

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA PARA DESARROLLAR  
EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN EL COLEGIO DE MAestrÍA EN  
EDUCACIÓN CAMPO: DESARROLLO E INNOVACIÓN EDUCATIVA QUE SE  
IMPARTE EN LA UNIDAD 17 – A DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL EN CUERNAVACA**

**IRMA EUGENIA SÁNCHEZ FERNÁNDEZ**

**CUERNAVACA, MORELOS**

**ENERO DEL 2007**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 17 – A

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA PARA DESARROLLAR  
EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN EL COLEGIO DE MAESTRÍA EN  
EDUCACIÓN CAMPO: DESARROLLO E INNOVACIÓN EDUCATIVA QUE SE  
IMPARTE EN LA UNIDAD 17 – A DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL EN CUERNAVACA**

**PROYECTO EDUCATIVO**

Que para obtener el título de.  
Licenciada en Intervención Educativa en  
la línea de Gestión Educativa

Presenta:

**IRMA EUGENIA SÁNCHEZ FERNÁNDEZ**

**Asesor del proyecto.:**  
**LIC. J. DAVID MOLINA ALAMILLA**

**CUERNAVACA, MORELOS  
ENERO, 2007**



## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Cuernavaca, Mor., Enero 19 de 2007.

**C. IRMA EUGENIA SANCHEZ FERNANDEZ  
P R E S E N T E**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado "PROPUESTA DE INTERVENCION SOCIOEDUCATIVA PARA DESARROLLAR EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN EL COLEGIO DE MAESTRIA EN EDUCACION CAMPO: DESARROLLO E INNOVACION EDUCATIVA QUE SE IMPARTE EN LA UNIDAD 17-A DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL EN CUERNAVACA " Opción: Proyecto Educativo y a propuesta de su Asesor Lic. J: David Molina Alamilla, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

**ATENTAMENTE  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

**MTRA. HILDA CONSTANTINO CASTRO  
DIRECTORA**



S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
SERVICIOS ESCOLARES  
UNIDAD U. P. N.  
CUERNAVACA  
CT: 17 DUP 0001

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a:*

*Las dos mujeres más grandes e importantes de mi vida, que antes de partir me llenaron de amor y lecciones de tenacidad y fortaleza: Mi Mamá (q. p. d) y mi abuelita tita (q. p. d).*

*Mi abuelito tito, por sus enseñanzas, consejos y cariño.*

*Mi papá, por enseñarme que la preocupación y el amor a los hijos, permiten ganar cualquier batalla.*

*Mis hermanos: León, Carlos, Silvia, Arturo y Jorge Alberto, por enseñarme que la distancia no nos impide estar cerca.*

*Mi esposo, por creer en mí, por su fortaleza, su comprensión, su apoyo incondicional, por soñar, por estar,.... por ser.*

*Mis hijos Jorge y Juan Pablo, porque con su sonrisa, amor, compañía, apoyo y sus sonrisas iluminan mi vida cada día.*

*Todos aquellos familiares y amigos, cuya mención sería interminable, al igual que mi agradecimiento y que han sido parte importante en mi vida.*

*La Universidad Pedagógica Nacional sede Cuernavaca, que tuvo a bien abrirme sus puertas, acogerme y brindarme la oportunidad de ser profesionista.*

*Todos los profesores que intervinieron en mi formación profesional, pero especialmente al Lic. J. David Molina Alamilla, Dr. Miguel Izquierdo, Maestra Hilda Constantino y Maestra María Rosa Quiñónez por su apoyo incondicional su paciencia, comprensión y su amistad.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Con admiración y respeto al Lic. Javier David Molina Alamilla  
por su paciencia, por asesorar este trabajo, por creer y confiar en mí.*

*Con respeto y cariño, a la Maestra María Rosa Quiñónez  
por su apoyo en la línea de gestión educativa*

*Al colegio de profesores de la Maestría en Educación Campo: Desarrollo  
E Innovación Educativa por abrirme sus puertas, especialmente a la  
Dra. Guadalupe Poujol por su apoyo*

*Los ideales son como las estrellas;  
no triunfarás al tocarlas con tus manos, ..  
pero las escoges como tus guías y,  
al seguirlas, alcanzas tu destino.*

Carl Schurz.

## ÍNDICE

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
--------------------------	-----------

### **CAPITULO I. EL PROBLEMA**

#### A Identificación de la situación problemática

1 La Maestría en Educación de la UPN Morelos.....	16
---	----

#### B Diagnóstico

##### 1 Marco Teórico de la Indagación

<i>a) La organización del posgrado como colegio .....</i>	<i>23</i>
---	-----------

<i>b) Comunicación Organizacional .....</i>	<i>26</i>
---	-----------

##### 2 Referente metódico de la indagación

<i>a) Obtención de la información.....</i>	<i>29</i>
--	-----------

##### 3 Análisis de resultados

###### *a) La operación del colegio desde dos perspectivas:*

<i>a.1) La Coordinación.....</i>	<i>31</i>
----------------------------------	-----------

<i>a.2) Los docentes.....</i>	<i>34</i>
-------------------------------	-----------

<i>b) Las relaciones humanas en el claustro.....</i>	<i>36</i>
--	-----------

<i>c) Necesidades detectadas en el diagnóstico.....</i>	<i>39</i>
---	-----------

##### 4 Delimitación del problema

<i>a) Características de las dificultades encontradas.....</i>	<i>40</i>
--	-----------

<i>b) Propuesta de solución.....</i>	<i>42</i>
--------------------------------------	-----------

### **CAPITULO II. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN**

#### A La Universidad Pedagógica Sede Morelos; Marco de la maestría

en educación.....	44
-------------------	----



### **CAPITULO III. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN**

#### **A Justificación**

1 Planeación de actividades y recursos para la intervención.....	48
--	----

#### **B Fundamentación**

1 Marco teórico de la intervención.....	50
---	----

<i>a) Del modelo burocrático al pensamiento sistémico.....</i>	<i>50</i>
--	-----------

<i>b) El aprendizaje organizativo en la gestión.....</i>	<i>52</i>
--	-----------

<i>c) Factores que inhiben y/o favorecen el aprendizaje organizativo.....</i>	<i>62</i>
---	-----------

#### **2 Diseño de las estrategias.**

<i>a) Planeación de actividades para realizar el diseño del proyecto.....</i>	<i>67</i>
---	-----------

<i>b) Condiciones de aplicación.....</i>	<i>68</i>
--	-----------

<i>c) Metodología de trabajo.....</i>	<i>70</i>
---------------------------------------	-----------

3 Evaluación de objetivos.....	72
--------------------------------	----

### **CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

A Cronograma de la intervención.....	75
--------------------------------------	----

B Cumplimiento de objetivos.....	76
----------------------------------	----

1 Valoración de las estrategias y el proyecto.....	82
--	----

### **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**

Conclusiones.....	84
-------------------	----

Referencias.....	87
------------------	----

Anexos.....	91
-------------	----

## INTRODUCCIÓN

Conocer en que medida se logran los objetivos y las metas propuestas de un programa educativo, implica realizar un seguimiento de la forma en que opera, reconocer las fortalezas con las que cuenta y las áreas de oportunidad en las que se puede intervenir para que su funcionamiento y resultados sean óptimos, por lo tanto, el proceso de investigación es el punto de partida en este proceso.

En este documento hago referencia a la intervención socioeducativa que realicé en el colegio de Profesores de la maestría del programa en Educación que se imparte en la Universidad Pedagógica Morelos, a partir de las necesidades que detecté en un estudio diagnóstico. En el desarrollo del documento, presento la forma en que diseñé, elaboré y aplique esta propuesta denominada “Propuesta para desarrollar la capacidad de aprendizaje organizativo”. Durante el diseño me apoyé en la investigación social desde un enfoque organizacional de donde obtuve los elementos que me permitieron diagnosticar las necesidades existentes, esto me llevó a la búsqueda de un sustento teórico, necesario para emprender las acciones que explicara el aprendizaje organizativo.

Para su presentación dividí el documento en cinco capítulos, con sus respectivos apartados y las referencias de las fuentes de consulta que empleé. El capítulo I comprende la “*Identificación de la situación problemática*”, en el presento la forma en que detecté las necesidades del programa, la técnica de investigación que emplee, los resultados que obtuve y la interpretación que hice de los mismos, así como la delimitación de la situación problemática y las características de las necesidades detectadas. En el capítulo Denominado “*Descripción del ámbito de la intervención*” abordo el contexto en el que se desarrolla el programa y sus características.

En el capítulo III "*Estrategias de la intervención*" en su primer apartado, hago referencia a las razones que me llevaron a diseñar la propuesta de intervención y la planeación de actividades que requerí para diseñar el proyecto; en la segunda parte, muestro el sustento teórico que explica las trayectorias de desarrollo que siguen los individuos en el aprendizaje organizativo respaldado por las concepciones teóricas desde la gestión organizativa de autores como Argyris, Bolívar y Leithwood, posteriormente, hago referencia a los métodos de utilización práctica que utilice, las estrategias de aplicación y las formas de evaluación a las que recurrí. En el capítulo IV concreto los *Resultados de la Intervención*" que llevé a cabo en el claustro de profesores y el cumplimiento de objetivos. En el narro la forma en que se llevó a cabo la intervención como: los cambios logrados y las dificultades que enfrenté a lo largo del proceso. En el capítulo V presento las "*Conclusiones*" las conclusiones en donde resumo los criterios finales sobre el trabajo que realicé. Como últimos componentes del documento, figuran las referencias de las fuentes de consulta y cierro el documento con algunos anexos.

## **Capítulo 1**

### **EL PROBLEMA**

*“Muy a menudo, los profesores de una institución educativa Pueden identificarse con cada uno de los demás en término de papel y lugar de trabajo, y pueden llegar a tener un sentimiento de lealtad a otros y a la institución, pero es raro que se sientan parte de un grupo de trabajo que discute, planifica y contribuye a tomar decisiones educativas”*  
(Sarason, 1996:141)

#### A Identificación de la situación problemática

##### 1 La Maestría en Educación de la UPN Morelos

Durante el primer semestre del 2005, realicé un estudio de eficiencia terminal en el programa de Maestría en Educación Campo: Desarrollo e Innovación (en adelante DIE) que imparte la Universidad Pedagógica Nacional sede Cuernavaca como parte de la auto evaluación del Programa Institucional de Estudios de Postgrado (en adelante PIFOP).

En este estudio identifiqué las tendencias de la población en las dos primeras cohortes generacionales del programa de maestría (1998-200/1999-2001) y su relación con el logro de objetivos propuestos del 50% de eficiencia terminal, ya que no se alcanzaron en las dos generaciones, razón por la cual el objetivo del

estudio fue examinar los factores de rezago y deserción que inciden en la titulación oportuna, en un tiempo de 2.5 años a partir del egreso como lo establece el Reglamento General de Posgrados. En este apartado presento la forma en que realicé la evaluación del programa y a partir de los resultados delimité la situación problemática sobre la cual intervine.

Realicé el estudio en tres etapas: durante la primera etapa desarrollé una investigación exploratoria descriptiva de los estudiantes matriculados de la primera y segunda generación así como de aquellos que se titularon dentro de los 2.5 años a partir de su egreso; esto me llevó a reconocer el porcentaje de deserción y rezagos por cohorte. En una segunda etapa, apliqué encuestas a informantes clave que me revelaron algunas causas de la deserción, así mismo informaron del apoyo y las modalidades que ofrece este programa para la obtención del grado. En la tercera etapa, recurrí a la aplicación de una encuesta abierta vía telefónica aplicada a los desertores y rezagados para conocer las causas de su deserción y rezago. El análisis de la información obtenida lo efectué desde una perspectiva cualitativa, la cual me facilitó realizar y presentar un análisis descriptivo de los factores por los cuales no se titulan en tiempo los egresados.

De las diferentes técnicas empleadas para recopilar información encontré que las razones que impiden la obtención del grado dentro de los 2.5 años a partir del egreso, están asociadas a dos factores: 1) de los estudiantes y 2) institucionales.

1) Los factores de los estudiantes que impiden una titulación oportuna se encuentran relacionados con características socioeconómicas (como son: el contraer matrimonio, enfrentar un divorcio, el nacimiento de un hijo o algún cambio relacionado dentro de las redes de apoyo familiares con que cuentan los estudiantes), los costos ( donde se contemplan: la inversión del tiempo que necesitan dedicar para asistir a clases, realizar trabajos, así como los gastos para hacer frente a las demandas de material y transportación que implican el cursar un

posgrado) y los cambios laborales (cambios del lugar de trabajo y en los horarios así como los ascensos laborales sin necesidad de obtener el grado).

2) Respecto a los factores institucionales de que los estudiantes no se titulen dentro del tiempo establecido por la norma según reveló el estudio, se encuentran: a) la falta de práctica en tutorías de algunos asesores de la Maestría, pues según refieren los estudiantes a pesar de tener experiencia como docentes, no logran establecer empatía ni despertar la motivación suficiente a los estudiantes, para llevar a buen término sus proyectos de titulación, b) los lineamientos para la elaboración de tesis no son claros, esto es, que no hay acuerdos entre profesores ni un modelo de titulación que guíe la elaboración del proyecto, también señalan la falta de apoyos académicos como talleres y conferencias orientadas al proceso de titulación.

Con relación a los resultados obtenidos, los factores señalados por los estudiantes que impiden una titulación oportuna son variables externas como situaciones personales y particulares: Sin embargo los factores institucionales que refieren los encuestados, me llevaron a realizar un diagnóstico del programa que, al mismo tiempo que reveló la forma en que opera el Colegio de la Maestría, me permitió identificar si los factores institucionales que refieren los estudiantes como: la falta de experiencia de los asesores y los deficientes acuerdos entre profesores para establecer un modelo de titulación que incremente la obtención del grado de manera oportuna o si existen otras necesidades dentro del programa sobre las cuales pudiera intervenir para coadyuvar al logro del objetivo propuesto de eficiencia terminal.

Para la realización del diagnóstico surgieron dudas tales como: ¿Cómo funciona el programa de maestría desde su organización y planeación? ¿Cómo son las relaciones humanas y el clima organizacional que prevalece al interior del programa? ¿Este clima favorece al trabajo colaborativo y la comunicación de tal modo que dentro del programa se pueda trabajar de forma colegiada?, descubrí

que sólo pueden ser resueltas con el apoyo de teorías y métodos probados y recrearlos de acuerdo a la situación y al contexto.

## B Diagnóstico

Conocer las necesidades de un programa educativo, implica necesariamente pensar en la investigación, es entrar en contacto con la realidad, conocer el aquí y ahora del programa. Pérez (2000:138) asegura: “Esto permite ubicar los principales problemas, desentrañar sus causas de fondo y ofrecer vías de acción para irlos resolviendo”. En este apartado presento el marco teórico en el que sustenté el análisis del estudio, así como los métodos, técnicas, herramientas y el tratamiento que di a la información obtenida, su análisis y la presentación de resultados.

### 1 Marco teórico de la indagación

En este apartado presento la concepción que tiene Jorge Etkin (2000: 117) de las organizaciones, la importancia que tienen las estructuras dentro de una organización y del modelo que propone para realizar un análisis institucional. También presento el modelo propuesto por Pilar Pozner (2000: 69-73) para realizar un análisis organizacional dentro de una institución educativa. En el subtema de la organización escolar como colegio, presento las características de ésta forma de organización, en donde se englobo los temas expuestos. Para cerrar el apartado presento el modelo que construí para realizar el estudio y las categorías de análisis que establecí vinculando los modelos con las características del colegio como forma de organización.

