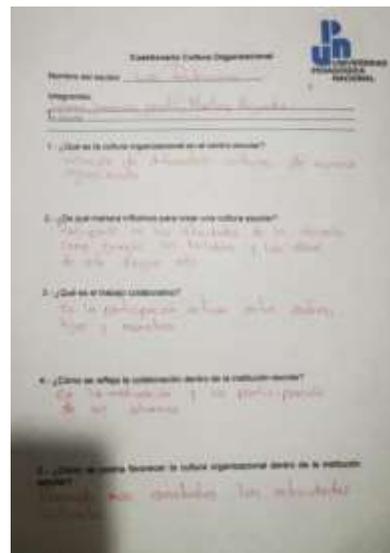


Estrategia 4. Realización de un Foro. Reunión con los integrantes para la socialización conceptos y la resolución de posibles de interrogantes.

Estrategia 4. Realización de un Foro. Construcción de los 10 principios de colaboración.



Estrategia 4. Realización de un Foro. Evaluación del primer y segundo objetivo.



Estrategia 4. Realización de un foro. Resultados muy positivos, la mayoría de los integrantes han dominado los temas.

## ANEXO 18

### ESTRATEGIA 5



Estrategia 5. Excursión cinematográfica. Organización de la comunidad escolar para el traslado a la ciudad de Coatzacoalcos.

Estrategia 5. Excursión cinematográfica. Profesor José Quero Cruz Urieta organizando en dos hileras a la comunidad escolar



Estrategia 5. Excursión cinematográfica. La comunidad escolar organizados en hileras para ingresar a la sala de cine para ver la proyección de la película "UHLY"



Estrategia 5. Excursión cinematográfica. Alumnos, Padres de familia y docentes.



Estrategia 5. Excursión cinematográfica. Foto del recuerdo y momento en el que comparten experiencias.

## ANEXO 19

### ESTRATEGIA 5



Estrategia 5. Participación Activa. Dialogo con los padres de familia sobre las experiencias y aprendizajes adquiridos de la cultura organizacional.



Estrategia 5. Participación Activa. Intervención del profesor José Cruz Quero Urieta motivando a los padres para que sigan adelante



Estrategia 5. Participación Activa. Convivencia general entre alumnos, padres de familia y docentes.

## ANEXO 20

### ESTRATEGIA 6



Estrategia 7. Taller de integración. Proyección del cortometraje “El cazo de Lorenzo” a los padres de familia.



Estrategia 7. Taller de integración. Resultados de las virtudes e identificación de las acciones.

Estrategia 7. Taller de integración. Integrantes expresan las diversas dificultades que tienen durante su vida.

## ANEXO 21

### ESTRATEGIA 7



Estrategia 7. Taller de integración. Licencias Guadalupe Aguirre Beltrán reunida con los padres de familia para el desarrollo del tema.



Estrategia 7. Taller de integración. Organización para el desarrollo de la dinámica “aprendo a reconocer mi confianza y desconfianza”



Estrategia 7. Taller de integración. Padres de familia participando en la dinámica con la intención de que las relaciones y confianza se refuercen de manera positiva.

## ANEXO 22

### ESTRATEGIA 8



Estrategia 8 . Plenaria. Organización de los padres de familia en grupos de trabajo para la construcción de objetivos y acciones en conjuntos.



Estrategia 8. Plenaria. Escuela Primaria Nicolás Bravo (Cultura organizacional)



Estrategia 8. Plenaria. Construcción de roles para las actividades que se diseñaron en conjunto.

## ANEXO 23

### TABULACIÓN DE RESULTADOS DEL OBJETIVO 1

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>¿Consideras que algunos de los padres de familia te tratan de manera negativa durante el desarrollo de las actividades?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	3	12%	8	31 %	19 %	0	T=53/(3)=17.6%
<b>A</b>	10	38 %	2	8 %	0	30%	
<b>R</b>	4	15 %	4	15 %	0	0	
<b>P</b>	1	4 %	0	0	0	4 %	
<b>N</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Insistencia 12 -46 % (Acción 4)						

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>¿La actividad que desarrollaste, percibiste que tuviste alguna desventaja con relación a tu sexo opuesto?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	0	0%	0	0 %	0	0	T= 15 %
<b>A</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>R</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>P</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>N</b>	18	69 %	14	54 %	0	15 %	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Insistencia 12 -46 % (Acción 4)						

## ANEXO 24

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>3.- ¿Estás de acuerdo con el papel que te tocó desempeñar durante la implementación de la dinámica?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	8	31 %	10	38 %	12%	0	T=20 /(2)= 10%
<b>A</b>	4	16 %	2	8 %	0	0	
<b>R</b>	3	11%	1	4 %	0	8 %	
<b>P</b>	0	0	1	4 %	0	0	
<b>N</b>	3	11%	0	0 %	0	0	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 4)						

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>4.- ¿Consideras que las actividades propiciaron desarrolló de tus habilidades, conocimientos y actitudes?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	5	19%	8	30%	12%	0	T=46 /(5)= 9.2%
<b>A</b>	2	8 %	2	8 %	0	0	
<b>R</b>	2	8 %	2	8 %	0	8 %	
<b>P</b>	7	26%	1	4 %	0	22%	
<b>N</b>	2	8 %	1	4 %	0	4%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 4)						

## ANEXO 25

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>5.- ¿Te percatas que existe una gran diferencia con relación a las habilidades, actitudes y conocimientos de mis compañeros al expresar mi opinión sobre un tema en particular?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	2	8 %	2	8 %	0	0	T=30/(4)= 7.5%
<b>A</b>	0	0	1	4 %	4 %	0	
<b>R</b>	0	0	1	4 %	3%	0	
<b>P</b>	7	26 %	2	8 %	0	18%	
<b>N</b>	9	35 %	8	30 %	0	5%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 4)						

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>6.- Al expresar tu punto de vista de acuerdo al tema ¿consideras que tus compañeros respetaron tu opinión?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	3	13 %	6	23 %	7%	0	T=55/(4)= 11%
<b>A</b>	0	0	4	15 %	15 %	0	
<b>R</b>	5	19 %	2	8 %	0	3%	
<b>P</b>	6	23 %	2	8 %	0	15%	
<b>N</b>	4	15 %	0	0 %	0	15%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 4)						

## ANEXO 26

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>7.- En el momento que otro compañero expresa su idea de acuerdo con el contenido, ¿escuchas con atención?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	3	12%	6	23 %	11%	0	T=52/(4)= 13%
<b>A</b>	4	15 %	4	15 %	0	0	
<b>R</b>	5	19%	2	8 %	0	11%	
<b>P</b>	6	23%	2	8 %	0	15%	
<b>N</b>		0 %	0	0 %	0	15%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 4)						

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>8.- Al intercambiar lugares dentro la dinámica, ¿Considera que tus compañeros no te tomaron en cuenta para el desarrollo de la actividad?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del
	1		2				
<b>C</b>	0	0	10	39 %	39%	0	
<b>A</b>	7	27%	4	15 %	0	12%	
<b>R</b>	6	23%	0	0%	23 %	%	
<b>P</b>	5	19%	0	0 %	19 %		
<b>N</b>		0 %	0	0 %	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 4)						

## ANEXO 27

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>9.- ¿Consideras que tu forma de utilizar tu vestimenta, peinado, accesorios y zapatos influyeron para que tus compañeros expresarán cosas negativas de ti?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	13	50 %	13	50 %	%	0	T=35/(4)= 8.75%
<b>A</b>	0	0%	1	4 %	4%	12%	
<b>R</b>	4	15 %	0	0%	%	15 %	
<b>P</b>	1	4 %	0	0 %	%	4%	
<b>N</b>		%	0	0 %	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Insistencia 12 -46 % (Acción 4)						