Cualquier grupo humano que pretenda realizar una acción compartida necesita establecer reglas que regulen los comportamientos y guíen las actividades de los integrantes. Niklas Luhman (1996: 37) concibe esta proceso como una

organización y la define como “sistemas sociales de tipo propio, capaces de poner las condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas”. Ahora bien, para que una organización funcione, es necesario que tenga una estructura, es decir una razón de ser, una misión establecida, que sepa cómo lo va a lograr; esto implica planear las tareas que corresponden a cada miembro y definir quién estará a cargo de coordinar las diferentes partes. En este proceso, la comunicación juega un papel vital, pues es la manera de conseguir una adecuada coordinación para lograr la misión de dicha organización. Al respecto Etkin (2000: 155) desde este enfoque sistémico afirma: “la estructura de cualquier organización está determinada por las relaciones entre individuos, articulados por una multiplicidad de propósitos”. Con este enfoque, la organización está conformada como un todo, cada una de sus partes de forma aislada no tiene sentido, es decir, lo que determina el funcionamiento de cualquier organización es el diálogo que se establece entre los propósitos, las capacidades y las relaciones existentes dentro de una organización. Etkin (2000: 165) sostiene, que para realizar el análisis de una organización, es necesario agrupar todos los elementos que la conforman en tres dominios: Dominio de las relaciones; Dominio de los propósitos y Dominio de las capacidades.

a) El dominio de las relaciones está integrado por personas, cada una tiene un rol y desempeña tareas dentro de un contexto; al mismo tiempo, estas personas tienen necesidades y deseos que quieren satisfacer dentro de la organización, pero deben hacerlo en apego a los recursos, las normas y los valores existentes, es decir, dentro de una cultura organizacional. Por ello para analizar este dominio, es necesario evaluar en qué medida los miembros dentro de una organización asumen el rol que tiene asignados estableciendo algunos indicadores que den cuenta de ello como:

**Pertenencia**, la cual refleja si los miembros se sienten o no parte de la organización



**Pertinencia** que informa acerca del grado de realización de las tareas encomendadas, así como el tiempo que los integrantes destinan a las tareas de cohesión y producción

**Cooperación** relacionada con el grado de colaboración y confianza dentro de la organización

**Comunicación**, analiza las formas en que circula la información formal y no formal al interior de la organización

Aprendizaje, se refiere al grado en que los integrantes de la organización pueden modificar sus estructuras y formas de actuar para enfrentar las transformaciones y satisfacer las necesidades del contexto.

b) Por lo que se refiere al dominio de los propósitos, está constituido por las metas y las políticas que guían las acciones de los miembros de una organización. El análisis de este dominio permite saber si las normas y metas existentes facilitan el logro de objetivos. Hay que agregar que los propósitos están orientados al logro del orden, de la permanencia y la estabilidad y cuando no se logran es necesario buscar soluciones.

c) El dominio de las capacidades existentes informa acerca de los recursos humanos, tecnológicos, económicos y materiales y da cuenta de cómo los integrantes de la organización están preparados para emplearlos a través de los propósitos.

Por otra parte, desde el punto de vista de la gestión educativa, una institución educativa es considerada una organización, Pozner (2000; 85) sugiere que para realizar un diagnóstico dentro de este tipo de organizaciones, es necesario considerar la totalidad de los componentes de la estructura organizacional y las relaciones que se establecen dentro de la organización; Concibe a esta estructura organizacional en cuatro dimensiones: 1) pedagógica, la cual enmarca a los fines y objetivos de la organización 2) comunitaria la cual contempla las relaciones entre

la organización y la sociedad 3) administrativa, considera la obtención, distribución y optimización de recursos y 4) organizacional que articula las dimensiones anteriores, las cuales representan la base de soporte para el funcionamiento del centro escolar como un todo. La articulación de estas dimensiones está dada por las relaciones que se establecen dentro del centro educativo, es decir, por la cultura escolar. Pozner (2000:85) afirma:

*“la cultura escolar busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo... en esta participación, los sujetos son considerados con toda la potencialidad de su creación, y sus aportes son incorporados en la base de la estructura triangular que reúne los proyectos, actores y la conducción y orientación de la misma”.*

es decir, a través de la participación, los individuos reconocen las fortalezas con que cuentan como equipo de trabajo y cuando asumen esas fortalezas de modo colectivo como un recurso para hacer las cosas, desarrollan una cultura propia guiada por un objetivo común y una visión compartida. Por otro lado Joaquín Gairín (2003:385) incluye en la cultura escolar, además de las relaciones humanas, el clima laboral asegura:

*“las relaciones humanas pueden ser consideradas y evaluadas sobre varias perspectivas como son la distribución y asignación de tareas, los equipos y grupos existentes, los sistemas de comunicación y el estudio de las formas de tomar decisiones”*

Esto obedece a que desarrollar una comunicación abierta y fluida desde su estructura organizacional, abre los canales de interacción personal y facilita la coordinación de todas las partes que la conforman.

El presente diagnóstico de necesidades estuvo centrado en el cuerpo colegiado del programa de maestría como forma de organización, en donde la dialogicidad entre las partes se encuentra estrechamente ligada a las características de un claustro de profesores, por ello, establecí como categorías de análisis: la comunicación organizacional y el colegio como forma de organización.

*a) La organización del posgrado como colegio*

Actualmente los cuerpos académicos en estudios superiores y de posgrado se organizan en forma de colegio, debido al enfoque multidisciplinario que posee este nivel de estudios. *El colegio* ha sido definido por Louis (1998: 17- 45) como "...el órgano propio de participación de los docentes de un centro y tiene como responsabilidades planificar, coordinar y decidir sobre los aspectos docentes...". Las tareas de un colegio, se basan en la participación, pues solo a través de la colaboración de los miembros es posible generar propuestas de solución a los problemas pedagógicos que afectan este tipo de organización, el intercambio de experiencias de los docentes en las nuevas formas de aprender, facilitan la construcción de nuevas formas de enseñanza, lo que conlleva a los miembros a tener mayor claridad en los propósitos de su tarea educativa, por lo cual, el colegio requiere de ciertas características que facilitan el logro de los objetivos. En este apartado presento las características de esta forma de organización.

Un colegio no se constituye en sí mismo básicamente para que los integrantes obtengan mayores beneficios personales como estatus o nuevas formas de aprendizaje, sino que esta forma de organización representa un medio para lograr la finalidad básica de un programa o centro educativo. Al respecto Louis y Kruse (1998: 17-45) afirman que un colegio se estructura en torno a seis componentes: normas y valores, la focalización en el aprendizaje de los estudiantes y en el mejor saber de los profesores, desprivatización de la práctica, colaboración e interdependencia, toma de decisiones consensuadas, preocupación por punto de

vista individual y de las minorías. A continuación detallo cada uno de estos componentes:

1.- Normas y valores. Para que una organización funcione adecuadamente Rodríguez (2001:71) asegura:“es conveniente tener claro cuales son las condiciones del ambiente” es decir, siempre es recomendable que los integrantes realicen a ciertas normas básicas de comportamiento como son la asistencia y puntualidad, esto permite obtener mejores resultados en la toma de decisiones y en el aprovechamiento del tiempo. Es importante que las normas sean propuestas, analizadas y aprobadas de manera democrática por dos razones: 1) canalizan un trabajo colaborativo de participación, ya que respaldan los valores compartidos y ayudan a ir conformando la ética y cultura propia del colegio y 2) esta participación implica en los miembros el desarrollo de valores los cuales juegan un papel muy importante pues representan el alma y el espíritu de una cultura de respeto, solidaridad y colaboración de los cuales depende el ambiente que prevalezca al interior, esto es si los miembros se sienten acogidos, aumenta la posibilidad de que compartan sus puntos de vista, expongan sus dudas sin temor a ser criticados y las observaciones o críticas que reciban serán bien aceptadas, de tal forma que el colegio crezca de manera conjunta, situación que se logra a través de la comunicación como vehículo de interacción y crecimiento.

2.- La focalización en el aprendizaje de los estudiantes y en el mejor saber de los profesores. Dentro de una organización siempre hay objetivos claros que son los que orientan los procesos de transformación, por esto es importante entender de manera muy específica la tarea de la que es responsable la organización. Ya que representa la razón de ser, el propósito fundamental de todos; es el qué y para qué. Dentro de un colegio, su misión es “mejorar las oportunidades de aprender de los alumnos, lo que conlleva a que los profesores se preocupen por aprender de un modo continuo” (Bolívar, 2000: 110)

3.- Desprivatización de la práctica. Cada persona posee fortalezas que lo han llevado al lugar en donde se encuentra, cuando los integrantes conocen sus potencialidades o habilidades y las dan a conocer, se da un gran paso en la preparación de los miembros pues surge una fuente crítica y de retroalimentación para realizar las tareas encomendadas.

4.- Colaboración e interdependencia. Cuando los integrantes del colegio entienden que depende de otros para realizar sus trabajos y que hay otras personas que dependen de ellos, se genera un compromiso colectivo. “Hay una disposición a poner en común lo que cada uno sabe hacer, solicitar ayuda a otros y aportarla” Bolívar (2000: 111) esto es, que todos dependen de la aplicación y el cumplimiento de los valores compartidos que van encaminando el logro de la misión.

5.- Toma de decisiones consensuadas. Todos los miembros invierten tiempo y paciencia para confrontar adecuadamente las situaciones, es decir, mientras la colaboración y la democracia se ejercite más y el nivel de consenso se emplee de manera más continua, el colegio logra un mayor aprendizaje además de una identidad y una mayor eficiencia.

6.- Preocupación por el punto de vista individual y de las minorías. Un clima de confianza y respeto propicia que los integrantes aporten caminos de solución y se estimula el tomar el riesgo para que se experimenten nuevos caminos. Al respecto (Bolívar, 2000: 111) asegura “Las diferencias individuales y los mecanismos de disenso son aceptados dentro de una reflexión crítica que promueven el desarrollo del grupo”.

Considero que las características que contemplan Louis y Kruse (1998:17-45) dentro de un cuerpo colegiado, respeta el derecho a la diferencia de sus miembros y lo que pretenden es desarrollar una empatía de los participantes con la misión

del colegio a través de acciones comunes y el desarrollo de valores que generen una cultura y un ambiente que favorezca la reflexión crítica, el aprendizaje de nuevas formas tanto de aprender como de enseñar, sin dejar de lado el crecimiento y desarrollo del colegio.

#### *b) Comunicación organizacional*

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo de las ciencias sociales, ésta disciplina se centra en el análisis de las operaciones y relaciones existentes al interior de las organizaciones y diagnostica las áreas de oportunidad que permitan mejorar los procesos comunicativos que coadyuven a fortalecer y mejorar la identidad y el desempeño de los actores. En este apartado presento la influencia que tiene el diseño organizacional en los canales y responsabilidades de la comunicación dentro de una organización.

Dentro de una organización cada una de las áreas que la conforman tiene su propia forma de procesar la información, su propio estilo de trabajo; por esta razón, para que sea posible el diálogo entre las áreas, es importante que las comunicaciones de la organización sean claras y precisas. Sin embargo este diálogo puede verse seriamente afectado por el diseño organizacional, ya que este "...procura materializar los canales a través de los cuales se producen comunicaciones, que faciliten la toma de decisiones y permitan su eficaz ejecución..." (Rodríguez, 2000:128-132) a través de los organigramas (diseños organizacionales) los cuales pueden tener un diseño horizontal o vertical.

En el diseño vertical la información va haciéndose mas concreta con la intención de facilitar la toma de decisiones, sin embargo, la información es un recurso de poder, y puede conducir a modificaciones en la forma de trabajo. Cuando surge alguna propuesta efectiva de parte de los subordinados, no tienen la certeza de ser reconocidos y se les otorgue el crédito correspondiente, por

temor del jefe a ser desplazado u opacado o simplemente, cuando un departamento requiere de una información de otro departamento, esta solicitud asciende por el organigrama como una petición y desciende como una orden, esto puede provocar conflictos entre las diferentes áreas; por esta razón este diseño comunican siempre algo menos de lo que se quiere recibir, lo que representa una desventaja.

Respecto al diseño horizontal, la comunicación entre los diferentes niveles favorece su coordinación, facilitando los procesos de colaboración, reflexión, creatividad, acción y aprendizaje sobre los resultados, dado que las personas ven su entorno como un subsistema propio. Este diseño tiene la ventaja de crear un ambiente de trabajo agradable y elimina el rumor que siempre funciona como una forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias, pero al mismo tiempo tiene la desventaja de no ser reconocida como comunicación formal y el incumplimiento de alguna petición de un nivel paralelo, puede producir enemistades personales dentro del contexto de la organización. En este tipo de diseño horizontal, la cultura organizacional cobra una gran fuerza, pues representa las formas en que los individuos aprenden a hacer las cosas dentro de la organización, a través de los comportamientos que se desarrolla la relación entre los miembros, las normas en los grupos de trabajo, las políticas de la empresa, las reglas de operación, es decir dentro de un ambiente laboral.

La revisión y análisis de las diferentes formas de realizar un análisis organizacional, me llevaron a apoyarme en el modelo propuesto por Pozner<sup>1</sup>, ya que está dirigido a instituciones educativas, por ello, con el análisis de las dimensiones pedagógica, comunitaria y pedagógica construí la descripción del ámbito que presento en el capítulo siguiente, y para evaluar las relaciones la forma de organización, el clima organizacional y la comunicación dentro del colegio me

---

<sup>1</sup> El modelo y las dimensiones propuestas por Pozner los expliqué en la página 14 de este mismo documento

apoyé en el modelo propuesto por Etkin<sup>2</sup> porque consideré que los indicadores con los que evalúa los dominios de análisis me facilitarían evaluar las características de un colegio como forma de organización, de tal forma que el dominio de las relaciones me permitió evaluar la claridad y precisión de la comunicación informal y formal, la cultura de ayuda mutua, el grado en que se comparten las metas, el espíritu de colaboración a través del trabajo en equipo y la cordialidad y el respeto. Desde el dominio de las capacidades y el enfoque sistémico de Etkin<sup>3</sup> de las estructuras organizacionales, evalué la claridad, con respecto a la especificación de las funciones y procedimientos; la pertinencia y claridad con respecto a las funciones y procedimientos que regulan la operación del colegio y desde el dominio de los propósitos evalué si se utilizan los recursos existentes a partir de la claridad en los objetivos del trabajo y la libertad que tiene los miembros para hacerlo.

Todo lo anterior, me llevó a construir un concepto propio de lo que es la comunicación organizacional, la cual defino como: El proceso de organización que desarrolla la comunicación abierta y fluida desde su diseño organizacional, que abre los canales de la interrelación personal y facilita la coordinación de todas las partes que la conforman para lograr los fines establecidos por las organizaciones.

---

<sup>2</sup> El modelo y las dimensiones propuestas por Etkin lo explico en la página 13 de este mismo documento

<sup>3</sup> El enfoque sistémico de Etkin, lo presento en la pág 12



## 2 Referente metódico de la indagación

En este apartado presento la forma práctica en que llevé a cabo el estudio; el enfoque del cual partí, la técnica de investigación que desempeñé para la indagación así como el diseño de los instrumentos de aplicación.

### a) *Obtención de la información*

Para establecer una aproximación con el objeto de estudio, recurrí a la técnica de investigación Delphi “que se emplea para delimitar los aspectos particulares de un problema “(Pérez-Campero 2000:14). El estudio es de corte cualitativo debido a que percibo la realidad a través de la interacción; el objeto de estudio a través de una metodología para la investigación dentro de una realidad de un grupo existente, percibo al sujeto a partir de la construcción de una teoría desde la reflexión en la acción que orienta la acción y construyo el conocimiento a partir de una situación concreta. Por lo que respecta a la metodología recurrí a la aplicación de cuestionarios abiertos como instrumentos para la recopilación de la información los cuales diseñé en dos versiones, dirigido a la coordinación y a los asesores.

- El cuestionario dirigido a la coordinación (ver anexo 1) estuvo integrado por 31 preguntas con las cuales recolecté información acerca de: la estructura interna del programa, el funcionamiento interno, el tipo y los canales que sigue la comunicación formal, la forma en que se organiza el trabajo y las características del cuerpo colegiado con dichos indicadores evalué las políticas, categoría que analiza la dimensión del dominio de las capacidades propuesto por Etkin. Sin embargo extraje algunas preguntas del cuestionario aplicado a profesores para conocer las dos partes y poder realizar un análisis más completo que detallo a continuación: Para conocer la forma en que opera el colegio, elegí las preguntas: ¿En el programa de maestría se trabaja de manera colegiada?, ¿ Se tienen

reuniones periódicas?, ¿ Cada cuánto tiempo se reúne el colegio?, ¿Reflejan en algún acta o documento los acuerdos tomados?, ¿Realizan seguimiento de estos acuerdos?, Mencione tres tareas que haya realizado en forma colegiada y con quiénes participó?, ¿Cuáles fueron los criterios que siguió para integrarse?.

Por lo que respecta a cuestionario aplicado a los asesores (ver anexo 2), obtuve información acerca del grado de pertinencia, pertenencia, cooperación, comunicación y aprendizaje de los miembros del colegio siguiendo las categorías propuestas por Etkin (2000:155). Este cuestionario estuvo integrado por 22 preguntas con las que evalué la forma en que opera el colegio, su organización, las aportaciones, los sentimientos y valores explícitos que existen dentro del colegio, y para evaluar el dominio de las relaciones seleccioné del cuestionario los indicadores que evalúan estas categorías.

Para evaluar del grado de realización de las tareas encomendadas, así como el tiempo que los integrantes destinan a las tareas de cohesión y producción emplee como indicadores la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los valores implícitos que encuentra en el colegio?, para evaluar la pertinencia retomé las preguntas: ¿Cómo se siente en las reuniones del colegio?, ¿Siente hospitalidad de parte de los integrantes?, ¿Se siente plenamente aceptado (a) por los miembros del colegio?, ¿Encuentra apoyo dentro del grupo?. Para evaluar la cooperación y la comunicación, empleo las preguntas: ¿ Cómo son las relaciones personales entre los miembros?, ¿Estas relaciones favorecen el trabajo colaborativo?, ¿Considera que existe este trabajo colaborativo dentro del colegio?, y el aprendizaje a través de las preguntas ¿Alguna vez ha recibido una crítica?, ¿La sintió constructiva o destructiva? Y ¿Qué aprendizaje ha obtenido dentro del cuerpo colegiado?

### 3 Análisis de resultados

Al hacer una evaluación sobre los cuestionarios aplicados a la coordinación y los asesores del colegio de profesores, obtuve los resultados que a continuación presento, mismos, que me permitieron resolver las interrogantes que guiaron el estudio.

#### *a) La operación del colegio desde dos perspectivas:*

Con respecto a la forma en que opera el colegio, los indicadores con los que evalué esta categoría, los apliqué tanto a la coordinación como a los docentes, por esta razón es que establecí dos incisos para presentar los resultados que obtuve de:

##### *a.1) La coordinación*

Desde la organización:

- El estructura organizacional bajo el cual opera el el colegio de profesores obedece a la estructura establecida por la Universidad Pedagógica Nacional Sede Ajusco y al Reglamento General de Posgrados.
- Están organizados en un cuerpo colegiado en el que participan asesores. El claustro de profesores está integrado por once profesores, siete cuentan con grado de maestría y cuatro con doctorado. Ocho asesores trabajan tiempo completo, dos medio tiempo y uno tiempo parcial.
- La estructura organizacional de este cuerpo colegiado contempla un coordinador y por los cuerpos académicos de Política Educativa y Gestión:

Educación, Equidad y Pobreza; Enseñanza de las Ciencias Naturales y Enseñanza de la Lengua y la comunicación es directa entre profesores.

- El órgano de decisión, planeación y evaluación de la operación del programa es el colegio de profesores del programa.
- El perfil requerido para formar parte de este cuerpo es poseer como mínimo grado de maestría y realizar investigación en un cuerpo académico, por esta razón la trayectoria académica es el principal criterio de selección para pertenecer al grupo. El período de permanencia preestablecido dentro del grupo va de acuerdo con la duración de una generación cuando menos.

Respecto a la normatividad:

- El Reglamento General de Posgrados fechado en noviembre de 1998 y el Reglamento del Personal Académico de la Universidad Pedagógica Nacional Sede Ajusco (1983) son los documentos que regulan al cuerpo académico
- La asignación de tareas y distribución del trabajo está a cargo de la coordinadora académica, en acuerdo con los miembros del colegio.

Respecto a la operación:

- Se reúnen una vez al mes y se comunican los acuerdos por escrito.
- Las actividades de docencia, investigación, asesoría de tesis y difusión son las actividades que realizan tanto los asesores que laboran tiempo completo como los de medio tiempo.

- Los criterios sobre los cuales se asignan las tareas y la división del trabajo se basan en el perfil académico y el tiempo que laboran
- Existen tareas que se realizan de manera colegiada y en equipo como: la planeación del semestre, el seguimiento de la operación del programa y la evaluación.
- Los criterios para integrar los equipos son participar como docentes y como tutores a la planta de la maestría.

El análisis de la información obtenida, me llevó a reconocer al colegio como un medio para lograr la finalidad básica del programa de maestría, en apego a la normatividad propuesta por la Universidad Pedagógica Nacional Sede Ajusco dentro de una estructura vertical. En este proceso como advierte Rodríguez (2000; 128) las jerarquías establecidas y las vías que recorre la información desde los puestos inferiores hasta los directivos se respetan, de ahí que el programa sea eficaz. Por otra parte, la carencia de una misión y objetivos claros y propios trastoca fuertemente la estructura de esta forma de organización, al no reunir las características de un colegio propuestas por Louise y Kruse (1998; 17-45), esto es que la ausencia de normas propicia una escasa asistencia y puntualidad en las reuniones del claustro, situación que limita la participación democrática y la riqueza de aprendizaje para obtener mejores resultados en la toma de decisiones y en el aprovechamiento del tiempo; todo esto se refleja por ejemplo en el documento de titulación, en donde no se han unificado las características que debe contener el documento y ha repercutido en la eficiencia terminal del programa.

## a.2) *Los docentes*

Las preguntas extraídas del cuestionario aplicado a los docentes para evaluar la operación del colegio revelaron:

Desde la organización:

- A la pregunta: ¿En el programa de maestría se trabaja de manera colegiada? Tres asesores contestaron, "sí"; cuatro, comentan respectivamente: "sí, para tomar acuerdos académicos"; "sí hacíamos reuniones quincenales con todos los profesores"; "anteriormente, sí se establecían fechas"; "en ocasiones las reuniones se hacen con mayor frecuencia, dependiendo de las necesidades de la maestría"

Respecto a la operación:

- En la pregunta ¿Se tiene reuniones periódicas? Las respuestas son: "cada tres semanas"; "quincenales". "al menos una vez al mes"; "dos veces por mes en tiempo de urgencias"; "cada quince días o una vez al mes"; "cada mes y medio"; "casi cada ocho días"; "una vez a la semana"

- Respecto a la pregunta ¿Reflejan en algún acta o documento los acuerdos tomados? cuatro asesores comentan respectivamente "se toman notas"; "cuando existen acuerdos importantes se hace"; "antes sí"; tres asesores coinciden "Sí, en el colegio de profesores hay un libro de actas y acuerdos"; uno no contestó.

- Con respecto a la pregunta ¿Qué tareas ha realizado en forma colegiada y con quiénes? Las respuestas obtenidas son: "organización del foro de investigación 2004, fundamentación del proyecto de maestría, diseño del curso de la maestría, asesoría de tesis"; "diseño del eje metodológico de la maestría, diseño del manual del anteproyecto para ingresar a la maestría en el 2002 y 2005, elaboración de la

materias de gestión de la maestría”: “ planeación del curso de nuevas tecnologías, planeación de entrevistas para ingreso de aspirantes”; “requisitos y estrategias de ingreso, organización de eventos académicos y criterios de evaluación”; trazado de la línea, criterios de evaluación, foro de trabajo”; “programa seminario, lecturas, objetivos”, “Desarrollo de entrevistas, proceso de admisión”.

- En relación con quienes han trabajado cinco asesores refieren haberlo hecho con miembros de los cuerpos académicos a los que pertenecen y tres con personal de cuerpos académicos diferentes.

- A la pregunta ¿Cuáles fueron los criterios que siguió para integrarse? Tres asesores no concretaron sus respuestas, mientras que otros los hicieron por “amistad”; “por apoyo al colegio”; “por participación en el colegio, trabajo colegiado y trayectoria del colegio”; por proyecto de investigación” y “por buscar mejoras”

El análisis de la información obtenida de la coordinación me lleva a reconocer que el funcionamiento de la maestría se debe a que los cuerpos académicos realizan tareas y la coordinadora hace las vinculaciones entre éstos. La información obtenida por los asesores refleja las repercusiones operativas que provoca la carencia de una misión y objetivos propios del colegio, asumiendo un 62% de los encuestados la toma de decisiones como parte del trabajo colegiado y el 100% como una forma para desempeñar tareas en equipo de trabajo en los que participan por afinidad o por proyectos guiados por los objetivos del programa, no obstante, se pierden esas características que refieren Louise y Kruse del colegio. 37.5% de los encuestados ha realizado tareas en “áreas de confort”, dentro de los cuerpos académicos al que pertenece, porque conoce los estilos de trabajo y fortalezas de los miembros y el 50% restante lo han hecho por proyecto, no obstante, la esencia de un colegio consiste en reconocer las fortalezas y estilos de trabajo que los han llevado hasta donde están, a poner lo que cada uno sabe

hacer y a solicitar ayuda a otro, pero si no tienen clara la razón de ser del colegio, difícilmente podrán crecer y realizar un trabajo colegiado.

### *b) Las relaciones humanas dentro del claustro*

Los resultados revelan:

-En la pregunta ¿Cómo se siente en las reuniones de colegio? Tres asesores aseguran “sentirse bien”; dos, “incómodos”; uno, “excelente”; otro, “mas o menos”; tres asesores comentan respectivamente:” no estoy a gusto por fricciones anteriores”; “me siento bien porque me toman en cuenta”; “me siento en confianza, entre iguales”, mientras que uno, no contestó.

- A la pregunta ¿Siente que hay hospitalidad de parte de los integrantes? seis asesores contestaron “sí”; uno, “no” y uno no contestó.

- Respecto a si los asesores encuentran apoyo dentro del colegio Cinco de ellos, si lo encuentran; uno, “muy poco”; otro “no”, uno más, no contestó.

- En la pregunta ¿Cuáles son los valores implícitos que encuentra dentro del colegio?: un asesor no contestó, las respuestas fueron: “solidaridad, apoyo, interés social y académico”; “transparencia como valor y el antivalor el “cuatismo” “; “rigor académico, competencia(s), educación, formación crítica”; “respeto, lucha”; “colaboración y libertad, compañerismo, conciencia de grupo, compartir conocimientos”; convivencia , tal vez :”-yo no te molesto, tu no me molestas-“; “interés para que los alumnos aprendan y tengan un reflejo de la sociedad, ; “privilegiar lo académico, honestidad intelectual, apoyo mutuo”; “ respeto y solidaridad”; “convivencia”



-En la pregunta ¿Cómo son las relaciones personales entre los miembros? cuatro, consideran “buenas; cuatro, contestaron respectivamente; “muy buenas”, “variadas”, “bastante buenas”, “favorables”.

- En cuanto a la pregunta: ¿Se siente plenamente aceptado (a) por el grupo? Tres contestaron “sí”; cuatro “no” y dos no contestaron.

-A la pregunta: ¿éstas relaciones favorecen el trabajo colaborativo?: dos respondieron afirmativamente; tres, “no”; dos, “a veces”; uno comenta: “entre nosotros sí, en el cuerpo académico de política y gestión educativa”.

- Respecto a ¿considera que existe el trabajo colaborativo dentro del cuerpo colegiado?, dos asesores contestaron, “sí”; tres, “no”; tres mas contestaron respectivamente: “entre algunos”, “a veces”, “cada vez lo hay mas, en el diseño y modificaciones del programa fue intenso. Lo hay en el proceso de admisión”.

- Respecto a la pregunta ¿alguna vez has recibido una critica?: seis contestaron “sí”; dos comentan: “si, mas bien comentarios constructivos”, “si y me entero por otras personas”.

Las relaciones humanas juegan un papel importante dentro de una organización, pues de ellas depende en gran medida la comunicación informal que prevalece, el clima en el que se desenvuelven los actores y determina el grado de disposición para desempeñarse dentro de una institución. Dentro del colegio las relaciones humanas son cordiales, los miembros refieren encontrar diversos valores como la solidaridad, hospitalidad y apoyo, valores que les permiten reunirse como compañeros y formar pequeños grupos de convivencia, pero dentro de una organización los objetivos no se cumplen únicamente a través de la convivencia sino del trabajo, la participación, el compromiso, reconociéndose como parte de la organización, de reconocer los valores de los miembros, de

comunicarse de una manera honesta (por lo menos académicamente), de ser capaces de aceptar una crítica como una forma de aprendizaje como refiere Rodríguez (2001; 171). Los cuestionarios revelan que existe la necesidad de desarrollar un ambiente de cordialidad y respeto que favorezca la cultura de ayuda y al espíritu de equipo.

*c) Necesidades detectadas en el diagnóstico*

Una vez que revisé la información recabada a través de la aplicación de instrumentos a la coordinación y a los asesores, pude detectar las necesidades que presento en el siguiente cuadro.

INSTRUMENTO APLICADO	INFORMANTES	CATEGORÍA DE ANÁLISIS	NECESIDADES DETECTADAS
*Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación</li>   <li>- Asesores</li>   <li>- Asesores</li>   <li>- Asesores</li>   <li>- Asesores</li>   <li>- Asesores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operación del colegio</li>             <li>- Cultura Organizacional</li>   <li>- Trabajo colaborativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El colegio carece de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Misión y visión propia.</li> <li>○ Estructura organizacional propia.</li> <li>○ Manual de funciones y procedimientos</li> <li>○ Calendario de reuniones.</li> </ul> </li>   <li>- El colegio requiere: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconocer y desarrollar la comunicación y participación como factores clave dentro del colegio.</li> <li>○ Reconocer las características y fines del colegio como forma de organización</li> <li>○ Propiciar un ambiente de respeto y cordialidad, para hacer del colegio un espacio de reflexión crítica y aprendizaje.</li> <li>○ Desarrollar un enfoque sistémico.</li>   <li>○ Desarrollar una cultura de ayuda mutua.</li> </ul> </li> </ul>

#### 4 Delimitación del Problema

##### *a) Características de las dificultades detectadas*

Como expuse anteriormente un colegio representa una forma de organización pedagógica multidisciplinaria, en donde a través del análisis, la crítica y la reflexión los miembros establecen relaciones humanas que los llevan a nuevas formas de aprender y enseñar. Este aprendizaje permite articular las diferentes dimensiones dentro de una estructura educativa como refiere Pozner(2000:85) así la claridad en la misión del colegio, permite satisfacer las necesidades del claustro y del entorno, optimizar y distribuir los recursos y las fortalezas de los miembros que permitan a desarrollar una cultura y un ambiente laboral, articulando cada una de sus partes con un enfoque sistémico como sostiene Etkin (2000:155) “determinado por las relaciones de los individuos y la articulación de sus propósitos”. A continuación presento las características de las dificultades encontradas en el colegio de profesores para lograr dicha articulación.

Con base en los resultados del diagnóstico y su análisis, llegué a la conclusión de que el problema central es la escasa comunicación entre los miembros del colegio: Esta situación debilita las relaciones humanas y el trabajo colegiado y ha limitado que el colegio establezca una misión propia. Entre otros aspectos que se refleja en las incoherencias detectadas entre las acciones establecidas y las acciones ejecutadas al interior, hecho que se refleja en la baja eficiencia terminal del programa de maestría.