<b>Objetivo 1 Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo</b>							
<b>10.- El desarrollo de las actividades han influido para que identifiques las características culturales de tus compañeros?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	8	31%	10	50 %	19%	0	T=31/(4)= 7.75%
<b>A</b>	6	23%		0 %	%	23%	
<b>R</b>	0	%	0	0%	%	%	
<b>P</b>	4	15%	1	4%	%	11 %	
<b>N</b>		%	0	0 %	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 2 - 8 % (Acción 1) – Inasistencia 10 – 38 % (Acción 3) Inasistencia 8 - 31 % (Acción 2)—Insistencia 12 -46 % (Acción 4)						

## ANEXO 28

### TABULACIÓN DEL LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 2

<b>Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades</b>							
<b>1.- ¿Consideras que algunos de los padres de familia te tratan de manera negativa durante el desarrollo de las actividades?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	5	19%	7	27 %	8%	0	T=36/(4)=9%
<b>A</b>	0	%	3	12 %	12%	0%	
<b>R</b>	6	23%	4	15 %	0	8%	
<b>P</b>	2	8 %	2	8%	0	0%	
<b>N</b>	2	8 %			0	8%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades</b>							
<b>2.- ¿La actividad que desarrollaste, percibiste que tuviste alguna desventaja con relación a tu sexo opuesto?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	0	0%	0	0 %	0	0	T= 4 %
<b>A</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>R</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>P</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>N</b>	15	58 %	14	54 %	0	4 %	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 8)						

## ANEXO 29

<b>Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades</b>							
<b>3.- ¿Estás de acuerdo con el papel que te tocó desempeñar durante la implementación de la dinámica?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	9	35 %	10	38 %	3%	0	T= 18/(2)= 4.5%
<b>A</b>	4	15 %	2	8 %	0	7%	
<b>R</b>	2	8%	1	4 %	0	4 %	
<b>P</b>	0	0	1	4 %	4%	0	
<b>N</b>	0	0%	0	0 %	0	0	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades</b>							
<b>4.- ¿Consideras que las actividades propiciaron desarrolló de tus habilidades, conocimientos y actitudes?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	4	15%	8	31%	16%	0	T=47/(3)=16.6%
<b>A</b>	3	12%	4	15 %	4%	0	
<b>R</b>	2	8 %	2	8 %	0	0	
<b>P</b>	6	23%		%	0	27%	
<b>N</b>		%		0%	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

### ANEXO 30

<b>Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades</b>							
<b>5.- ¿Te percatas que existe una gran diferencia con relación a las habilidades, actitudes y conocimientos de mis compañeros al expresar mi opinión sobre un tema en particular?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	5	19%	6	24 %	8%	0	T=31/(4)=7.75%
<b>A</b>	5	19%	4	15%	%	4%	
<b>R</b>	2	8%	4	15%	7%	0	
<b>P</b>	3	12%	0	0 %	0	12%	
<b>N</b>		%		0%	0	0%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades</b>							
<b>6.- Al expresar tu punto de vista de acuerdo al tema ¿consideras que tus compañeros respetaron tu opinión?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	5	19 %	4	15 %	%	4%	T=42/(4)=10.5%
<b>A</b>	0	0	4	15 %	15 %	0	
<b>R</b>	5	19 %	3	12%	0	7%	
<b>P</b>	2	8 %	3	12%	4%	%	
<b>N</b>	3	12%	0	0 %	0	12%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 8)						

## ANEXO 31

<b>Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades</b>							
<b>7.- En el momento que otro compañero expresa su idea de acuerdo con el contenido, ¿escuchas con atención?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	8	31%	9	35 %	4%	0	T=34/(4)= 8.5%
<b>A</b>	1	4%	4	15 %	11%	0	
<b>R</b>	5	19%	1	4 %	0	15%	
<b>P</b>	1	4%	0	0 %	0	4%	
<b>N</b>		0 %	0	0 %	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades</b>							
<b>8.- Al intercambiar lugares dentro la dinámica, ¿Considera que tus compañeros no te tomaron en cuenta para el desarrollo de la actividad?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	5	19%	12	46%	27%	0	T=66/(4)=16.5%
<b>A</b>	7	27%	0	%	0	27%	
<b>R</b>	2	8%	0	%	%	8%	
<b>P</b>	1	4%	2	8%	4 %		
<b>N</b>		0 %	0	0 %	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 8)						

## ANEXO 32

Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades							
9.- ¿Consideras que tu forma de utilizar tu vestimenta, peinado, accesorios y zapatos influyeron para que tus compañeros expresarán cosas negativas de ti?							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	3	12 %	2	8 %	%	4%	T=36/(3)= 8.6%
<b>A</b>	1	4%	1	4 %	%	%	
<b>R</b>		0 %	0	0%	%	%	
<b>P</b>	5	19 %	2	8 %	%	11%	
<b>N</b>	6	23%	9	34 %	11	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

Objetivo 2 Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades							
10.- ¿El desarrollo de las actividades han influido para que identifiques las características culturales de tus compañeros?							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	11	42%	13	50 %	8%	0	T=20/(3)= 7%
<b>A</b>	2	8%	1	4 %	%	4%	
<b>R</b>	2	8%	0	0%	%	8%	
<b>P</b>	0	%	0	0%	%	%	
<b>N</b>		%	0	0 %	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

### ANEXO 33

#### TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 3

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>1.- ¿Consideras que algunos de los padres de familia te tratan de manera negativa durante el desarrollo de las actividades?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	5	19%	0	%	%	19 %	T=61/(4)=15.25%
<b>A</b>	0	%	0	%	%	0%	
<b>R</b>	5	19%	9	35%	16%	0%	
<b>P</b>	6	23%	4	15%	0	11 %	
<b>N</b>	0	%	4	15%	15%	0%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 7 – 27 % (Acción 5) – Inasistencia 6 – 23 % (Acción 7) Inasistencia 10- 38 % (Acción 6)—Inasistencia 9 -35 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>2.- ¿La actividad que desarrollaste, percibiste que tuviste alguna desventaja con relación a tu sexo opuesto?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	0	0%	0	0 %	0	0	T= 7%
<b>A</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>R</b>	1	4 %	0	0 %	0	0	
<b>P</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>N</b>	15	58 %	17	65%	7%	0	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 7 – 27 % (Acción 5) – Inasistencia 6 – 23 % (Acción 7) Inasistencia 10- 38 % (Acción 6)—Inasistencia 9 -35 % (Acción 8)						

### ANEXO 34

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>3.- ¿Estás de acuerdo con el papel que te tocó desempeñar durante la implementación de la dinámica?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	15	35 %	16	61 %	23%	0	T= 26/(2)=13 %
<b>A</b>	0	0 %	0	0 %	0	%	
<b>R</b>	0	0%	1	4 %	3	%	
<b>P</b>	0	0	0	0 %	0	0	
<b>N</b>	1	4%	0	0 %	0	0	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 7 – 27 % (Acción 5) – Inasistencia 6 – 23 % (Acción 7) Inasistencia 10- 38 % (Acción 6)—Insistencia 9 -35 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>4.- ¿Consideras que las actividades propiciaron desarrolló de tus habilidades, conocimientos y actitudes?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	10	38%	12	46%	8%	0	T=20/(3)=6.6%
<b>A</b>	4	16%	2	8 %	%	8%	
<b>R</b>	1	4 %	0	%	0	4%	
<b>P</b>	0	0%	0	%	0	%	
<b>N</b>		%	0	%	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

### ANEXO 35

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>5.- ¿Te percatas que existe una gran diferencia con relación a las habilidades, actitudes y conocimientos de mis compañeros al expresar mi opinión sobre un tema en particular?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	9	35 %	10	38%	3%	0	T=10/(3.3)=7.75%
<b>A</b>	5	19%	4	16%	%	3%	
<b>R</b>	1	4%	0	%	%	4	
<b>P</b>		%	0	0 %	0	%	
<b>N</b>		%		0%	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>6.- Al expresar tu punto de vista de acuerdo al tema ¿consideras que tus compañeros respetaron tu opinión?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	5	19 %	4	15 %	%	4%	T=42/(4)=10.5%
<b>A</b>	0	0	4	15 %	15 %	0	
<b>R</b>	5	19 %	3	12%	0	7%	
<b>P</b>	2	8 %	3	12%	4%	%	
<b>N</b>	3	12%	0	0 %	0	12%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Inasistencia 12 -46 % (Acción 8)						