Estructuralmente, el colegio de profesores atiende a un requisito administrativo, a una estructura vertical que justifica responsabilidades y riesgos en la toma de decisiones de manera oficial, y operativamente, es un grupo de personas que se reúnen a trabajar por objetivos o por proyectos pero como colegio no cuenta con una misión y una visión propias de la que habla Luhman(citado por Rodríguez,

2001:29) la cual los lleve a establecer los objetivos, las estrategias, las normas, las tareas de los miembros, así como a codificar los derechos y las obligaciones, de tal forma, que le dé una identidad al programa.

Debido a que las reuniones no se encuentran planeadas y calendarizadas, para convocar a reunión, la coordinación envía un documento a los miembros, el cual contiene la agenda de trabajo, a pesar de esto, la asistencia a las reuniones es muy escasa. Al término de la reunión se estima la fecha de la siguiente reunión. Posteriormente, cuando los acuerdos “son muy importantes” según el criterio de la coordinación, se informan a través de un escrito a los miembros que no asistieron. Lo que en realidad se convierte en una deficiencia a la comunicación dentro del colegio, son los acuerdos a los que se llegan, estos se convierten en comunicados informativos de acuerdo al diseño organizacional vertical referido por Rodríguez (2001, 128-132) la inasistencia de algunos miembros a las reuniones y la falta de participación impide llegar a un acuerdo consensuado por la mayoría.

Respecto a las funciones y actividades de los docentes participantes en el colegio están orientadas por los lineamientos establecidos en el proyecto del Programa de Maestría, de tal forma que independientemente del tiempo que laboren tienen asignadas tareas de docencia, investigación y asesorías. Esta situación conlleva a excesivas cargas de trabajo que favorecen al trabajo individual pero que desarrollarlas en forma colaborativa y colegiada dará por resultado un trabajo más enriquecedor y satisfactorio para los miembros del claustro porque como refieren Louis y Kruse (citados por Bolívar, 2000:110-113) establecen las condiciones para trabajar, generan un compromiso colectivo, desarrollan un mayor aprendizaje e identidad y los asesores experimentan un clima de respeto y confianza, que consecuentemente, se verá reflejado en la eficiencia del programa.

La falta de apertura a compartir con los demás miembros, la escasa cultura de ayuda mutua ha llevado al colegio a trabajar por separado en cuerpos académicos, por objetivos que se ven reflejados en la eficacia del programa y como colegio, estas situaciones impiden desarrollar la “ética colegial” que los asesores participen y se sientan realmente integrados, que desarrollen y ejerzan valores como el respeto, la tolerancia, la hospitalidad en donde exista un clima de confianza que permita comunicarse abiertamente y realizar realmente un trabajo colegiado desarrollando un enfoque sistémico determinado por las relaciones y los propósitos como sugiere Etkin (2000:155).

#### *b) Propuesta de solución*

La necesidad prioritaria que encontré del programa de maestría es una reestructuración de la organización y la comunicación del colegio mediante el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizativo, en el cual como refieren Argyris y Schon (citados por Bolívar, 2000:27) “... el error es detectado y corregido en formas que implican la modificación de las normas estrategias y objetivos implicados en una organización...” satisfaciendo ésta necesidad será posible que los integrantes logren una identidad y una cultura de colegio. Puedo intervenir de manera directa a través de una propuesta dirigida a la mejora del proceso de comunicación mediante dinámicas grupales a través del intercambio de ideas y la reflexión, de este modo, los miembros del colegio: 1) reconocen la importancia del proceso de comunicación dentro de cualquier organización 2) construyen de manera colegiada lo que pretenden, esta claridad en la misión facilitará crear una estructura organizativa propia, su congruencia con las estrategias, así como precisar y consensuar las normas y conductas que deben existir, sentar las bases para organizar y planear las reuniones del colegio 3) crear procedimientos de evaluación interna y orientar la toma de decisiones.

Estas dinámicas al tiempo que mejoran el proceso de comunicación desarrollan valores como la participación, colaboración y democracia los cuales facilitarán la construcción de un modelo organizacional para la obtención del grado y así incrementar la eficiencia terminal del programa. Dichos valores solamente se pueden desarrollar y fomentar en la medida en que los miembros reconozcan y acepten una identidad propia del colegio ya que corresponde a los integrantes del cuerpo continuar con este aprendizaje.

## **Capítulo 2**

### **DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO**

1 La Universidad Pedagógica Morelos como marco de la Maestría en Educación Campo: Desarrollo e Innovación

A continuación presento los antecedentes y las diferentes situaciones que enfrentaron los docentes al elaborar el programa de maestría y la forma en que opera a 7 años de su aprobación.

#### *a) Antecedentes*

La Universidad Pedagógica Nacional Unidad 17-"A" se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuernavaca. Morelos. Es un centro de investigación educativa generador de nuevos conocimientos sobre la educación y práctica docente. Tiene como misión formar profesionales de la educación que dominen los métodos y técnicas pedagógicas que permitan satisfacer las necesidades del sistema educativo en todos sus niveles y modalidades. Actualmente imparte: Licenciatura en Educación (LE 94), Licenciatura en Educación Indígena (LEPEPMI) Licenciatura en Intervención Educativa (LIE 2002) y la maestría en Educación Campo: Desarrollo e innovación Educativa.

El programa de Maestría en Educación se remonta a 1986, cuando un grupo de profesores de la Unidad Cuernavaca elaboraron un estudio para operar una maestría presentándola a la rectoría en Ajusco, debido a la insuficiencia de profesores con título de maestría en la unidad, el programa no fue autorizado. A partir de entonces y durante los siguientes años se suscitaron diversos conflictos



al interior de la unidad de lucha por el poder que desanimó fuertemente a este grupo.

En 1995 alumnos egresados de otros programas de postgrado, especialmente de la maestría en planeación y evaluación de la práctica docente y algunos profesores, se convocaron a elaborar un nuevo proyecto de maestría en virtud de la creciente demanda de los estudiantes, su interés por el desarrollo curricular y sus mejores condiciones académicas para emprender esa tarea.

En este nuevo intento se enfrentaron por segunda ocasión las luchas por el poder, que incluso no quedaron limitadas a la institución, sino que llegaron a la esfera política estatal, pero gracias al trabajo colaborativo que realizó el colegio de profesores lograron la aprobación del proyecto. Así inicia la puesta en marcha de la Maestría en Desarrollo e Innovación Educativa en 1998 en esta sede. Actualmente el programa dispone de la infraestructura y los recursos materiales y humanos necesarios con que cuenta la unidad para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dentro de una institución educativa, el marco legal constituye la base para que cada organización construya su propuesta escolar de acuerdo a su realidad, necesidades e intereses seleccionando y precisando contenidos, actividades y recursos de acuerdo con los dispositivos de normas relativos a su fin. El marco legal que encuadra la operación del programa es el Reglamento General de Estudios de Posgrado (1998) y el Reglamento del Personal académico de la Universidad Pedagógica Nacional (1983).

Operativamente el programa se desarrolla apegado al Proyecto de Maestría en Educación Campo: Desarrollo e Innovación Educativa fechado en Marzo de 1998 el cual contiene normas académicas de funcionamiento, indicaciones precisas sobre el tiempo para obtener el grado. Presenta de manera clara el perfil de egreso de los graduados, así como una declaración explícita de principios en el

cual se establecen valores académicos y éticos que prevalecen en el programa, los compromisos en cuanto a la atención a los alumnos, los mecanismos y formas de difusión del trabajo académico desarrollado por profesores y estudiantes, las líneas de trabajo profesional congruentes con los objetivos del programa y con las áreas de conocimiento.

El mapa curricular es un instrumento didáctico pedagógico a través del cual se comunican los propósitos y rasgos de un programa educativo. El mapa curricular del programa está estructurado por doce seminarios (de formación general, del campo y de investigación) distribuidos en cuatro semestres.

Los seminarios de formación general, ubican al estudiante en la realidad de enseñanza – aprendizaje en diferentes contextos sociales a través del uso de la tecnología, proporciona elementos para analizar los problemas culturales en México, ubicar al sistema educativo en la estructura económica, social y política del país, esto le da herramientas para realizar investigación documental, para vincular la teoría con la práctica y propicia la discusión, reflexión y el análisis de la realidad, así como el desarrollo de comprensión de textos.

En los seminarios del campo se ubica al estudiante en contextos nacionales e internacionales remarcando a la evaluación como medio para aprender y modificar “sobre la marcha” los procesos educativos dentro de los marcos de descentralización, planeación y control de los sistemas educativos revisando los subsistemas de educación básica de diferentes países con énfasis en el nuestro.

En los seminarios de investigación, se introduce al estudiante en la problemática de investigación y sus bases epistemológicas. Abordan los postulados teóricos y metodológicos de las principales corrientes de investigación en ciencias humanas y desarrollan habilidades intelectuales que permiten al estudiante concebir y poner en práctica su proyecto de investigación.

Dentro del currículum los objetivos señalan los aprendizajes que se intentan genera “son una combinación autorregulada de personas y cosas en interacción, diseñada para alcanzar un fin determinado” (Grundy, 1994:50) En este sentido las estrategias pedagógicas de enseñanza juegan un papel muy importante. En el caso de maestría el seminario – taller, posiciona al estudiante en un papel activo dentro del proceso de enseñanza aprendizaje e integra al asesor como participante del grupo cuya función radica en guiar la construcción del conocimiento.

Con respecto a los contenidos estos “conforman un conjunto de saberes y formas culturales necesarios para desarrollar competencias previstas, se articulan y se influyen unos sobre otros, se articulan en forma horizontal y vertical” (Ferreira & Batistán, 1998;89) es decir, los contenidos integran la formación o conocimientos que el estudiante debe poseer para ser competitivo. La importancia de que se articulen de esta forma, obedece a que la enseñanza y el desarrollo de habilidades debe ser gradual, que vaya de lo simple a lo complejo.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTRATEGIAS DE LA INTERVENCIÓN**

*“...Como los individuos, las organizaciones desarrollan  
A lo largo del tiempo sus personalidades, hábitos y  
Creencias, puntos de vista del mundo e ideologías”*

Hedberg (1981; 6)

#### **A Justificación**

En este apartado presento las razones que me llevaron a realizar esta propuesta de intervención, los beneficios que aportarían su aplicación, así como la planeación de los recursos y actividades.

El Colegio de Maestría en su afán de formar profesionales capaces de satisfacer las necesidades educativas, ha centrado su atención y energía en aspectos pedagógicos como: la planeación, evaluación y seguimiento del programa, algunas veces por academias o conformando equipos de trabajo además de desempeñar tareas docentes, de investigación y asesoría de tesis. Estas situaciones, aunadas a una carencia de un reglamento interno, propician que la escasa asistencia y puntualidad a las reuniones del claustro fragmenten la comunicación y la estructura del colegio, ya que la falta de colaboración y participación ha limitado la oportunidad de reconocer y ejercer los valores existentes en el colegio, el desarrollo de una identidad y cultura en el claustro, el intercambio de experiencias, una comunicación abierta, un clima laboral agradable

y consecuentemente el diálogo permanente entre los sujetos, los proceso y las capacidades.

Por estas razones realicé una propuesta de intervención socioeducativa en el área de gestión donde a través de la teoría del aprendizaje por experiencia propuesta por Schon (citado por Whithaker, 1998; 176) los miembros exploran su práctica profesional y mediante la reflexión grupal, expresen cuales han sido las condiciones que favorecen o interfieren en la baja eficiencia terminal del programa de maestría con el fin de que tomen las medidas pertinentes para facilitar el trabajo dentro del claustro.

Para estructurar el proyecto partí de los principios propuestos por Beer y Eisenstat (citados por Bolívar, 2000:52) necesarios para desarrollar el proceso de aprendizaje, mismos que me permitieron establecer los objetivos de la intervención y para la ejecución de la propuesta, me apoyé desde la gestión organizacional en un modelo de intervención a corto plazo propuesto por Argyris y Schon (citados por Bolívar, 2000:213). Los beneficios que pretendí aportar para el colegio con la ejecución de esta intervención fue que los miembros: 1) identificaran las fortalezas propias y de los demás dentro del colegio mismas que coadyuvaran a modificar las formas de trabajo por proyectos o equipos 2) reconocer lque convertirlo en un trabajo colaborativo, favorecería el desarrollo de una identidad y una cultura organizativa abriendo paso a un aprendizaje del colegio.

## B Fundamentación

En este apartado presento los modelos teóricos y prácticos a los que recurrí para sustentar y analizar los objetivos que establecí para la intervención.

## 1. Marco teórico de la intervención

La gestión organizacional consiste en desarrollar sistemas de trabajo en un ambiente donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y que prevalezca el poder de las ideas, por ello, su responsabilidad radica en alentar el crecimiento individual y organizativo facilitando el aprendizaje en conjunto, integrar comunidades abiertas al aprendizaje, propiciar la práctica de la libertad humana dentro de la organización, la cual exige confiar en la capacidad de quienes la conforman asumiendo compromisos, sentimientos y actitudes. Además de propiciar la creatividad alentando y estimulando la generación de ideas, explorando nuevas estrategias y tácticas que permitan construir de manera colectiva mecanismos para realizar trabajos en un permanente pensar y hacer. Para tal efecto autores como Senge, Schon y Argyris presentados por Bolívar proponen una estrategia dirigida a ampliar la capacidad de los miembros que conforman las instituciones en trayectorias de desarrollo las cuales presento en este apartado.

### *a ) Del modelo burocrático al pensamiento sistémico*

Durante el siglo XX, el pensamiento de la escuela clásica marcó la pauta que influyó en la administración de las organizaciones de la época llevando a establecer parámetros funcionalistas y fragmentarios con el fin de alcanzar la máxima eficiencia, productividad y rentabilidad limitando el desarrollo integral de las organizaciones. El siglo XXI demanda desafiar la competencia, los cambios, la tecnología y revalorizar la fuerza del trabajo bajo nuevas formas de organización con el fin de resolver consecuencias disfuncionales de las estructuras tradicionales. Para ello, el factor humano y el aprendizaje organizativo representan los elementos fundamentales para el cambio bajo el *paradigma de la complejidad* propuesto por Morín (2001: 50) en el que resalta: “la disposición para aprender y

aprehender valores, actitudes y experiencias a través de las ciencias cognitivas demostrando que los sistemas de pensamiento son los llamados a determinar la acción y las capacidades de cambio”. En este sentido, las organizaciones reconocen que las nuevas acciones, surgen en el ambiente donde predominan las redes del conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones más cooperativas basadas en el trabajo en equipo con el fin de procesar información basada en condiciones de interdependencia en las tareas.

Este nuevo paradigma surge del concepto de cultura organizacional sugerido por Schein (citado por Bolívar, 2000:141) con el fin de entender a las organizaciones desde un punto de vista integral incorporando aspectos humanos de los proyectos, trayendo como consecuencia el aprendizaje organizativo como un “proceso de socialización o enculturamiento”. Al respecto Senge (1990:92) considera que el aprendizaje organizativo solamente es posible bajo el *pensamiento sistémico* “es una disciplina para ver totalidades. Es un marco de interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas”, por ejemplo, en un análisis organizacional con un enfoque sistémico un organigrama muestra una descripción lineal de la trayectoria que sigue la comunicación formal, no obstante, para conocer cómo es la comunicación, es necesario conocer la “historia” de cada una de esas partes del organigrama y reconocer la influencia que recibe y ejerce sobre la realidad con las otras partes. Es lo que Senge denomina *feedback* (retroalimentación) ya que asegura que el pensamiento sistémico es una relación causa efecto, sólo entonces puede saberse cómo es la comunicación y detectar las necesidades existentes en este proceso ya que “las perspectiva de retroalimentación sugiere que todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema” .

En resumen, la organización burocrática, al ser comparada con un sistema organizacional actual se hace mas impersonal, racionalista y formal, ya que el modelo actual, toma en cuenta al factor humano, desplaza al modelo de la

burocracia porque entiende mejor la dinámica organizacional y el cambio, facilitando el surgimiento de nuevos conceptos. La práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de un concepto simple llamado *feedback* (retroalimentación), que muestra cómo los actos pueden reformarse.

### *b) Aprendizaje organizativo en la gestión*

En este apartado, presento a Schein, quien aborda el pensamiento sistémico propuesto por Senge, desde una perspectiva de la cultura organizacional y a autores como Senge, Argyris y Schön, quienes explican cómo se amplían las capacidades del aprendizaje organizativo en los miembros que conforman las instituciones.

El aprendizaje organizativo es un concepto que se puede aplicar a los equipos y a las organizaciones, pues se refiere “a los modos en que los miembros de una organización aprenden individual y colectivamente y responden a las demandas para una mejor acción organizativa” Bolívar (2000:20) En este proceso todos aprenden y todos enseñan; se configura un sistema de aprendizaje que permite adquirir y circular nuevos conocimiento en todos los niveles, es un “Aprender a aprender” , en donde a través de la reflexión se evalúan y planifican las acciones como una oportunidad de aprender.

Estas acciones representan estrategias para lograr la contextualización e integración de una percepción global que permitan abandonar actitudes rígidas y adopten una postura coherente y crítica. Esto es, cuando en una comunidad de aprendizaje se coordinan las necesidades y demandas educativas de la comunidad local, la función de la Institución educativa, las capacidades de sus miembros y sus habilidades a través de la convivencia, de compartir experiencias, conocimientos y la toma de decisiones se está aprendiendo a mejorar las acciones, porque los miembros comprenden la necesidad de transformar sus



estructuras mentales para dar paso a las acciones necesarias que responden a las nuevas estructuras organizativas y así satisfacer las demandas necesarias.

Estos procesos de cambio de estructuras mentales y aprendizaje planificado, son explicados desde la gestión organizacional en tres trayectorias de desarrollo: 1) Por los individuos (dominio o maestría personal) 2) Por los grupos (espíritu de trabajo y aprendizaje en equipo) y 3) por la organización misma “procesos de renovación permanente en la organización como un todo“ Bolívar (2000;171-173) en los cuales se fundamenta cómo se construye el conocimiento, en este apartado presento cada una de ellas.

La historia de cualquier persona es el resultado de la aplicación o no, de los conocimientos adquiridos en los diferentes ámbitos sociales en los que se ha desarrollado, así adquiere valores, incuba sueños y expectativas, resuelve frustraciones y actitudes negativas y crea conciencia de las habilidades y necesidades para lograr su proyecto de vida. Es decir: aprende, pero estos aprendizajes en ocasiones afectan a la adquisición o interpretación de nueva información. Todas las organizaciones tienen una misión definida y para lograrlo establecen normas y reglamentos en los que especifican que se puede hacer y que no. Esto permite inspeccionar los valores que se ejercen dentro de la institución y los que son importantes para esta.

Este reconocimiento transporta a examinar los propios valores y hacer una evaluación de éstos con los de la institución. Si existen diferencias, inventar nuevas soluciones: se propone buscar la forma de apegarse a los valores de la organización a través de la interacción entre la organización y el entorno, esto es, se está “Aprendiendo a aprender”; modificando modos habituales de pensar.

A este proceso Argyris y Schön (citados por Bolívar 2000:27) lo denominan “*aprendizaje de ciclo simple*” y se centra sobre los medios, sobre las prácticas

habituales, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno para poder sobrevivir”, es decir, cuando los miembros siguen las rutinas que les pide la organización y pueden reaccionar ante ellas usando su inteligencia para cambiarlas y experimentar nuevas ideas y cuando éstas se comunican, validan y aprueban con otros compañeros o autoridades como mejor método, entonces en ese momento hay un aprendizaje de bucle simple, buscan adaptarse a las exigencias pero no busca el porqué, lo que convierte a este aprendizaje en correctivo.

Al respecto, el constructivismo social denomina este proceso “construir“ y lo explica como un proceso en el que se toma conciencia de qué se sabe y cómo; es hacer, pensar, sentir, estructurar y organizar la información y los sentimientos en estrecha interrelación con los contextos culturales en los que se usan” Ferreiro (2003:32).

Desde el punto de vista del aprendizaje organizativo, amalgamar la visión personal y la misión institucional “es una fuerza para unir ambos puntos causada por buscar una resolución” denominada *tensión creativa* Senge (1999:182) señala que ésta tensión constituye el principio central del dominio personal, debido a que se encaran dos movimientos; uno, clarificar continuamente lo que es importante para el individuo, y el otro consiste en aprender a ver con mayor claridad la realidad del contexto, es la brecha de la visión y la realidad; es la fuerza que entra en juego y genera la capacidad para la perseverancia y la paciencia. El mayor obstáculo que se presenta es el romper con los propios esquemas y es que la mente lleva imágenes, supuestos, historias que no sólo determinan el modo de pensar sino también de actuar.

Estos son los llamados procesos mentales, que pueden ser:1) aptitudes para la reflexión y 2) aptitudes para la indagación. Los primeros se relacionan con desacelerar los procesos de pensamiento para tomar conciencia sobre cómo se

forman los modelos mentales y cómo influyen sobre los actos “La mente racional tiene la facilidad para “abstraer” a partir de detalles concretos sustituyendo muchos detalles por conceptos y luego razonando estos conceptos (Senge, 1999:245). Es decir, nuestra mente es tan veloz, que nos dejamos llevar por la generalizaciones o impresiones que tratamos como realidad al no distinguir entre lo que percibimos y lo que realmente sucede, así damos por hecho lo que nosotros creemos.

Senge propone que para acabar con estas generalizaciones dentro de una organización, es necesario recurrir a la implementación de arquetipos sistémicos, así en la medida en que el centro escolar presenta a sus miembros la organización en su totalidad como un sistema, los individuos reacondicionan sus percepciones y de esa manera toman conciencia de la importancia de sus habilidades y las estrategias requeridas.

De la anterior puedo concluir que el dominio personal se orienta a la apertura, a la diversificación y a nuevas experiencias de conocimiento que permiten guardar un equilibrio entre las propias visiones y las de la institución, desarrollando la capacidad de aprender y de usar procesos que permitan superar o modificar ciertos hábitos para lograr las visiones dentro de la institución.

Según el modelo de aprendizaje por experiencia, el aprendizaje organizativo ocurre cuando las personas comparten con otras experiencias, sentimientos, puntos de vista y conocimientos con el propósito de establecer un objetivo común, que los conduzca al logro de un resultado específico. Esto implica que las personas tengan las actitudes necesarias para comunicarse clara y concretamente y las aptitudes para compartir el conocimiento adquirido con los demás, dejando de lado los sentimientos negativos como el egoísmo y los celos profesionales. El aprendizaje en equipo, de doble ciclo o bucle doble propuesto por Argyris y Schon,

a través del cuestionamiento los miembros detectan las razones que originan los problemas y cambian las reglas.

Si bien la primera trayectoria del aprendizaje individual reside en abrirse a la diversificación y a mantener un equilibrio de tensión creativa, en el aprendizaje en equipo el individuo “aprende” de una manera práctica a desempeñarse dentro de la comunidad escolar.

La gestión escolar considera al *aprendizaje en equipo* una disciplina colectiva “es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros desean” (Bolívar, 2000: 296). Éste se construye sobre una disciplina de desarrollar una visión compartida que se transforme en una prolongación de visiones. En este tipo de *aprendizaje de ciclo doble* como lo denominan Argyris y Schön citados por Bolívar (2000:28) está dirigido a “desarrollar una nueva visión, objetivos o nuevos medios, rediseñando lo que hasta ahora se ha hecho atribuyendo el error a los valores vigentes que gobiernan las acciones tomadas” este cuestionamiento hace referencia a la retroalimentación la cual permite a los miembros cuestionar las desviaciones entre los resultados esperados y los resultados reales. se detectan, se corrigen y se analizan para modificar las normas, pautas de actuación y de comportamiento desarrollando un marco de referencia para responder mejor a los cambios del entorno. Este aprendizaje se conoce como modelo generativo..

Este proceso representa un *aprendizaje significativo* en el que se confronta de manera individual a través de la interacción con el sujeto que aprende con otro, que le ayudan a moverse de un “no saber” a un “saber” de “no poder hacer” a “saber hacer” y lo mas importante de un “no ser” a “ser”. De este modo para que los equipos aprendan en una organización, necesitan explotar el potencial de muchas mentes que pueden ser mas inteligentes que una sola, esto permite establecer relaciones cooperativas que posibilitan un mutuo apoyo como

aprendizaje de la organización. Es necesario desarrollar conciencia de los demás miembros y actuar de manera que complementen los actos de los demás.

Así, cuando un miembro decide compartir su conocimiento, mejora la comprensión de la táctica, además de que necesitan aprender a inculcar las prácticas y destrezas del equipo porque a través de ésta la toma de decisiones consensuadas y la cooperación distribuye poder y responsabilidad compartida, para ello, es necesario que las organizaciones promuevan espacios que permitan la construcción del aprendizaje colectivo, en los que tenga lugar la comunicación, el diálogo, la discusión y la participación.

Este aprendizaje implica el dominio del diálogo y la discusión que son las formas en que conversan los equipos, esto conlleva a afrontar la oposición al diálogo y la discusión lo que Argyris (citada por Senge 2000:298) denomina *rutinas defensivas*, son modos habituales de interactuar que protegen de las amenazas o de situaciones embarazosas que impiden aprender”, debido a que el trecho que existe entre lo dicho y lo hecho no surge por flaqueza sino por los modelos mentales que aprisionan a los individuos.

*El diálogo* según Bohm (citado por Senge 1999:300) es el medio por el cual “se abre al flujo de una inteligencia mas amplia” ya que asegura que es la revelación de la incoherencia del pensamiento. Es decir, el pensamiento se presenta y finge que no se representa, pero a través del diálogo deja de ser una incoherencia y se convierte en una coherencia razonada.

El problema del pensamiento, no es que sea atrasado o erróneo, sino que al no tener conciencia del pensamiento, éste no se examina y consecuentemente permanece intacto, por eso es que en el diálogo se aprende a observar los propios pensamiento y los de los demás. De ahí la importancia de externar generalizaciones, esto permite tener conciencia de estos supuestos y someterlos

al diálogo para llegar a un aprendizaje en equipo. Esto sólo es posible cuando los miembros se ven como colegas y buscan de forma común mayor percepción y claridad, este diálogo hace sentir una construcción colectiva, un entendimiento nuevo y más profundo. No implica que siempre se deban de compartir las mismas opiniones (aunque esto haría sentir mayor compañerismo dentro del grupo) cuando por el contrario hay mayores diferencias, a pesar de que el trabajo se torna más difícil, el producto es más enriquecedor.

Por lo que respecta a *la discusión* se presenta y se defienden los puntos de vista, esto permite hacer un análisis de la situación que lleva a la toma de decisiones ya que son convergentes. A través del intercambio de diferentes puntos de vista se comparte y se aprende a escuchar, reflexionar, modificar, confirmar o declinar las opiniones y convergen con las opiniones de los demás en la toma de decisiones.

Esta segunda trayectoria del dominio de la gente apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. El dominio de estos dos procesos del diálogo y la discusión permite mostrar la posición dentro de un grupo, así como defender los puntos de vista sin la determinación de ganar, sino de compartir y aprender construyendo metas y desarrollando el sentido de la responsabilidad compartida, de este modo a nivel individual se manifiesta un cambio y mejoramiento en la actitud, el desarrollo de habilidades que se construyen mediante la comunicación y se manifiesta el establecimiento de un objetivo común, lo que propicia la conformación de equipos de trabajo.

Mediante la comunicación y participación se retroalimentan las necesidades de aprendizaje individuales y las de tipo organizativo del equipo, debido a que ambos tiene intereses propios que deben ser compartidos con las áreas competentes en la organización para su satisfacción.

En una organización educativa la misión institucional refleja la relación con la comunidad y la sociedad. Cada centro educativo cuenta con normas y procesos que especifican las funciones de los miembros para reducir la ambigüedad en sus tareas, las expectativas y demandas para obtener los resultados que la institución espera de los miembros, sin embargo el conocer estas normas y procedimientos no da a los miembros el conocimiento de la organización debido a que necesita comprender como se hacen las cosas.

Consiste en usar lo que se sabe sobre la cultura para entender lo que sucede diariamente en las actividades de la institución. Esto obedece a que en un saber explícito (normas) el individuo conoce qué debe hacer pero el cómo hacerlo (saber tácito) sólo lo adquiere a través de la práctica, al respecto Nonaka (citado por Bolívar, 2000:157) afirma:

*”el conocimiento tácito incluye a la vez elementos cognitivos, esquemas, creencias, modelos mentales etc... definiendo la visión de las cosas y de los elementos técnicos correspondientes a un saber hacer anclado en unos contextos específicos de acción”.*

Este proceso conductual, cognitivo y emotivo es lo que conforma a la cultura organizacional. Dentro de este dominio los valores éticos son la base para crear un clima que favorezca al desarrollo de una de colaboración cultura dentro de la organización. Un *valor* es un consenso “es un modo de ”sentir colectivo” que es vivido” (González, 1996:70), es decir, es una actividad de comprensión y entendimiento en donde la apertura al conocimiento y el valor de la búsqueda propia y creativa invita a “atreverse a ser” implica un compromiso personal y con los otros.

Cuando se practica dentro de una organización el sentido de justicia, igualdad, tolerancia, reciprocidad, liberación y libertad se abre un espacio a la colegialidad, permite expresarse libremente.

El ejercicio de estos valores invitan a dialogar acerca de las generalizaciones, incluso a entablar discusiones para mejorar las visiones y rutinas organizativas que son el nexo entre la estructura organizativa y la acción.

Desde la perspectiva de la gestión educativa, el aprendizaje es la adquisición de nueva información, habilidades y una actividad social que se expresa en las instituciones a través de diversos modos de cooperar, permite recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros.

De lo anterior concluyo que el *aprendizaje organizativo* se concibe como una comunidad de personas que construye el conocimiento sobre la base de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia; sobre los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades; orientando y contribuyendo a acoger la diversidad propia de toda institución, valorando y reconociendo a su vez la experiencia y capacidad de cada uno; estimulando el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permiten comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que se maneja. Hoy por hoy, si deseamos que la educación enfrente los retos que demandan los constantes cambios es necesario propiciar que los miembros que conforman las instituciones expandan nuevamente su aptitud para crear los resultados necesarios, cultivar nuevos patrones de pensamiento donde “aprendan a aprender” en forma conjunta.



En los procesos de aprendizaje las personas juegan un rol medular, por lo tanto, sería inconcebible hablar de aprendizaje organizativo sin mencionar que este tiene lugar a través de los individuos, y es que las nuevas ideas requieren de la creatividad de los miembros de la organización. Durante este proceso de cambio-aprendizaje intervienen pensamientos, emociones y acciones, debido a que implica ir de lo conocido a lo desconocido. Fink (citado por Withaker, 1998: 87-89) asegura que cuando estos cambios son impuestos, los individuos atraviesan por una secuencia de etapas reactiva como son: la conmoción, retroceso, reconocimiento y adaptación.