## ANEXO 36

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>7.- En el momento que otro compañero expresa su idea de acuerdo con el contenido, ¿escuchas con atención?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	15	58%	14	54 %	%	4%	T= 4%
<b>A</b>	0	%	4	0 %	%		
<b>R</b>	0	%	1	0 %	0	%	
<b>P</b>	0	%	0	0 %	0	%	
<b>N</b>		%	0	0 %	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>8.- Al intercambiar lugares dentro la dinámica, ¿Considera que tus compañeros no te tomaron en cuenta para el desarrollo de la actividad?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	11	42%	14	54%	12%	0	T=28/(2)=14
<b>A</b>	4	16%	0	%	%	16%	
<b>R</b>	0	%	0	%	%	%	
<b>P</b>	0	%	0	%	%		
<b>N</b>		%	0	%	%	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

### ANEXO 37

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>9.- ¿Consideras que tu forma de utilizar tu vestimenta, peinado, accesorios y zapatos influyeron para que tus compañeros expresarán cosas negativas de ti?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>		%		%	%	%	T=12/(2)= 6%
<b>A</b>		%	0	%	%	%	
<b>R</b>		%	0	%	%	%	
<b>P</b>	2	8 %	0	%	%	8%	
<b>N</b>	13	50%	14	54 %	4%	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

<b>Objetivo 3 Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar</b>							
<b>10.- ¿El desarrollo de las actividades han influido para que identifiques las características culturales de tus compañeros?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	9	35%	13	50 %	15%	0	T=34/(2)=17%
<b>A</b>	0	%	0	%	%	%	
<b>R</b>	6	23%	1	4%	%	19%	
<b>P</b>	0	%	0	0%	%	%	
<b>N</b>	0	%	0	0 %	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 10 – 38 % (Acción 5) – Inasistencia 13 – 50 % (Acción 7) Inasistencia 11- 42 % (Acción 6)—Insistencia 12 -46 % (Acción 8)						

## ANEXO 38

### TABULACIÓN DEL OBJETIVO 4

<b>Objetivo 4 Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar</b>							
<b>1.- ¿Consideras que algunos de los padres de familia te tratan de manera negativa durante el desarrollo de las actividades?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	0	%	0	%	%	%	T=12/ (3) =4%
<b>A</b>	0	%	0	%	%	0%	
<b>R</b>	4	15%	2	8%	%	7%	
<b>P</b>	0	%	1	4%	4%	%	
<b>N</b>	15	58%	15	57%	%	1%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Inasistencia 8 -31% (Acción 16)						

<b>Objetivo 4 Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar</b>							
<b>2.- ¿La actividad que desarrollaste, percibiste que tuviste alguna desventaja con relación a tu sexo opuesto?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	0	0%	0	0 %	0	0	T= 4%
<b>A</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>R</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>P</b>	0	0 %	0	0 %	0	0	
<b>N</b>	19	73 %	18	69%	%	4%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Inasistencia 8 -31% (Acción 16)						

### ANEXO 39

<b>Objetivo 4 Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar</b>							
<b>4.- ¿Consideras que las actividades propiciaron desarrolló de tus habilidades, conocimientos y actitudes?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	15	58%	18	69%	11%	0	T=26/(3)=13%
<b>A</b>	4	15%	0	%	%	15%	
<b>R</b>	0	%	0	%	0	%	
<b>P</b>	0	%	0	%	0	%	
<b>N</b>		%	0	%	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Insistencia 8 -31% (Acción 16)						

<b>Objetivo 4 Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar</b>							
<b>3.- ¿Estás de acuerdo con el papel que te tocó desempeñar durante la implementación de la dinámica?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	3		4				
<b>C</b>	15	58 %	18	69 %	11%	0	T= 26/(2)=13 %
<b>A</b>	0	0 %	0	0 %	0	%	
<b>R</b>	4	15 %	0	0%	0	15 %	
<b>P</b>	0	0	0	0 %	0	0	
<b>N</b>	0	0%	0	0 %	0	0	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Insistencia 8 -31% (Acción 16)						

## ANEXO 40

<b>Objetivo 4 Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar</b>							
<b>5.- ¿Te percatas que existe una gran diferencia con relación a las habilidades, actitudes y conocimientos de mis compañeros al expresar mi opinión sobre un tema en particular?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	7		8				
<b>C</b>	2	8 %	0	%	%	8%	T=66/(5)=13.2 %
<b>A</b>	2	8%	0	%	%	8%	
<b>R</b>	15	57%	10	38%	%	19%	
<b>P</b>		%	2	8 %	8%	%	
<b>N</b>		%	6	23%	23%	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Inasistencia 8 -31% (Acción 16)						

<b>Objetivo 4 Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar</b>							
<b>6.- Al expresar tu punto de vista de acuerdo al tema ¿consideras que tus compañeros respetaron tu opinión?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	15	57 %	14	53 %	4%	%	T=20/(3)=6.6%
<b>A</b>	2	8 %	2	8 %	%	%	
<b>R</b>	2	8 %	0	%	%	8%	
<b>P</b>	0	%	0	%	%	%	
<b>N</b>	0	%	2	8 %	8%	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Inasistencia 8 -31% (Acción 16)						

## ANEXO 41

<b>Objetivo 4 Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar</b>							
<b>7.- En el momento que otro compañero expresa su idea de acuerdo con el contenido, ¿escuchas con atención?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	15	58%	14	54 %	4%	%	T=34/(3)=11.3
<b>A</b>	0	%	4	15 %	15%		
<b>R</b>	0	%	0	0 %	0	%	
<b>P</b>	0	%	0	0 %	0	%	
<b>N</b>	4	15%	0	0 %	0	15%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Insistencia 8 -31% (Acción 16)						

<b>Objetivo 4 Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar</b>							
<b>8.- Al intercambiar lugares dentro la dinámica, ¿Considera que tus compañeros no te tomaron en cuenta para el desarrollo de la actividad?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	0	%	0	%	%	0	T=36/(2)=18
<b>A</b>	0	%	0	%	%	%	
<b>R</b>	4	15%	8	31%	16%	%	
<b>P</b>	0	%	0	%	%		
<b>N</b>	15	58%	10	38%	%	20%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Insistencia 8 -31% (Acción 16)						

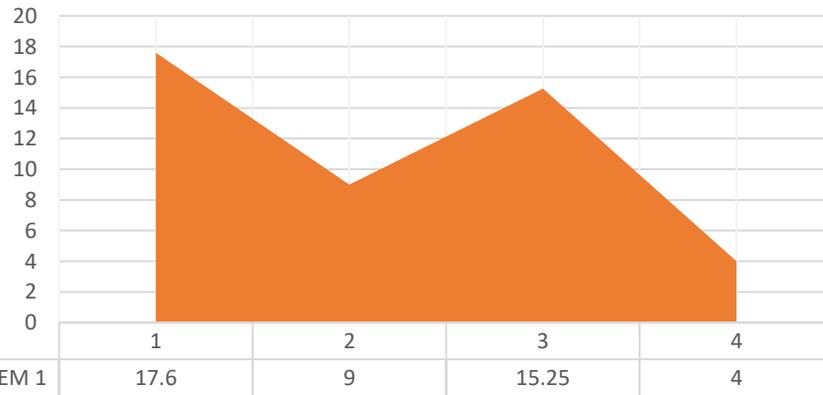
## ANEXO 42

<b>Objetivo 4.- Al intercambiar lugares dentro la dinámica, ¿Considera que tus compañeros no te tomaron en cuenta para el desarrollo de la actividad?</b>							
<b>9.- ¿Consideras que tu forma de utilizar tu vestimenta, peinado, accesorios y zapatos influyeron para que tus compañeros expresarán cosas negativas de ti?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>		%		%	%	%	T=24/(3)= 8%
<b>A</b>		%	0	%	%	%	
<b>R</b>		%	2	8%	6%	%	
<b>P</b>	4	15 %	0	%	%	15%	
<b>N</b>	15	58%	16	61 %	3%	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Insistencia 8 -31% (Acción 16)						