El cambio es una característica común y constante en la vida de cualquier ser humano, las transformaciones y avances tanto tecnológicos como científicos, requieren nuevos modos de aprender. Cuando una organización comprende la importancia que tiene la dialogicidad entre las partes que la conforman, considera la necesidad de romper esquemas y desarrollar la disposición de aprender a trabajar de manera conjunta. Si esta forma de trabajo es impuesta, los miembros incursionan en la fase de **conmoción** que provoca sentimientos de confusión, desorientación o amenaza, porque la imagen de la función sobre la cual han basado su conducta es declarada anula o invalidada, existe un **retroceso** porque ponen resistencia.

En esta fase, la reflexión lleva a los miembros a darse cuenta de las necesidades de cambio, es decir, entran en la fase de **reconocimiento** de los cambios individuales y organizativos aún cuando no tengan la certeza de que los recursos que ofrece la organización sean suficientes para que se realice sin ninguna dificultad.

En la última fase del proceso de cambio, el análisis de las conductas del pasado, permite reconocer las debilidades y éstas se convierten en el eje del giro interno en el cual se produce la **adaptación** para un cambio provechoso. Sin

embargo como advierte Fink, estas fases de cambio pueden producirse en cuestión de minutos, tomar años o incluso no ser resueltas completamente. De ahí que considera que este proceso es complejo, ya que mientras unos pueden estar deseando del cambio, otros no salen aún de la conmoción mientras algunos se siguen resistiendo, otros pueden estar mostrando ansiedad y buscando seguridades.

Considero que este apartado juega un papel importante dentro de cualquier proyecto que pretenda desarrollar un cambio, sobre todo porque el aprendizaje organizativo contempla valores y sentimientos, por lo que permite evaluar los resultados de manera mas personal, más humana.

#### *c) Factores que inhiben y/o favorecen el aprendizaje organizativo*

El aprendizaje organizativo busca la dialogicidad entre los elementos dentro de una organización, sin renunciar a un desarrollo paralelo de los integrantes y la institución; en este sentido, no sólo busca el logro de la misión institucional sino que las instituciones desarrollen culturas propias que permitan un involucramiento en la tarea, logros de metas comunes y niveles de satisfacción que retroalimenten positivamente los esfuerzos. Las interacciones de los diferentes dominios dan lugar a una cultura y un clima organizacional, producto de las perspectivas de los miembros, lo que induce a determinados comportamientos en los individuos e incide en la organización y por ende en los resultados. En este apartado presento los factores que inhiben el aprendizaje organizativo a partir de la óptica de Argyris y aquellos que favorecen este aprendizaje según Leithwood autores citados por Bolívar.

Dentro del aprendizaje organizativo correctivo o de bucle simple Argyris (citado por Bolívar 2000:24) las denomina “rutinas defensivas de la organización que

consisten en no cuestionar lo establecido” Al respecto Senge identifica cuatro actitudes problemáticas, como son pensar en: 1) “yo soy mi puesto” referido a la falta de compromiso cuando los docentes ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto, 2) “el enemigo externo” cuando producto de una falta de compromiso los actos de los miembros de la organización tiene consecuencias que perjudican a la organización y lejos de reconocer sus fallas buscan culpar a alguien 3) “la ilusión de hacerse cargo” al enfrentar problemas que pudieron haberse resuelto antes de que hicieran crisis producto de la apatía o negligencia, y 4) “la fijación de los hechos” que implica la falta de visión para predecir un hecho antes de que se presente dentro de algún proceso largo. Cuando una organización pasa por alto estas actitudes reduce su rendimiento, de lo contrario cuando se enfrentan, la modificación de estas actitudes podrán dar paso al aprendizaje organizativo y al desarrollo institucional.

Por otra parte Leithwood citado por Bolívar (1995; 229-252) considera que existen cinco factores que favorecen los procesos de aprendizaje organizativo en las instituciones educativas: 1) Los estímulos que pueden surgir de nuevas necesidades de “estándares de buena práctica, sistemas de acreditación, formas de incentivar a los docentes, recursos, apoyos etc.”.(Bolívar, 2000;196). Esto permite redefinir las tareas, los procesos y las funciones, lo que implica que los actores se comprometan, participen (por convicción) activamente en la toma de decisiones y se desarrolle un ambiente favorable para el aprendizaje organizativo.

2) Las condiciones externas que estimulan o condicionan las iniciativas de la organización, implican a los actores en el trabajo conjunto y consecuentemente en el desarrollo organizativo, ya que el apoyo y compromiso de la comunidad, es un factor crítico en el sentido de que los resultados se reflejan en el contexto social mas inmediato

3) Las condiciones internas de la organización deben ser reconstruidas de acuerdo con sus prioridades como asegura Bolívar:

*“las oportunidades para aprender de otros colegas, compartir responsabilidades, tiempo y espacio para este tipo de tareas, promover y apoyar la mejora de las actividades de la enseñanza.” (Bolívar 2000).*

para originar estas condiciones de aprendizaje y motivación debe existir un conjunto de normas de operación construidas mediante un análisis reflexivo compartido

4) El liderazgo transformativo, significa “ofrecer una visión articulada de los fines de la organización, generando motivaciones para participar en los fines y misiones de la organización” (Bolívar, 2000:198) es decir, cuando el liderazgo es compartido pasa funcionalmente de una visión compartida, al apoyo individual, la descentralización de responsabilidades y se consolida con el desarrollo de una cultura propia de cooperación

5) Los resultados que persigue el aprendizaje organizativo “son nuevas prácticas y modos de comprensión que provocan aprendizajes más ricos cualitativamente” (Bolívar, 2000: 199) para que el docente reflexione de modo individual sobre su propia experiencia profesional y de manera organizacional, que experimente nuevas estrategias que lo lleven a través del intercambio con sus colegas, en un proceso continuo de reflexión para enriquecerlos o modificarlos, de este modo se incrementa su compromiso con la organización y a formar parte de ella.

De lo expuesto anteriormente concluyo que las etapas de aprendizaje organizativo conllevan a crear conciencia en los individuos, que este tipo de

aprendizaje no está enfocado exclusivamente a la visión y misión institucional, sino que trae consigo, el desarrollo individual. Esto requiere valorar a los miembros con quienes interactúa y ciertas estrategias que cubran las necesidades y aspiraciones tanto individuales como de la organización en conjunto, desarrollando las condiciones a través de la cultura colaborativa para que las técnicas y conocimientos adquiridos, permitan hacer las cosas más fáciles al sentirse estimulados y apoyados.

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrían los eventos y la excepción los cambios que se producían.

Actualmente la gestión organizativa presenta una nueva visión, en la que la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio del cual, los actores de la organización pueden llegar a valorar, interpretar y actuar.

Sin embargo, dentro de las instituciones educativas, representadas por personas, experimentan miedos a las incomodidades y los peligros de un cambio de una cultura individualista hacia una cultura colaborativa ya que se presentan tensiones en tal situación.

Para lograr este cambio dentro del colegio de profesores, es necesario entender todas las fortalezas como un sistema total comenzando por lo que representa cada persona, los procedimientos, las normas y las tareas que hay que lograr entre otras.

Toda esta transformación lleva a las organizaciones educativas a un cambio profundo; por este motivo realicé una propuesta de intervención educativa dirigida al colegio de profesores en la que a través del análisis de las experiencias profesionales los miembros orienten los objetivos del colegio y el trabajo conjunto

hacia el incremento de la eficiencia terminal del programa. Para ello establecí los siguientes objetivos:

Objetivo General:

\* Desarrollar la capacidad de aprendizaje organizativo dentro del colegio de maestría en Educación en la Universidad Pedagógica Morelos

Objetivos específicos:

\* Entender la singularidad y los valores de los miembros del colegio a través del proceso de comunicación.

\* Identificar las fortalezas y valores existentes en el claustro.

\* Reestructurar las estrategias y procedimientos del documento de titulación para obtener el grado de maestría.

El proyecto estuvo dirigido a los miembros que conforman el colegio de profesores, lo diseñé en forma de taller que consta de seis horas. Para elaborar el sustento teórico del proceso de aprendizaje partí de un modelo organizativo de la gestión escolar propuesto por Argyris (citado por Bolívar, 2000:213) a través del cual explico el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas y desde ellas. Este modelo se ubica dentro del paradigma del constructivismo social para ello, me apoyé en Ferreiro (2003:31-50) donde explico los procesos centrales del modelo de aprendizaje organizativo y la teoría de aprendizaje por experiencia propuesta por Schon y Argyris, (citados por Bolívar, 2000: 26-31).

Para su ejecución, partí de un modelo pedagógico de grupos orientados por una base significativa e interpretadora, en el que el proceso de aprendizaje organizativo, se adquiere estimulando la reflexión para conocer y respetar a cada miembro como es, la autorresponsabilidad para transformar las debilidades del colegio en fortalezas, mediante una comunicación abierta que les permita desarrollar una cultura de análisis, reflexión y crítica.

#### 4 Diseño de las estrategias

Para llevar a cabo la intervención, desde la gestión organizacional tomé un modelo de intervención a corto plazo propuesto por Argyris (citados por Bolívar, 2000:213) que consta de cuatro etapas

- 0 Elegir una cuestión problemática, en la que hasta ahora no se ha querido entrar
- 1 Diseñar un mapa de acción sobre dicha cuestión
- 2 Hacer un diagnóstico del problema
- 3 Discutir con los participantes para que opten por un modelo de valores guía mantenido, es decir, ayudar a modificar su comportamiento cambiando los modelos mentales que reforzaban su antiguo comportamiento
- 4 Repetir la experiencia de aprendizaje para otros problemas que puedan surgir.

##### *a) Planeación de actividades para realizar el diseño el proyecto*

En la siguiente tabla presento la planeación de actividades y el tiempo que establecí para llevarlas a cabo.

<b>ETAPAS</b>	<b>CRONOGRAMA DE TRABAJO</b>
-ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO	3 OCTUBRE AL 16 DICIEMBRE 2005
- DISEÑO DEL PROYECTO	21 FEBRERO AL 30 MARZO 2006
- ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS	7 MARZO AL 27 ABRIL 2006
- APLICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	2 MAYO AL 31 MAYO 2006
- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	1º JUNIO AL 10 JUNIO 2006
- REDACCIÓN PREELIMINAR	2 JULIO AL 15 JULIO 2006
- REVISIÓN CRÍTICA	11 AGOSTO AL 22 OCTUBRE 2006

En la siguiente tabla presento los recursos que estimé necesarios para diseñar y llevar a cabo la intervención

<b>Recursos financieros</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
Transportación			
<b>Recursos Materiales</b>			
Hojas blancas	100 Unidades	\$ 1.00	100.00
Sobres tamaño carta	20 Unidades	.20	20.00
Lápices	20 Unidades	5.00	100.00
Computadora	1 Unidad		
Disquetes	5 Unidades	8.00	40.00
Impresiones		1.00	200.00

*b) Condiciones de aplicación*

Para llevar a cabo el taller consideré oportuno realizarlo dentro de las instalaciones de la Universidad Pedagógica sede Morelos, esto obedece a que cuenta con múltiples aulas, mobiliario y material didáctico que facilitó llevar a cabo las actividades planeadas. Las fechas propuestas con 3 y 17 de mayo del año en curso a reserva de confirmar con el colegio y establecer los horarios en función de las diferentes actividades de los docentes.

Esta actividad la coordiné como taller de trabajo dirigido a los miembros que integran el colegio de profesores, por lo que representó un grupo mediano (entre 15 y 20 personas).



La siguiente tabla muestra los procedimientos, recursos, formas de evaluación y fechas que consideré oportunas para desarrollar la intervención.

TEMA	FECHA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN
Preparación de los integrantes (encuadre)	3 mayo	Entender la singularidad y los valores de cada participante	“Mi tío, mi sobrino” (20 – 30 minutos)	- Hojas y sobres para carta - lápices	- Aplicación de cuestionario - Observación externa - Diario de campo
Diagnóstico del colegio		Identificar las fortalezas y valores existentes en el colegio	“Victorias Personales” (60 mins)	No requiere material	
		Reconocer las debilidades del colegio	“lámina Mural” (90 mins)	- Acetatos - Proyector de acetatos -pizarrón o rotafolios	
	4 A 8 MAYO	- Análisis de la información obtenida de los cuestionarios y el registro etnográfico			
Aprendizaje cooperativo	17 Mayo	Establecer las acciones y métodos para incrementar la eficiencia terminal	- Lluvia de ideas para establecer los puntos a desarrollar (30 mins)	- Pizarrón -Marcadores	- Aplicación de cuestionario - Observación externa - Diario de campo

		del programa	- Desarrollo de los puntos de manera grupal (90 mins) - Contestar cuestionarios		
Evaluación del proyecto	21 al 25 de mayo	- Análisis de la información obtenida de los cuestionarios y el registro etnográfico			
Informe Final	26 al 30 de mayo	- Realizar el informe			

*c) Metodología del trabajo*

La deficiente comunicación, colaboración y cultura organizacional, (necesidades detectadas en el estudio diagnóstico) me llevó a considerar importante la forma en que los integrantes se conocerían como seres individuales, con características propias que pueden compartir y respetar con los demás para fincar la confianza mutua, por ello dividí la intervención en las tres fases que presento en este apartado.

En esta primera etapa de presentación y reconocimiento, recurrí a un procedimiento denominado “Mi tío, mi sobrino” propuesto por Pérez (2005) El objetivo de la dinámica es conocerse y comunicarse más. Darse cuenta de la

infinidad de detalles que nos pasan desapercibidos de las personas y que, sin embargo, para ellas son importantes.

El material necesario para desarrollar la actividad fueron hojas y sobres carta. Para llevarla a cabo conté una historia “Un tío suyo se fue a Europa antes de que ustedes nacieran, no lo conocen. ¿Cómo los reconocerá cuando salgan a recibirle al aeropuerto? Para que los reconozca cada uno de ustedes le escribirá una carta dándole una descripción de su personalidad, de modo que él pueda reconocerlos.

Ahora bien, no vale indicar la ropa que llevarán, el color de su pelo, el de sus ojos, no la estatura, ni el nombre. Tiene que ser una carta más personal: tus aficiones, lo que haces, lo que te preocupa, los problemas que tienes, qué piensas de las cosas, cómo te diviertes, lo que te gusta y lo que no te gusta etc..”. Dí a los participantes 30 minutos para escribirla.

Recogí las tarjetas, le dí a cada uno, una que no fuera la suya y lo invité a leerla como si fuera la de su sobrino y tenía que adivinar a qué persona del grupo corresponde. Tras adivinar a quién corresponde, pregunté qué datos son los que le han dado la pista o los que los han despistado.

En la segunda fase de la intervención, recurrí a un procedimiento llamado “Las victorias personales”, cuyo objetivo fue que a través de la exposición los miembros tuvieran la posibilidad de modificar algunas generalizaciones (modelos mentales) que tenían de sus colegas. Para desarrollarla, cada participante compartió aquellos aspectos o metas de la vida que han logrado y que en su momento proporcionaron grandes satisfacciones, los valores que aplicaron para alcanzar sus logros, los que están trabajando actualmente y los valores que utilizan. Aunque esta preparación requirió de tiempo, éste representó una inversión ya que fincó las bases de la convivencia y redituó posteriormente una

mayor cooperación, permitió conocerse más y reconocer los valores que poseen y ejercen los miembros del colegio.

En la tercera fase de la intervención consideré un procedimiento llamado “El mural” propuesta por Ferreiro (1984:77). Consiste en presentar un mural que “permite hacer un análisis minucioso de la situación” cuyo objetivo es reconocer las debilidades del programa y el grupo definirá las acciones y métodos para alcanzarlos.

Para desarrollarla presento un acetato con los resultados obtenidos en el estudio de eficiencia terminal obtenidos durante las primeras dos cohortes generacionales. Planteo dos preguntas ¿Qué nos ha llevado a obtener éstos resultados? ¿Qué podemos hacer para mejorarlo?. Se anotan las respuestas en el pizarrón y las posibles soluciones que faciliten a los participantes la toma de decisiones. En la última etapa del modelo los participantes establecen la fecha de una próxima reunión para trabajar asuntos pendientes. Sin embargo esta última fase no se concretó.

### 3 Evaluación de objetivos

La necesidad que tiene el claustro de profesores de mejorar la comunicación entre sus integrantes y de éstos con los procesos y las capacidades para consolidar un trabajo de colegio, me llevaron a diseñar un proyecto de aprendizaje organizativo cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de construir este tipo de aprendizaje a partir de las experiencias de los miembros tanto individuales como de la organización. Para lograrlo establecí tres medios u objetivos específicos: 1) Entender la singularidad y los valores de los miembros del colegio a través del proceso de comunicación; 2) identificar las fortalezas y debilidades existentes en

el claustro y 3) reestructurar las estrategias y procedimientos para la elaboración del documento de titulación para obtener el grado de maestría.

Con el fin de evaluar el logro de los objetivos propuestos, recurrí a la aplicación de técnicas de investigación, aplicación de instrumentos y al método de análisis cualitativo para la evaluación de los resultados, como a continuación detallo.

Para reconocer las conductas de los miembros y validar mis interpretaciones, recurrí a dos técnicas: 1) la observación participante y 2) el registro etnográfico. En relación a la observación participante “es un medio por el cual se llega a conocer la vida de un grupo desde el interior del mismo, permitiendo captar no sólo los fenómenos objetivos y manifiestos, sino también el sentido de muchos comportamientos sociales” (Ander-Egg 1983:203). Es decir, el hecho de participar como moderador durante el proceso, me permitió percibir el lenguaje verbal de los miembros.

Por otra parte, el registro etnográfico

*“es la objetivación concreta de los procesos de indagación particulares, que permite sintetizar momentos específicos derivados de la construcción objetiva y muestra el status de validez de las inscripciones o interpretaciones productivas (Bertely, 2000:67)*

es decir, a partir de la dinámica interpersonal construí categorías de esas actitudes en momentos específicos, que me ayudaron a construir mis propias interpretaciones. Por estos motivos, utilice ambas técnicas durante todo el proceso.

Para conocer los procesos de transformación de los miembros, recurrí a la aplicación de un cuestionario “el cual permite recopilar datos mediante las

respuestas de las personas interrogadas” (Ander- Egg, 1983:245). Diseñé un cuestionario para cada sesión ( Ver Anexos 3 y 4) con una estructura similar. Las primeras tres preguntas evalúan la sesión, los procedimientos, los aprendizajes de los asesores, las preguntas intermedias, evalúan el objetivo específico de cada sesión y las últimas cuatro preguntas evalúan la participación del moderador, el clima en que se desarrolló la sesión, la utilidad de la intervención y comentarios u observaciones adicionales. Esta estructura tuvo un doble fin contrastar las respuestas con los cuestionarios que evalúan las estrategias y el proyecto, así como evaluar los objetivos en sí mismos.

La estrategia de evaluación empleada para evaluar la información obtenida, obedece al método cualitativo, ya que las opiniones no son susceptibles de medición, sino que enriquecen las interpretaciones, por ello, para la organización e interpretación de la información, revisé el registro de cada sesión y lo amplíé con las observaciones realizadas, subrayé los fragmentos que llaman mi atención y los patrones, cuestionando ¿cómo intervienen esos patrones en el aprendizaje organizativo? y los convertí en categorías de análisis. Medí su recurrencia de tal modo que apoyándome en el marco teórico elaboré un informe descriptivo e interpretativo de los resultados.

## **Capítulo IV**

### **RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

Después de evaluar los resultados del diagnóstico, detectar las necesidades existentes en el colegio y reconocer la necesidad propia de recabar información para integrar un marco teórico el cual me sugirieran propuestas para desarrollar el aprendizaje organizativo, decidí llevar a la práctica, el modelo sugerido por Argyris a corto plazo, en una sencilla propuesta en forma de taller, con la cual pretendí desarrollar la capacidad de aprendizaje organizativo por experiencia con base en procedimientos grupales. En este apartado presento los tiempos y estrategias reales en que apliqué la intervención, el cumplimiento de objetivos, las dificultades enfrentadas en el proceso, la evaluación de las estrategias empleadas, así como la metaevaluación del proyecto y el seguimiento propuesto.

#### A Cronograma de la Intervención

Para llevar a cabo este taller, realicé un cronograma de la intervención con cierta flexibilidad, para realizarse en un determinado tiempo.

En la tabla siguiente, muestro las estrategias y los tiempos reales de aplicación.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIAS	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
GESTIÓN PARA LA ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTAS	17 DE MARZO 2006	10 MAYO.2006
PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	10. MAYO.2006	10. MAYO.2006
DINÁMICAS : - "MI TÍO MI SOBRINO" - "VICTORIAS PERSONALES" - EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	17. MAYO.2006	24. MAYO.2006
META-EVALUACIÓN DEL PROYECTO	7.JUNIO.2006	15 .JUNIO.2006

## B Cumplimiento de objetivos

Los objetivos propuestos en el taller para desarrollar las capacidades de aprendizaje organizativo mediante el reconocimiento de las capacidades, valores y habilidades de los miembros a través del proceso de comunicación, considero que fueron alcanzados en un 50% por las razones que a continuación expongo:

- ✓ De los primeros dos objetivos propuestos consistieron en: 1) entender la singularidad y los valores del colegio a través del proceso de comunicación, y 2) Identificar las fortalezas y valores existentes en el claustro, los



cuestionarios aplicados revelaron que los participantes lograron identificar algunas cualidades y valores que desconocían de sus colegas, asegurando que estos hallazgos abren la posibilidad de compartirlos y profundizar en sus relaciones.

Este reconocimiento de cualidades y valores representa el primer paso dentro del aprendizaje organizativo, en el cual como asegura Morín (1983:50) la disposición para aprender y aprehender valores y experiencias determinan la acción y las capacidades de cambio. Esto obedece a que la visión de sí mismo, afecta no solamente a las actitudes y comportamientos, sino también a la visión de otras personas, esta disposición origina una parte del pensamiento sistémico desde el aspecto de la cultura que refiere Schein cuando asegura, para entender una organización es importante revisar las pautas culturales y sociales que, condicionan muchos aprendizajes y hacen reaccionar a los miembros de una organización de determinada manera. Por ello, valorarse a sí mismo y a los demás, desarrolla una visión totalitaria y holística y los propios patrones se tornan mas claros para modificarlos.

Por otro lado, el curso que siguió la propuesta para que el colegio la aceptara desarrolló en cierta medida los objetivos de la propuesta. Por lo que se refiere al proceso de comunicación se desarrolló.

- La escucha. Aún cuando los miembros del colegio no creían en la propuesta mostraron disposición para atenderla, y solicitaron la revisión de las necesidades detectadas en el diagnóstico. Considero que este primer encuentro, fue el que me permitió desarrollar este proceso, no sólo con mi propuesta, sino entre ellos.
- El diálogo. Los resultados del diagnóstico llevaron a los miembros del claustro a un intercambio de puntos de vista enriquecedor a

través del cual, reconocieron las fortalezas y las debilidades del trabajo colegiado y del programa de maestría.

- La discusión. Las debilidades tanto del trabajo colegiado como del programa de maestría, llevaron a los asesores a defender el trabajo que desempeñan, reconocer la importancia que tiene la investigación dentro y fuera de la Universidad y a reconocer la falta de un trabajo colegiado.
- La toma de decisiones. Durante este proceso, emergieron propuestas informales pero por falta de tiempo no lograron concretarse.
- La discusión generó la aceptación de la propuesta en diferentes sesiones evidenció el proceso de socialización o enculturamiento desde el punto de vista de la cultura organizativa y el pensamiento sistémico que refiere Schein. Cuando los miembros del colegio externan la falta de claridad en los lineamientos para elaborar el documento de titulación, modifican sus procesos mentales dirigidos a las aptitudes de reflexión de las que hace mención Senge, ya que durante la discusión abstraieron detalles de investigación y docencia que los llevaría a razonarlos y desarrollar una nueva visión sobre el documento de titulación, planteándose la cuestión de si se pretende formar investigadores o docentes y a partir de los resultados que deseen modificar las estrategias para la elaboración del documento. Sin embargo la falta de tiempo y de participación impidió que se concretaran dichas propuestas.
- Con respecto a las trayectorias del desarrollo en el aprendizaje por los grupos que refiere Mulford (1998; 616-640), los participantes

mostraron actitudes para comunicarse clara y correctamente y las aptitudes para compartir sus experiencias. Desde la teoría del aprendizaje por experiencia que refieren Argyris y Schon la retroalimentación permitió detectar debilidades del colegio. De manera informal propusieron un rediseño de objetivos, para que a partir de éstos se modificaran las estrategias y lineamientos sobre el documento de titulación, lo cual no se concretó.

El logro parcial de los objetivos establecidos en la propuesta, sienta las bases para desarrollar las capacidades para el aprendizaje organizativo. Cabe mencionar, que los miembros muestran gran resistencia, para reflexionar sobre sus propios errores, para aceptarlos y el aprendizaje individual sólo se puede generar cuando las personas detectan acciones indeseadas que implican su corrección. Todo lo anterior me lleva a considerar un logro de objetivos medio, ya que bajo estas condiciones no se puede “gatillar” el aprendizaje de bucle doble que implica la no existencia de errores incorregibles.

Todo proceso de transformación requiere de tiempo, por lo que afirmar los cambios logrados con la intervención resultó precipitado, sin embargo presento mi muy particular apreciación del impacto que percibí, en los miembros del colegio.

- \* Las dinámicas grupales contribuyeron a que los miembros del colegio “descubrieran” algunos valores y habilidades en sus colegas.
- \* Los temas que se abordaron son de interés del colegio y considero que se vieron fuertemente influenciados por las necesidades detectadas, lo que propició una dialogicidad entre todas las partes.

Por otra parte, el conocimiento que tenía la sobre coordinación el proyecto, abrió el espacio para hacer la propuesta al colegio y que tuviera su aceptación,

sin embargo, el apoyo que pidió la coordinación al colegio por tratarse de un proyecto que beneficiaría tanto al colegio como a mi proceso de titulación, hizo sentir a los miembros, que se trató de una imposición, y cuando esto sucede como asegura Fink , se provocan reacciones en los miembros.

La fluctuación que hubo en la participación y las actitudes que mostraron los participantes, me llevan a ubicar a los miembros en las diferentes fases de cambio:

- ⇒ Un asesor se mantuvo en la fase de conmoción. Solamente asistió a la primera reunión en donde se hizo la propuesta de cambio, al no asistir a reuniones posteriores mantiene una resistencia a reconocer las necesidades de girar al cambio.
- ⇒ Los asesores que participaron en la aceptación de la propuesta pienso que se encuentran en la fase de reconocimiento, en esta fase se mostró un acuerdo acerca de las debilidades del colegio y la necesidad de cambio, sin embargo, considero que la falta de credibilidad que mostraron ante la propuesta, les impidió adaptarse al proceso de cambio.
- ⇒ Con respecto a los miembros que estuvieron presentes en todo momento (desde la presentación de la propuesta hasta el final de la intervención) sólo el tiempo y un seguimiento, podría reflejar si hubo o no una adaptación a un cambio provechoso.

Durante el proceso enfrenté ciertas dificultades que a continuación comparto:

- La primera dificultad que encontré fué el tiempo en que debía diseñar las estrategias de intervención, ya que esto dependió de que la propuesta estuviera completamente terminada, para presentarla al

colegio y que decidiera el tiempo que podía designar a la aplicación. esto representó elaborar una primera versión en 12 horas y otra en 8Hrs

- La falta de credibilidad en las necesidades detectadas del colegio reveladas por el diagnóstico, provocó una reacción negativa en algunos de los miembros del claustro, llegando a comentar “- son resultados sesgados, porque no consideraste factores socioeconómicos para el diagnóstico de necesidades- y condicionaron la aceptación de la intervención a la revisión de resultados; para que el claustro decida si la necesidad de comunicación es prioritaria o no, de no ser así, ellos establecerían los temas a desarrollar respetando las estrategias propuestas. Esta respuesta, me recuerda las actitudes problemáticas de las que habla Senge y que bloquean el aprendizaje organizativo, porque percibí que algunos de los participantes me vieron como un “enemigo externo” que hace notar sus deficiencias, cuando en realidad la falta de compromiso y de trabajo en colegio tiene consecuencias que perjudican a la organización y lejos de reconocer sus debilidades, buscan culpar a alguien, por lo que, su reacción fue querer enfrentar las necesidades detectadas que pudieron haberse resuelto, antes de que hiciera crisis.
- La participación de algunos de los miembros en el PIFI limitó la asistencia de algunos asesores al taller porque tenían tareas asignadas, sin embargo, el pertenecer al colegio de profesores, también implica un compromiso que demanda de asistencia y participación aunque la inasistencia y la escasa participación son características en estas reuniones, esto representó una dificultad para que los objetivos del taller se logaran de manera más significativa.

## 1 Valoración de las estrategias y el proyecto

Por lo que se refiere a los cuestionarios aplicados a los participantes para la evaluación de las estrategias (Ver Anexo 5) como mecanismos de evaluación revelaron que a través de las dinámicas grupales se alcanzaron los objetivos. Sin embargo debo reconocer algunos errores cometidos de mi parte como:

1. Presentar los porcentajes obtenidos en los resultados del diagnóstico, en lugar de haber presentado gráficas que hubieran sido más representativas.
2. En el planteamiento de la dinámica “mi tío, mi sobrino” se propuso elaborar una carta para que “el tío” reconociera a los miembros. El planteamiento de la dinámica, sugiere que se hablen de características personales (no físicas). Un miembro del colegio me hizo la observación de que los valores o rasgos de personalidad no se ven a simple vista, esta observación me llevó a considerar una forma distinta de plantear la dinámica para ocasiones posteriores.
3. Uno de los miembros me pidió que tomara la minuta y como el taller implicaba participación no debí aceptar.

Como aciertos reconozco:

- ✓ Haber desarrollado la tolerancia
- ✓ Resistencia a la frustración, de que la intervención no se realizara como la había planeado.
- ✓ La habilidad de negociar y defender este trabajo en el que creo.

- ✓ Darle a la tarea de investigar y estudiar los modelos de gestión para elegir el adecuado e ir subsanando los baches que enfrenté por deficiencias de algunos asesores al no cubrir los objetivos de algunas materias.
  
- ✓ El respeto a la confidencialidad de la información, a pesar de que era necesario que lo utilizara para aprender a hacer el análisis cualitativo en un taller al que asistí.

Con respecto al cuestionario Metaevaluación del proyecto (ver anexo 2) aplicado a los participantes para conocer la confiabilidad y validez de los mecanismos de evaluación de las estrategias, dejó ver que el diseño de los cuestionarios son claros, los datos obtenidos me permitieron hacer un informe final, cumplieron lo suficiente para responder a los objetivos planteados, fueron trascendentes y las evaluaciones cumplieron con los códigos de ética, como respeto, objetividad en la información y el respeto del anonimato de los participantes.

Por otra parte aunque el modelo de intervención que elegí es a corto plazo, las horas que me fueron asignadas para la aplicación de la intervención representaron muy poco tiempo para brindar resultados absolutos, pues estos pudieron verse influenciados por el clima que logró generarse durante las sesiones, la motivación o el desarrollo del taller. Por ello propongo dar seguimiento al proyecto a través de la aplicación de un cuestionario de seguimiento y aprendizaje organizativo (Ver anexo 7) a los participantes en los cuales se evalúen la comunicación, las relaciones humanas, la participación de los miembros y los aprendizajes obtenidos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

La elaboración diseño y aplicación de este proyecto de intervención socioeducativa me llevó a darme cuenta de todas las habilidades que he desarrollado a lo largo de cuatro años y a reconocer que tuve que transformar algunas debilidades académicas en oportunidades de aprendizaje.