<b>Objetivo 4.- Al intercambiar lugares dentro la dinámica, ¿Considera que tus compañeros no te tomaron en cuenta para el desarrollo de la actividad?</b>							
<b>10.- ¿El desarrollo de las actividades han influido para que identifiques las características culturales de tus compañeros?</b>							
Opciones	Estrategia				Incremento	Decremento	Promedio del incremento
	1		2				
<b>C</b>	18	69%	18	69 %	%	0	T= 4%
<b>A</b>	1	4%	0	%	%	4 %	
<b>R</b>	0	%	0	%	%	%	
<b>P</b>	0	%	0	%	%	%	
<b>N</b>	0	%	0	0%	0	%	
<b>Estrategia</b>	Inasistencia 5 –19 % (Acción 13) – Inasistencia 8 – 31 % (Acción 15) Inasistencia 7- 27 % (Acción 14)—Insistencia 8 -31% (Acción 16)						

### ANEXO 43

1. - ¿CONSIDERAS QUE ALGUNOS DE LOS PADRES DE FAMILIA TE TRATAN DE MANERA NEGATIVA DURANTE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?



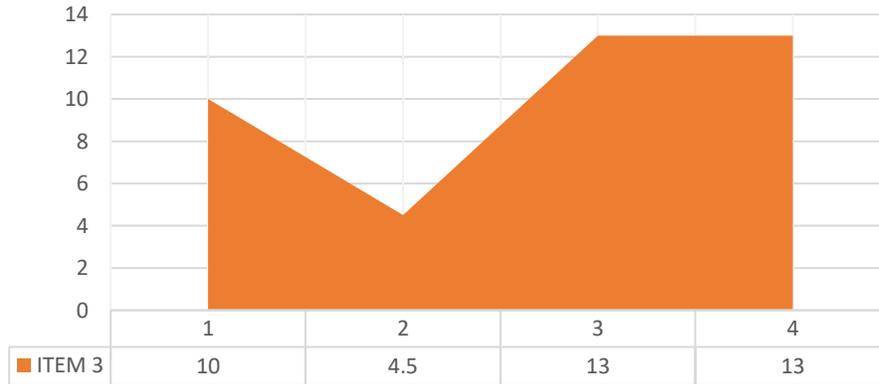
### ANEXO 44

2. – Las actividades que desarrollaste ¿percibiste que tuviste alguna desventaja con relación al sexo opuesto?



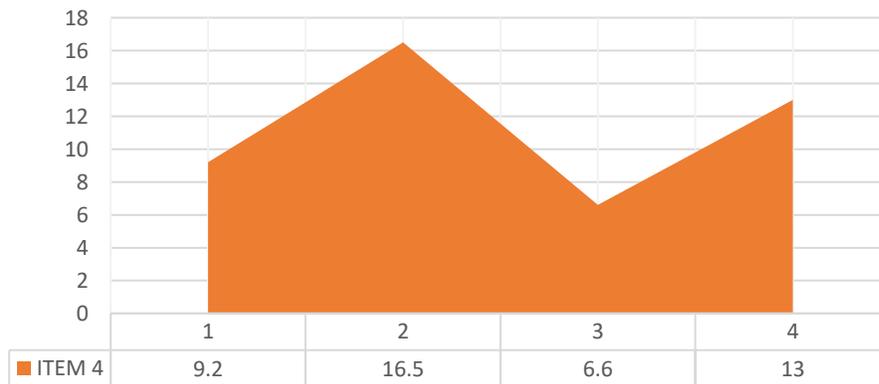
### ANEXO 45

**3.- ¿Estás de acuerdo con el papel que te tocó desempeñar durante la implementación de la dinámica?**



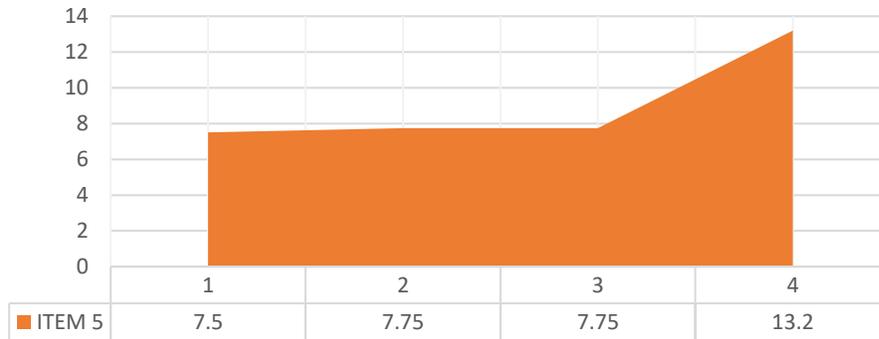
### ANEXO 46

**4.- ¿Consideras que las actividades propiciaron desarrolló de tus habilidades, conocimientos y actitudes?**



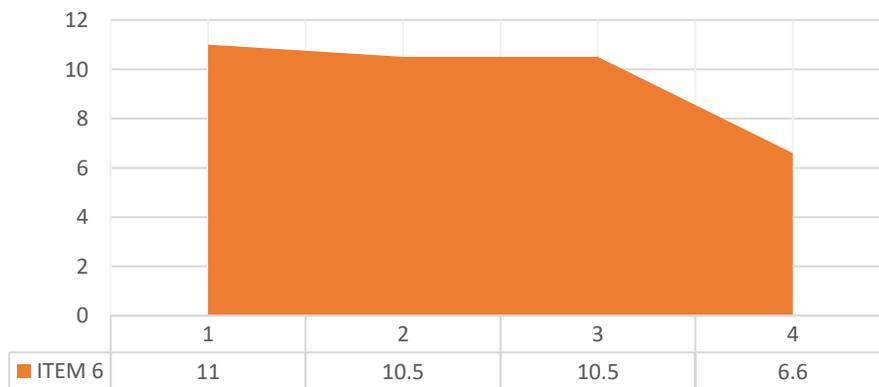
## ANEXO 47

5.- ¿Te percatas que existe una gran diferencia con relación a las habilidades, actitudes y conocimientos de mis compañeros al expresar mi opinión sobre un tema en particular?



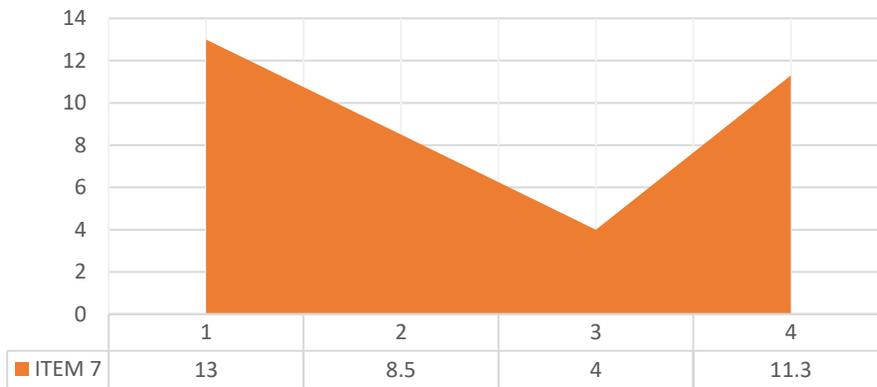
## ANEXO 48

6.- Al expresar tu punto de vista de acuerdo al tema ¿consideras que tus compañeros respetaron tu opinión?



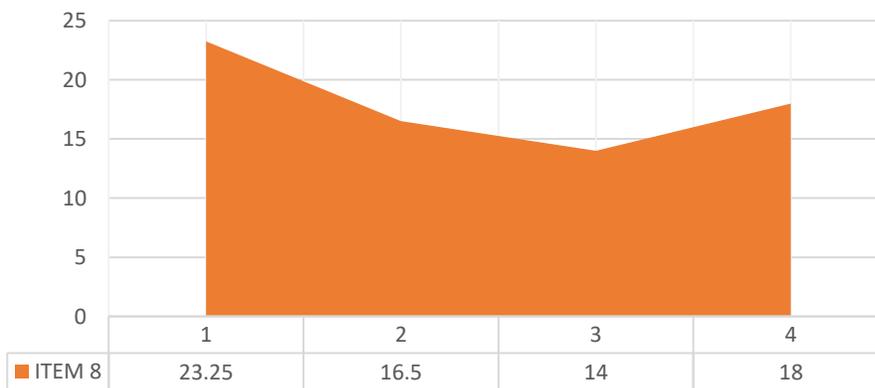
## ANEXO 49

7.- En el momento que otro compañero expresa su idea de acuerdo con el contenido, ¿escuchas con atención?



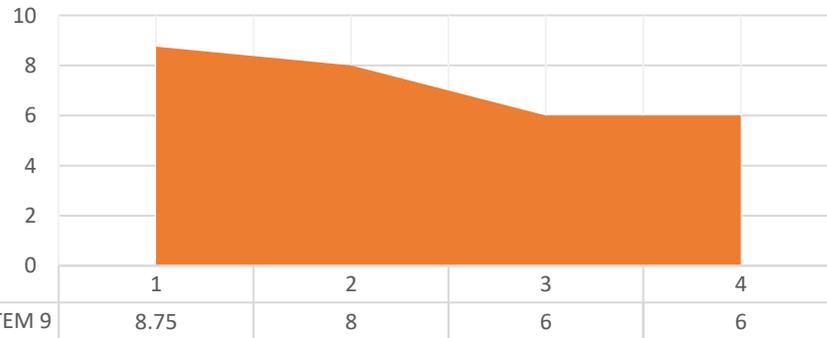
## ANEXO 50

8.- Al intercambiar lugares dentro la dinámica, ¿Considera que tus compañeros no te tomaron en cuenta para el desarrollo de la actividad?



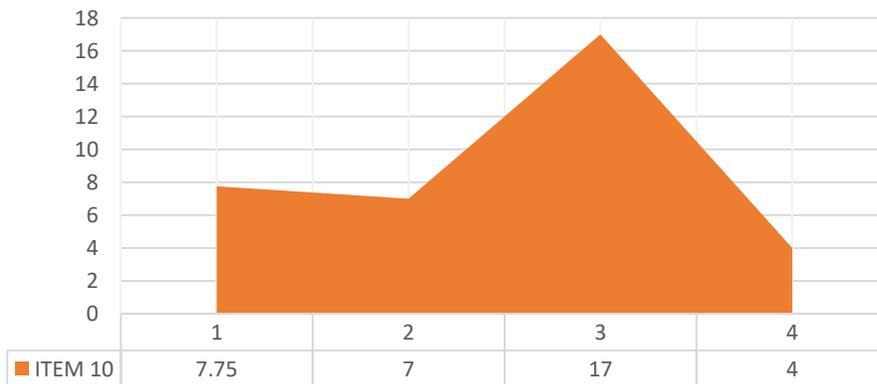
## ANEXO 51

**9.- ¿Consideras que tu forma de utilizar tu vestimenta, peinado, accesorios y zapatos influyeron para que tus compañeros expresarán cosas negativas de ti?**



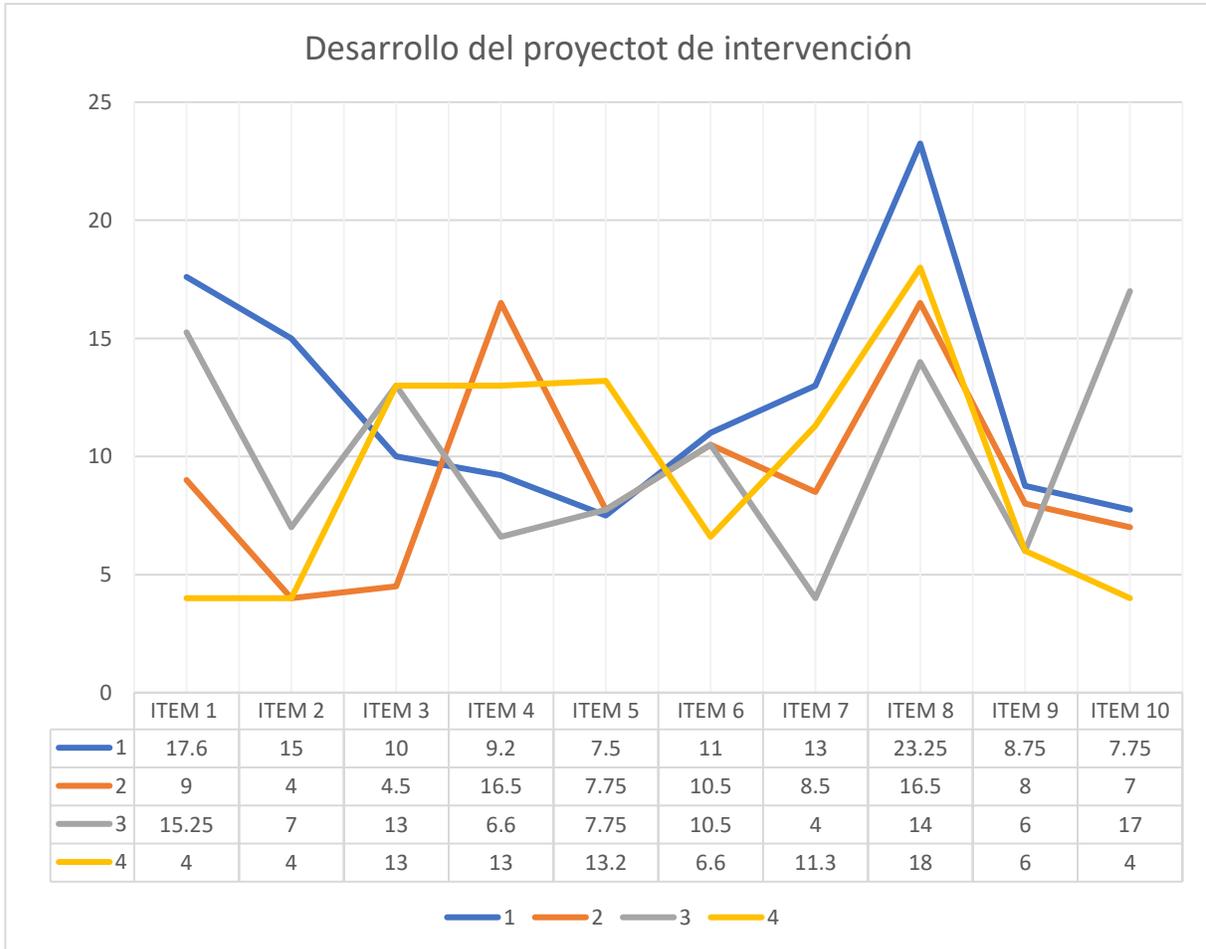
## ANEXO 52

**10.- ¿El desarrollo de las actividades han influido para que identifiques las características culturales de tus compañeros?**