Hoy la práctica me brinda un panorama de todo el camino por recorrer en el ámbito laboral. Estoy convencida de que la teoría en que me apoyé para desarrollar la propuesta, no es una receta de cocina, sino el modelo de la escuela ideal que puede contribuir en el colegio de profesores, a lograr el desarrollo de muchas capacidades en profesores y estudiantes para atender los cambios que demanda el contexto.

Esta experiencia me muestra la importancia de un liderazgo transformativo, de una madurez en el manejo de la dirección; sabe como “invitar” a sus colegas a formar equipos de trabajo, a generar compromisos por convicción propia, reconocer la importancia de la comunicación dentro de un trabajo colegiado, generar ambientes que propicien conocimientos e intercambios de intereses, preocupaciones y motivaciones como profesionistas y como seres humanos y la importancia de la continuidad de un programa educativo eficaz que reclama la eficiencia terminal en cada cohorte generacional y el logro de los objetivos propuestos a corto , mediano y largo plazo.



De ahí que en la medida en que quienes pertenecen a los cuerpos colegiados se vean como colegas y reconozcan que están entre iguales y que esta igualdad no solamente responde al “status académico y social” que les puede representar el pertenecer al colegio, sino a una responsabilidad compartida de la cual depende la formación de muchos maestros, nunca perder de vista que el buen desempeño del trabajo no solo representa un beneficio personal sino que la semilla del aprendizaje y crecimiento está en la humildad y la disposición de compartir lo que se sabe.

Por lo que respecta a la intervención considero que el proyecto de aprendizaje organizacional no solamente implicaba que se involucraran a los miembros del colegio, y se analizaran la forma como las academias se afectan entre sí, pues las acciones que son benéficas para una, pueden no serlo para las demás y las experiencias de éxito o fracaso pueden enriquecer a otros.

Considero que cuando las organizaciones tienen una escasa comunicación, limita reflexionar sobre los desaciertos, mismos que representan actividades enriquecedoras. Es importante reconocer que el aprendizaje organizativo no es cuestión de actitudes correctas, más bien es el producto del modo que la gente razona acerca de sus propios comportamientos. Por ello es necesario mirar críticamente su interior, darse cuenta de las actitudes que contribuyen a crear problemas y luego cambiar su modo de actuar.

De los resultados que esperaba sólo se está cumpliendo el de informar, porque los demás no se perciben claramente.

El colegio no muestra interés en lo que quieren los miembros, buscan satisfacer sus propias necesidades y esto se refleja en los procedimientos grupales que realicé y precisamente, uno de los obstáculos que puede afrontar el

aprendizaje organizativo es que la gente no toque temas que necesitan discutir todos para no herir susceptibilidades.

## Referencias

Ander-Egg, (1983) Alicante. “Técnicas de investigación social”. Editorial: El Ateneo.

Bertely, M. (2002) México. “Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar”. Editorial: Paidós

Bolívar, A. (2000) Madrid. “ Los ámbitos educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades”. Editorial: La Muralla.

Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000) Argentina. La identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio”. Editorial: Paidós.

Ferreira, H. & Batistón, V. (1998) Argentina. “ El currículum como desafío institucional. Aporte teóricos – prácticos para construir el microcurrículum”: Editorial: Novedades Educativas.

Ferreiro, R. (2003) México. “estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo. El constructivismo social: Una nueva forma de enseñar y aprender”. Editorial: Trillas.

Gairín, S., Vidal, J. & Pere, (2003). España. “Organización de centros educativos. Aspectos básicos”. Editorial: Praxis.

Gruñdy, S. (1994) Madrid. “Producto o praxis del currículum”. Ediciones: Morata.

Hedberg, B. (1981) Nueva York. "How to learn and unlearn" en P.C. Nystrom y W. Starbuck. Eds. Handbook of organizational design. Vol. 1, adapting organizations to their environments Oxford University press

Izquierdo, M. (2003) México. "El trabajo colegiado en las IES. Condiciones y tendencias": UPN.

Leithwood, K & Aitken, R. (1995) Newbury Park, C.A. "Making school smarter; a system for monitoring school and district progress" Eds. Corwing.

Louis, K. & Kruse, S. (1998) "Creating community in reform: images of organizational learning" in inner-city schools; en K, Leithwood y K. S. Louis eds.

Louis, K. S. & Kruse, S. H. (1995) Newbury Partk "Professionalism and community in schools" Eds. Corwin

Luhmann, N. (1996) Barcelona. "teoría de la sociedad y pedagogía" Editorial: Paidós.

Morín, E. (2001) Barcelona. "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro". Editorial: Paidós.

Mulford (1998) “Organizational learning and educational change” en A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan & D. Hopking eds.

Pérez, G. (2004) Madrid. “Elaboración de Proyectos sociales” Editorial: Narcea.

Pérez-Campero, M. (2000) Madrid. “Cómo detectar necesidades de intervención socioeducativa”. Editorial: Narcea.

Poujol, et. Al. (1998) Morelos. “ Proyecto de Maestría en Educación Campo: Desarrollo e Innovación Educativa”

Pozner, P (2000) Buenos Aires. “El director como gestor de aprendizaje”. Editorial: Aique.

Rodríguez, D. (2001) México. “Gestión organizacional. Elementos para su estudio”. Editorial: Plaza y Valdéz.

Senge, P. (1999) Barcelona. “La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente”. Editorial: Garnica.

SEP (1983) México. “Reglamento interior de trabajo del personal académico de la Universidad Pedagógica Nacional”

Whithaker, P. (1998) Madrid. "Cómo gestionar el cambio en contextos educativos":  
Editorial: Nancea.

# A N E X O S

## Anexo 1

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA COORDINACIÓN PARA CONOCER LA FORMA EN QUE OPERA EL COLEGIO

1. ¿Cómo está estructurado el programa de maestría?
2. ¿Existe un organigrama?
3. ¿Cuántas personas conforman la plantilla docente?
4. ¿Quiénes y con qué grado cuenta?
5. ¿Cuántos docentes tienen tiempo completo?
6. ¿Cuanto de medio tiempo?
7. ¿Existe un manual de descripción de puestos que describa las funciones?
8. ¿Qué actividades realiza un docente de tiempo completo?
9. ¿Qué actividades realiza un docente de medio tiempo?
10. En el caso que no exista el manual de descripción de puestos, ¿quién distribuye las tareas?
11. ¿Y la división del trabajo?
12. ¿Cuáles son los criterios para asignar las tareas y la división del trabajo?



13. ¿Cuáles son los canales que sigue la comunicación formal dentro de la maestría?
14. ¿Qué reglamentos regulan la maestría?
15. ¿Cuáles son las teorías y modelos de enseñanza que guían la maestría?
16. ¿Cuál es el papel del alumno y el docente dentro del programa?
17. ¿Existen tareas que se realicen en equipos dentro de la maestría?
18. ¿Cuáles son los criterios para integrar estos equipos?
19. ¿Existe un cuerpo colegiado? ¿Cuáles son sus características?
20. ¿EL cuerpo posee una estructura organizacional?
21. ¿Quiénes lo integran?
22. ¿Cuál es el perfil requerido para formar parte de este cuerpo?
23. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a los integrantes además del perfil?
24. ¿Cómo funciona?
25. ¿Existe un período preestablecido de duración de los miembros dentro del cuerpo?
26. ¿Qué reglamentos rigen este cuerpo colegiado?

27. ¿Desde su punto de vista, que impacto institucional tuvieron las modificaciones educativas, administrativas y organizacionales que se derivaron a partir la firma del acuerdo nacional para la modernización de 1992?
28. ¿Tuvo repercusiones en el trabajo participativo y colaborativo dentro del programa?
29. ¿Tuvo repercusiones en el ambiente laboral dentro de la institución?
30. ¿Y dentro del programa de maestría?
31. ¿Cuáles son las necesidades educativas actuales del nivel básico de educación en el estado?

## Anexo 2

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES PARA CONOCER LA FORMA EN QUE OPERA EL COLEGIO

¿En el programa de maestría se trabaja de forma colegiada?

¿Se tienen previstas reuniones periódicas?

¿Cada cuanto tiempo se reúne el colegio?

¿Reflejan en acta o en algún otro documento los acuerdos tomados?

¿Realizan seguimiento de estos acuerdos?

¿Quién lo hace?

¿Considera útiles estas reuniones?

¿Qué aprendizajes ha obtenido dentro del cuerpo colegiado?

¿Cómo se siente en las reuniones de colegio?

¿Siente que hay hospitalidad de parte de los integrantes?

¿Se siente plenamente aceptados por el grupo?

¿Encuentra apoyo dentro del colegio?

¿Alguna ocasión ha recibido una crítica?

¿La sintió constructiva o destructiva?

¿Cono los intereses académicos de los miembros del colegio?

¿Los comparte?

¿Cómo son las relaciones personales entre los miembros del colegio?

¿Estas relaciones favorecen el trabajo colaborativo?

¿Considera que existe este trabajo colaborativo dentro del cuerpo colegiado?

¿Cuáles son los valores implícitos que encuentra dentro del colegio?

Mencione tres tareas que haya realizado en forma colegiada y con quienes?

¿Cuáles fueron los criterios que siguió para integrarse?

### Anexo 3

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES DE LA INTERVENCIÓN PARA EVALUAR LOS OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Primera sesión:

Este cuestionario es una herramienta que me permitirá hacer una evaluación de la aplicación del proyecto, por ese motivo, te pido que al responder, seas lo más honesto y explícito posible.

1. ¿Cuál es tu opinión acerca de esta sesión?
2. ¿Consideras que las dinámicas realizadas han sido de utilidad?
3. ¿Qué aprendiste?
4. Menciona la singularidad que reconociste en cada uno de los participantes
5. ¿Este reconocimiento, te permite profundizar la interrelación con los participantes con quienes ya interactúas?
6. ¿Te invita a relacionarte con aquellos miembros con los que tienes poco trato?
7. La dinámica de “victorias personales” te llevó a modificar la imagen que tenías de algún participante?
8. ¿Estarías dispuesto a compartirlos?

9. ¿Te habías percatado que en el colegio de profesores, existen valores que hoy reconociste en sus miembros?
  
10. ¿Qué debilidades encontraste en la participación del moderador?
  
11. ¿Encontraste alguna situación incómoda o desagradable durante la sesión?
  
12. ¿Consideras que esta intervención es útil? ¿Porqué?
  
13. ¿Tienes alguna observación o comentario adicional que desees hacer?

## Anexo 4

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PARTICIPANTES DE LA INTERVENCIÓN PARA EVALUAR LOS OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Segunda sesión:

Este cuestionario es una herramienta que me permitirá hacer una evaluación de la aplicación del proyecto, por ese motivo, te pido que al responder, seas lo más honesto y explícito posible.

1. ¿Cuál es tu opinión acerca de esta sesión?
2. ¿Consideras que las dinámicas realizadas han sido de utilidad?
3. ¿Qué aprendiste?
4. ¿Conocías los resultados de eficiencia terminal en las dos primeras cohortes generacionales?
5. ¿La dinámica empleada te llevó a reconocer las debilidades que hay en el colegio?
6. ¿Cuáles fueron?
7. ¿Consideras que las acciones y método establecidos realmente se hicieron de manera consensuada?

8. ¿EL colegio había trabajado cómo lo hicimos hoy?
9. Si tu respuesta es negativa, cuáles consideras que hayan sido las causas para que no se haya dado?
10. ¿Qué debilidades encontraste en la participación del moderador?
11. ¿Encontraste alguna situación incómoda o desagradable durante la sesión?
12. ¿Consideras que esta intervención es útil? ¿Porqué?
13. ¿Tienes alguna observación o comentario adicional que desees hacer?



## Anexo 5

### EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Este cuestionario es una herramienta que me permitirá hacer una evaluación de la aplicación del proyecto, por ese motivo, te pido que al responder, seas lo más honesto y explícito posible.

#### RELEVANCIA

1. ¿Qué piensa usted del taller?
  - 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total
  
2. ¿Considera que el taller propicia una mejor comunicación dentro del colegio?
  - 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total
  
3. ¿El taller estimula el trabajo colaborativo dentro del colegio?
  - 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida

- 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total
4. ¿Consideras que el taller provoca una nueva forma de trabajo dentro del colegio?
- 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total
5. ¿Qué piensa de las singularidades de los miembros del colegio?
- 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total

#### EFICACIA

1. ¿Las dinámicas de grupo empleadas le permiten romper con las generalizaciones que tenía de sus colegas?
- 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total
2. ¿Considera que el taller favorece el diálogo entre los sujetos, los procesos y las capacidades en el colegio?
- 1) Aprobación total

- 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total
3. ¿El taller favorece a la mejora de las relaciones interpersonales al interior del colegio?
- 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total
4. ¿El conocimiento que hoy tiene de sus colegas ¿favorece a crear una identidad dentro del colegio?
- 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total
5. ¿Considera que el colegio podría trabajar de ésta manera en los sucesivo?
- 1) Aprobación total
  - 2) Aprobación con ciertos reparos
  - 3) Posición no definida
  - 4) Desaprobación en ciertos aspectos
  - 5) Desaprobación total

## Anexo 6

### METAEVALUACIÓN DEL PROYECTO

6. ¿Las preguntas de evaluación son enunciadas con claridad?
  - A) Cumple muy bien
  - B) Cumple lo suficiente
  - C) Cumple con deficiencia
  - D) No cumple
  - E) No se aplica
  
7. ¿Los datos colectados para responder las preguntas son confiables y válidos?
  - A) Cumple muy bien
  - B) Cumple lo suficiente
  - C) Cumple con deficiencia
  - D) No cumple
  - E) No se aplica
  
8. ¿Existe rigor lógico al momento de inferir las conclusiones a partir de los datos?
  - A) Cumple muy bien
  - B) Cumple lo suficiente
  - C) Cumple con deficiencia
  - D) No cumple
  - E) No se aplica
  
9. ¿La información obtenida permite elaborar un informe y detectar áreas de oportunidad en donde se requiere capacitación docente?
  - A) Cumple muy bien

- B) Cumple lo suficiente
- C) Cumple con deficiencia
- D) No cumple
- E) No se aplica

10. ¿Los hallazgos de la evaluación son trascendentes para la toma de decisiones?

- A) Cumple muy bien
- B) Cumple lo suficiente
- C) Cumple con deficiencia
- D) No cumple
- E) No se aplica

11. ¿ Las evaluaciones aplicadas cumplen con las normas legales: códigos de ética y respecto a los derechos humanos de los participantes?

- A) Cumple muy bien
- B) Cumple lo suficiente
- C) Cumple con deficiencia
- D) No cumple
- E) No se aplica

## Anexo 7

### CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar el desarrollo de la cultura organizacional y el aprendizaje organizativo dentro del colegio, por éstas razones, te pido que tus respuestas sean lo más objetivas posibles.

A partir del taller para desarrollar el aprendizaje organizativo:

1. ¿Cómo te sientes en las reuniones de colegio?
2. ¿Consideras que la asistencia a las reuniones ha aumentado?
3. ¿Percibe mejoras en la comunicación entre los miembros del colegio?
4. ¿Has establecido relaciones con aquellos colegas con los que antes no lo hacías?
5. ¿Por qué?
6. ¿Consideras que el clima actual dentro del colegio, propicia el intercambio de experiencias, reflexión crítica y análisis en las reuniones?
7. Si tu respuesta es “sí” ¿Has aprendido de esta forma de sesionar a partir de experiencias pasadas?
8. Si tu respuesta es “no” ¿A que atribuyes que el clima dentro del colegio no se haya modificado?

9. Si fueras coordinador del colegio, que estrategias emplearías para mejorar el clima dentro del colegio?

10. ¿Qué debilidades encuentras en el trabajo colegiado?