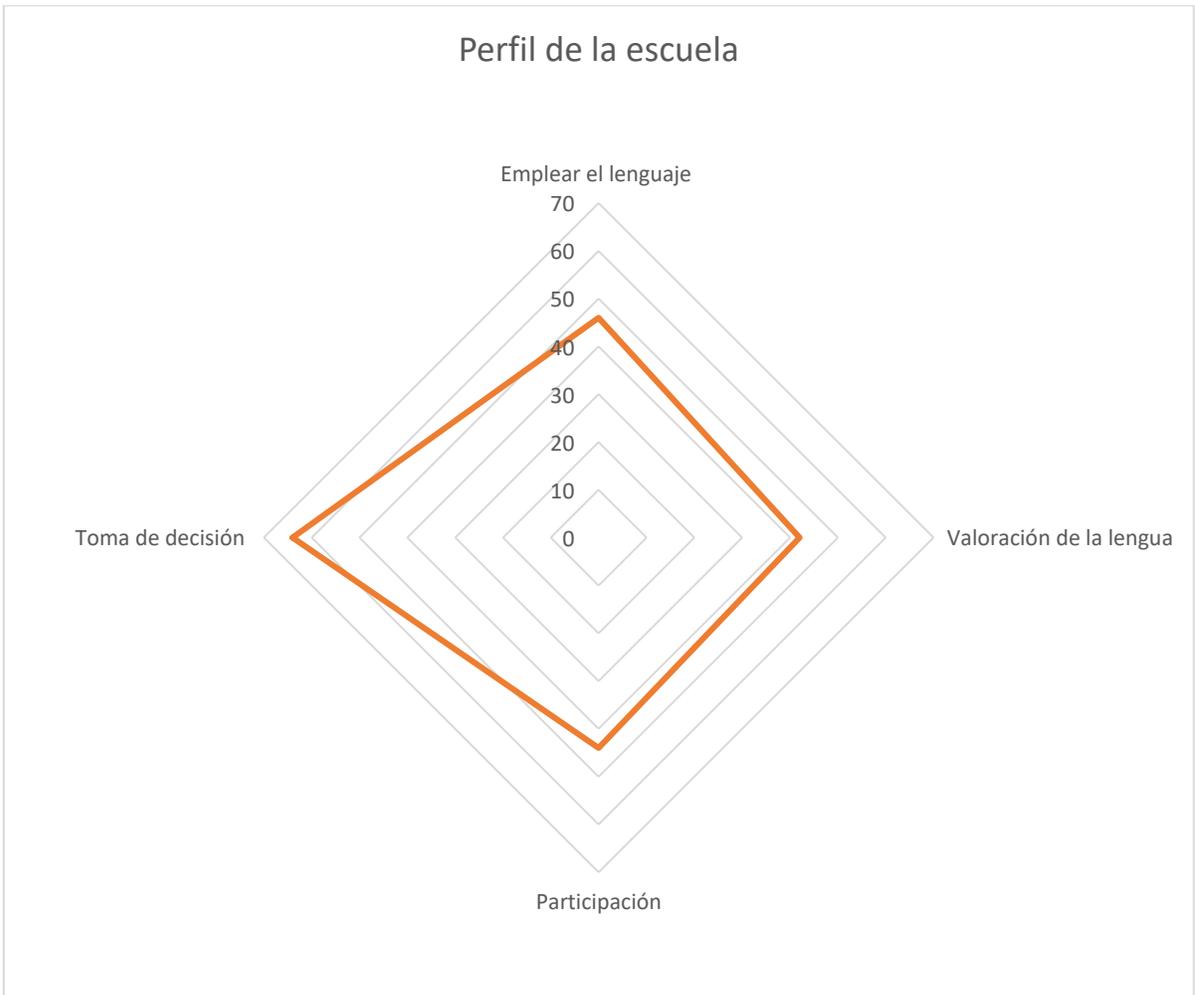
## ANEXO 53

### COMPARACIÓN DE LOS OBJETIVOS



## ANEXO 54

### CATEGORÍA DE IMPACTO



**ANEXO 55**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

Objetivo Especifico No.1: Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo				
Estrategia: 1 Formar círculo de estudio				Duración: 1: 30 Hr.
Escuela: Nicolas Bravo		Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce	
Acción 1 Elaboración del mapa conceptual				
Propósito: Identificar los elementos de la cultura organizacional				Fecha: 25 de marzo del 2019
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<p><b>Inicio</b></p> <p>Por medio de la dinámica mi otra mitad organizar a los padres de familia grupos de trabajo de 5 personas.</p> <p>Posteriormente, solicitar que de acuerdo al equipo que le tocó estar integrado reunirse en el lugar que les indique el docente.</p> <p>Elaborar los siguientes cuestionamientos hacia el público: ¿Qué es la cultura organizacional educativa? ¿De qué manera influimos para formar una cultura escolar? ¿Es importante este proceso? ¿Cómo podría favorecer la cultura organizacional en la escuela?</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <p>Retomar cada una de las opiniones de los padres de familia orientándolos como una introducción al tema que se le explicará.</p> <p>Explicar en una presentación de PowerPoint el tema “La cultura organizacional en la institución escolar”, solicitar a los participantes que lleven a cabo una anotación de lo que consideren más importante de la exposición.</p> <p>Al final de la exposición, preguntar a los miembros si tienen alguna duda con respecto al tema abordado y anotarlo en la hoja complementaria de esta sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Rompecabezas</li>   <li>• Computadora</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación electrónica</li>   <li>• Papel Bong blanco</li> <li>• Plumones</li> <li>• Regla</li>   <li>• Equipo de audio.</li> </ul>		15 minutos	Vicente Peña Allende

<p><b>CIERRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los grupos armados con anterioridad formar un círculo de estudio para elaborar un mapa conceptual del tema la cultura organizacional (Primero se realizará un borrador en una hoja en blanco)</li> <li>• Elegir de forma aleatoria a un miembro de cada uno de los integrantes para que exponga el mapa conceptual.</li> <li>• Elaborar un collage con las imágenes que se utilizaron al inicio de la sesión.</li> </ul>			<p><b>30 minutos</b></p>	
<p>Evaluación Lista de cotejo Lista de asistencia</p>			<p>Contingencia:</p>	

**ANEXO 56**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

Objetivo Especifico No. 1: Identificar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo				
Estrategia: 1 Formar círculos de estudios			Duración: 1:30 Hr	
Escuela: Nicolas Bravo		Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce	
Acción 2 El cofre del tesoro				
Propósito: Detectar algunas costumbres y tradiciones que se desarrollan dentro y fuera de la escuela.			Fecha: 29-03-2019	
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La sesión iniciará con la siguiente pregunta: ¿He reconocido mi cultura? ¿Identifico las demostraciones culturales de la comunidad? Elegir a 6 padres de familia para que den su respuesta.</li> <li>• Posteriormente, organizar a los padres de familia en 2 filas</li> </ul> <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un recorrido por la comunidad e identificar los lugares donde se encuentren los atractivos más sobresalientes, mientras se lleva a cabo el desplazamiento se les platicará sobre la importancia de valorar lo que existe a nuestro alrededor para cuidar y respetarlo y como este forma parte de la identidad cultural.</li> <li>• Se les solicitará que observen los lugares más característicos de la localidad y llevar a cabo una entrevista a un miembro de la comunidad con referente a la cultura (Las preguntas se formularán en conjunto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruta del recorrido</li> <li>• Protector solar</li> <li>• Agua</li>   <li>• Cuestionario</li>   <li>• Papel Bong</li> <li>• Plumones</li> </ul>		- 30 minutos	<p>Vicente Peña Allende</p>

<p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la escuela, por medio de una lluvia de ideas van a registrar los elementos más importantes de la localidad, así como también las manifestaciones culturales de la escuela.</li> <li>• En una hoja en blanco escribir los elementos culturales con los que se identificaron, la experiencia que se llevan al realizar esta actividad y de qué manera se involucran en futuros actos culturales. (representarlo de forma gráfica).</li> <li>• Se selecciona un cofre donde van a depositar cada una de las opiniones que escribieron y cada uno de los integrantes la experiencia que desarrolló durante esta sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre o botella</li> </ul>		<p>- 30 minutos</p>	
<p>Evaluación</p> <p>Lista de verificación</p>			<p>Contingencia:</p>	

## ANEXO 57

### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER. GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Objetivo Especifico No.1: Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades				
Estrategia 3: Participación activa				Duración:
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 5: El Juego del Lápiz				
Propósito: Crear un ambiente de confianza donde cada uno de los participantes pueda expresarse libremente.				Fecha: 08-04-2019
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<b>INICIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la bienvenida a los padres de familia, mencionar que será necesario recordar lo que se ha visto hasta el momento.</li> <li>• Dividir a los participantes e sub grupos de 4 integrantes los cuales socializarán las siguientes preguntas:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué recuerdan de nuestra última clase?</li> <li>2. ¿Qué es lo más destacas de las últimas sesiones?</li> <li>3. ¿Has llevado a la práctica algunos elementos de lo abordado en las sesiones anteriores?</li> <li>4. ¿Qué experiencias interesantes has tenido en este tiempo?</li> <li>5. ¿Qué tienes en mente ahora mismo (por ejemplo, una preocupación) que pueda interferir con tu capacidad para prestar atención a la clase de hoy?</li> <li>6. ¿Cómo te sientes hoy?</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lápiz</li> <li>• Bocina</li> <li>• Canción</li> </ul>		- 30 minutos	<b>José Quero Cruz Urieta</b>

<p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posteriormente, se va a realizar la dinámica “abrazo a mi compañero la cual consiste en reproducir una melodía calmada donde los participantes al escuchar el sonido deben de caminar alrededor del espacio, pero se detendrán cuando la melodía pause y rápidamente tiene que buscar a un compañero para abrazarlo hasta que la canción vuelva a sonar.</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar a los padres de familia en un solo círculo de manera que exista un espacio de aproximadamente 50 cm entre cada individuo. Explicar lo siguiente: Se estará reproduciendo una canción el cual los participantes que tenga el lápiz en la mano deberán balsear al ritmo de la música cuando esta se pare el que tenga el lápiz en la mano deberá pasar al frente a bailar y todos deben de imitar el movimiento que desempeñe.</li> <li>• En una ficha de trabajo solicitar que anoten ¿Cómo me sentí hoy al desarrollar las actividades?</li> </ul>				
<p>Evaluación</p> <p>Test</p>	<p>Contingencia:</p>			



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preguntan las siguientes ¿Cuál es el papel de la mujer? ¿Es superior el hombre? ¿Cómo podría cambiar esta percepción? Al final se preguntará ¿Alguien ha cambiado su punto de vista tras escuchar a otras personas?</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volver a los lugares de inicio, distribuir a cada uno de los participantes una tarjeta en blanco (Ver anexo 1) la cual contestarán.</li> <li>• Pegar las tarjetas en la ropa por medio de un gancho, posteriormente, solicitar que circulen leyendo las tarjetas de los demás en el espacio determinado.</li> </ul>			<p>- 15 minutos</p>	
<p>Lista de asistencia</p> <p>Guía de observación</p>			<p>Contingencia:</p>	

**ANEXO 59**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

Objetivo Especifico No.1: Explicar el concepto de la cultura organizacional dentro del centro educativo				
Estrategia 2: Elaboración de representaciones gráficas			Duración: 1:00 hora	
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 4 Mapa Mental				
Propósito: Reconocer los elementos culturales más significativos de la comunidad escolar y las características de cada una de las personas.			Fecha: 05-04-2019	
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<p align="center"><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar en equipos de 6 integrantes por medio de la dinámica “el cartero llegó”.</li> <li>• Despejar el espacio de tal modo que cada uno de los participantes se pueda desplazar.</li> <li>• Enunciar una categoría (Anexo 1) e indicar a los participantes que con la mayor rapidez ubiquen a todas las personas a quienes compartan los mismos enunciados.</li> </ul> <p align="center"><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizados en equipos de 6 integrantes van a socializar los elementos que se han presentados en las dos sesiones anteriores que influyen en las actividades que se desarrollan en la comunidad escolar.</li> <li>• Cada vez que se reúnan pedir que se estrechen la mano y de forma celos vuelvan a hacer el grupo de acuerdo al enunciado expresado. Posteriormente, comentar de forma general cada una de la experiencia adquirida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel Bong</li> <li>• Periódicos</li> <li>• Revistas</li> </ul>		- 15 minutos	Vicente Peña Allende

<p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar equipo de trabajo de 6 integrantes, repartir a cada uno de los participantes el concepto de “cultura organizacional”.</li> <li>• Posteriormente, recolectarán imágenes y algunos elementos con relación a la cultura organizacional para la elaboración de un mapa mental.</li> <li>• Por último, se llevará cabo una exposición de la experiencia que se desarrolló en las primeras estrategias.</li> </ul>			<p>- 15 minutos</p>	
<p>Evaluación</p> <p>Lista de asistencia</p>			<p>Contingencia:</p>	

**ANEXO 60**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

Objetivo Especifico No. 1: Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades				
Estrategia 3: Participación activa			Duración:	
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 5: El Juego del Lápiz				
Propósito: Crear un ambiente de confianza donde cada uno de los participantes pueda expresarse libremente.			Fecha: 08-04-2019	
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dar la bienvenida a los padres de familia, mencionar que será necesario recordar lo que se ha visto hasta el momento.</b></li> <li>• <b>Dividir a los participantes e sub grupos de 4 integrantes los cuales socializarán las siguientes preguntas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué recuerdan de nuestra última clase?</li> <li>2. ¿Qué es lo más destacas de las últimas sesiones?</li> <li>3. ¿Has llevado a la práctica algunos elementos de lo abordado en las sesiones anteriores?</li> <li>4. ¿Qué experiencias interesantes has tenido en este tiempo?</li> <li>5. ¿Qué tienes en mente ahora mismo (por ejemplo, una preocupación) que pueda interferir con tu capacidad para prestar atención a la clase de hoy?</li> <li>6. ¿Cómo te sientes hoy?</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lápiz</b></li> <li>• <b>Bocina</b></li> <li>• <b>Canción</b></li> </ul>		- 30 minutos	<p align="center"><b>José Quero Cruz Urieta</b></p>

<p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posteriormente, se va a realizar la dinámica “abrazo a mi compañero la cual consiste en reproducir una melodía calmada donde los participantes al escuchar el sonido deben de caminar alrededor del espacio, pero se detendrán cuando la melodía pause y rápidamente tiene que buscar a un compañero para abrazarlo hasta que la canción vuelva a sonar.</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar a los padres de familia en un solo circulo de manera que exista un espacio de aproximadamente 50 cm entre cada individuo. Explicar lo siguiente: Se estará reproduciendo una canción el cual los participantes que tenga el lápiz en la mano deberán balsear al ritmo de la música cuando esta se pare el que tenga el lápiz en la mano deberá pasar al frente a bailar y todos deben de imitar el movimiento que desempeñe.</li> <li>• En una ficha de trabajo solicitar que anoten ¿Cómo me sentí hoy al desarrollar las actividades?</li> </ul>				
<p>Evaluación</p> <p>Test</p>			<p>Contingencia:</p>	

**ANEXO 61**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

Objetivo Especifico No .1: Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades				
Estrategia 3: Participación activa			Duración:	
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 6 El cien pies				
Propósito: Generar una confianza entre cada uno de los integrantes para establecer diferente mecanismo de comunicación			Fecha: 12-04-2019	
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar los padres de familia que en conjunto ilustren la imagen de colaboración (Anexo 1 y anexo 2) y anotar aun lado lo que piensa cada uno de los integrantes.</li> <li>• Explicar por medio de un mapa conceptual digital las características del trabajo colaborativo.</li> </ul> <p><b>Desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prepara a los padres de familia en una sola hilera de la forma que ellos quieran. Explicar que todos deberán poner una venda en los ojos con excepción de uno ya que este guiará a todos por el camino establecido previamente.</li> <li>• Mientras empiezan el recorrido van a cantar lo siguiente: El cien pies es un bicho muy raro parecen un montón de bichitos atados”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paliacate</li> </ul>		<p>- 15 minutos</p>	<p>José Quero Cruz Urieta</p>

<p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por último, compartir la experiencia al momento de depositar la confianza en unos de los integrantes de trabajo.</li> <li>• Comentar de manera general que la colaboración entre todos puede lograr que exista una cultura organizacional dentro del centro educativo.</li> </ul>				
<p>Evaluación</p> <p>Test</p>			<p>Contingencia:</p>	

## ANEXO 62

### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER. GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS

Objetivo Especifico No. 1: Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades				
Estrategia 4: Realización de un foro			Duración:	
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 7 Exposición del tema				
Propósito: Informa el concepto del trabajo colaborativo, así como sus respectivos elementos			Fecha: 15-04-2019	
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da la bienvenida al publica y se recuerdo algunos aspectos importantes de la clase anterior. Posteriormente, se les dará una introducción al tema para que se vayan adentrando al concepto. Presentar las diapositivas.</li> <li>• Posteriormente por medio de una lluvia de ideas van a comentar sobre el tema expuesto en el Pizarro.</li> <li>• Como evidencia final, cada uno de los integrantes debe de presentar un escrito titulado ¿Cómo puedo trabajar en colaboración en la escuela?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cañón</li> <li>• Laptop</li> <li>• Papel Bong</li> <li>•</li> </ul>		- 45 minutos	José Cruz Quero Urieta
Evaluación			Contingencia:	
Lista de asistencia				

**ANEXO 63**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONAL**

Objetivo Especifico No.1: Concientizar a los padres de familia la importancia del trabajo en colaboración para el desarrollo de las actividades				
Estrategia 4: Realización de un foro				Duración:
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 8: Decálogo "10 principios de la colaboración"				
Propósito: Reconocer los elementos del trabajo colaborativo				Fecha: 19-04-2019
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con la sesión anterior, organizar al grupo en equipos de trabajo de 5 integrantes mediante la dinámica "la papa caliente".</li> <li>Posteriormente, retomar los elementos principales de trabajo colaborativo para que se enlisten en un papel bong.</li> </ul> <p><b>Desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar la Actividad "Escena del crimen" la cual consiste en representar una silueta humana en el piso rodeada de cinta de precaución y en cada una de las extremidades se pondrán imágenes que cada equipo deberá de responder (Anexo 1).</li> <li>Posteriormente, un integrante de cada uno de los equipos pasará a leer cada una de las anotaciones.</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Después de la exposición del tema, reunir a los padres de familia en 5 grupos de 5 integrantes. Posteriormente socializar lo que se presentó en la exposición y en conjunto establecer 10 principios del trabajo colaborativo. Por último, van elaborar en un papel bong el decálogo. Elegir al azar un miembro del equipo para que lo pase a exponer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papel bong</li> <li>Plumones</li> <li>Revistas</li> <li>Libros</li> </ul>		- 1:30 Hr.	Vicente Peña Allende
Participación (Lista de asistencia) técnica formal-lista de verificación			Contingencia:	

## ANEXO 64

### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER. GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZA

Objetivo Especifico No.3: Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar				
Estrategia 5: Excursión cinematográfica			Duración: 1: 45 minutos	
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 9 – Proyección de la película				
Propósito: Evalúa en el centro escolar las relaciones tales como grado de integración, la afiliación (amistad) y la autorrealización en la realización de tareas			Fecha: 29-04-2019	
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se citó a los miembros de la comunidad escolar a las 7: 00 AM. Para organizar la distribución de los lugares en el camión de transporte. Cada alumno debe de asistir con su tutor correspondiente.</li> <li>• Durante el traslado, todos deben de permanecer en sus lugares hasta llegar al destino correspondiente.</li> </ul> <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que se llega al lugar, se organizan a los alumnos junto a los padres de familia para ingresar a la sala donde se proyectará la cinta cinematográfica.</li> <li>• Dentro de la sala, se distribuyen de tal manera en que en una de las hileras estén los alumnos y en los otros padres de familia.</li> <li>• La proyección de la película “UGLY DOLLS está programada para que inicie a las 9:30 Am y finalice a las 11:30 AM.</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por último, de manera organizada se toma una fotografía de recuerdo y se expresan las opiniones que obtuvieron a lo largo de la jornada. El regreso está programado para las 1:30 pm directo a la institución educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte público</li> <li>• Cine</li> </ul>		<p style="text-align: center;">- 4:30 Horas</p>	<p>Vicente Peña Allende</p>
Evaluación			Contingencia:	
Test				



**ANEXO 66**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN**

Objetivo Especifico No.3: Valorar la importancia de la participación de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar				
Estrategia 6: Participación activa			Duración: 60 minutos	
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 11 Proyección de cortometrajes				
Propósito: Desarrollar actitudes de inclusión			Fecha: 06-05-2019	
Actividad	Materiales y recursos	Fecha Real:	Tiempo:	Responsable:
<p><b>Inicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar el área para la proyección del cortometraje “el cazo de Lorenzo” y “educación para los padres”</li> </ul> <p><b>Desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo una reflexión oral de la proyección con las siguientes preguntas guía:             <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Por qué arrastra Lorenzo el cazo?</li> <li>¿Cómo ven las personas a Lorenzo al arrastrar el cazo?</li> <li>¿Qué dificultades tiene Lorenzo?</li> <li>¿Por qué nadie ayuda a Lorenzo?</li> <li>¿Quién y por qué ayudan a Lorenzo?</li> </ul> </li> </ul> <p align="center">¿Todos en la vida diaria tenemos un cazo?</p> <p><b>Cierre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por último, se llevará a cabo la elaboración de un mural colectivo donde en el dibujo del cazo (Anexo) escribirán las dificultades y obstrucciones que cada uno de los padres de familia tienen en la vida diaria y en la bolsa algunas consideraciones que debe de hacer para que las barreras se superen.</li> <li>Cada una de los casos se van a pegar en el mural de tal forma de que este sea visible para todos los integrantes.</li> <li>Reflexionar sobre los aspectos que cada uno expresó de manera escrita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>computadora</li> <li>Bocina</li> </ul>		- 15 minutos	Vicente Peña Allende



**ANEXO 68**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES**

Objetivo Especifico No.4: Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar				
Estrategia 7 : Plenaria			Duración: 60 minutos	
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 13 Exposición "La importancia como padre de familia en la escuela"				
Propósito: Que los padres de familia expresen sus puntos de vista			Fecha: 13-05-2019	
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos</b>	<b>Fecha Real:</b>	<b>Tiempo:</b>	<b>Responsable:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención de la especialista Guadalupe Aguirre con el tema "La importancia como padre de familia en la escuela "</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialista en psicopedagogía</li> </ul>		- 60 minutos	Vicente Peña Allende
Evaluación			Contingencia:	
Test				

**ANEXO 69**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES**

Objetivo Especifico No.4: Planear las actividades que se desarrollará en colaboración dentro la comunidad escolar				
Estrategia 7 : Plenaria			Duración: 60 minutos	
Escuela: Nicolas Bravo	Clave: 30DPR3192R	Localidad: Agua Dulce		
Acción 14 Dramatización "Cuál es mi papel en la escuela"				
Propósito: Que los padres de familia expresen sus puntos de vista			Fecha: 17-05-2019	
<b>Actividad</b>	<b>Materiales y recursos</b>	<b>Fecha Real:</b>	<b>Tiempo:</b>	<b>Responsable:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención de la especialista Guadalupe Aguirre con el tema "La importancia como padre de familia en la escuela "</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel Bong</li> <li>• Plumones</li> </ul>		- 60 minutos	<b>Vicente Peña</b>  <b>Allende</b>
Evaluación			Contingencia:	
Test				



<p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio del procesador de texto se va a plasmar en una planeación con las respectivas propuestas y acciones que cada uno de los padres de familia</li> <li>• Invita al grupo a formar un círculo tomados de las manos en el centro de la sala. Dar un mensaje de despedida y escuchar a cada uno de los padres de familia la experiencia y aprendizaje que se llevó durante cada una de las sesiones.</li> </ul>				
<p>Evaluación</p> <p>Test</p>			<p>Contingencia:</p>	



<p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En otro papel bong en listar cada uno de los recursos con los que cuenta la institución.</li> <li>• Como actividad complementaria solicitar a cada uno de los padres de familia que lleven a cabo una reflexión para las posibles vías de acción para alcanzar el objetivo en el presente ciclo escolar.</li> </ul>				
<p>Evaluación</p> <p>Test</p>			<p>Contingencia:</p>	