

## **FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COHESIÓN HOLÍSTICA DE LOS ACTORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JUARES”**

Rodríguez Gatica, Laura

### **RESUMEN**

*Este estudio tuvo el propósito de describir la relación que existe entre la cultura organizacional y el hacer cohesivo y holístico de los actores de la U.E “Juares”, de la Parroquia Santa Rosa, Municipio Iribarren del Estado Lara, año escolar 2008-2009. Mediante una investigación de campo de carácter descriptivo, con una muestra de 03 directivos, 26 docentes y 125 padres y representantes a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados reflejan que los sujetos objeto de estudio poseen una cultura organizacional con escasa correspondencia a las exigencias educativas del siglo XXI, dificultando la integración escuela-comunidad, la cual se ve afectada por la falta de valores, creencias, comportamiento adecuado y participación, tanto de directivos como docentes y representantes, concluyendo que el éxito o fracaso de la integración escuela-comunidad, depende en gran parte de la cultura organizacional que impere en la escuela.*

*Palabras claves: Cultura organizacional, cohesión holística*

## **STRENGTHENING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE TO COHESION HOLISTIC OF THE ACTORS OF THE U. E. "JUARES"**

### **ABSTRACT**

*This study was intended to descriptive, the relationship between the organizational culture and to make cohesive and holistic of the players in the U. E. "Juares", to the Parish of Santa Rosa, Municipality Iribarren, Lara State, school year 2008-2009. Through an investigation of field descriptive in nature, with a sample of 03 managers, 26 teachers and 125 parents and representatives who were given a questionnaire. The results reflect that the subject under study have an organizational culture with little correspondence to the educational demands of the twenty-first century, making it difficult for integration school-community, which is affected by the lack of values, beliefs, appropriate behavior and participation both by managers as professors and representatives. It concluded that the success or failure of integration school-community, depend in large part of the organizational culture that prevails in school.*

*Keywords: organizational culture, holistic cohesion*

## 1. Introducción

Venezuela está en proceso de transición hacia una nueva estructura social, configurada por la presencia de una diversidad de agentes y prácticas sociales que obedecen a la lógica de la dinámica socioeconómica y cultural de un país. En consecuencia, es necesario transformar las estructuras y esquemas en todos los ámbitos sociales, particularmente en el aspecto educativo, hecho que presupone un cambio sustancial en el proceso. De allí que las instituciones educativas deben prepararse para una educación de alta calidad y productividad, con el fin de lograr las metas deseadas a través de un hacer cohesivo y holístico. Como respuesta a esta solicitud, es imperante la integración de la comunidad al quehacer educativo, para lo cual se requiere en las escuelas la existencia de una cultura organizacional, que responda a las exigencias de la construcción de una nueva sociedad.

En este sentido, la cultura organizacional en la integración escuela-comunidad, se conjuga para dar respuesta a las transformaciones que en materia educativa, el país reclama. El concepto de cultura organizacional, desde el contexto práctico real, abarca la dinámica a través de la cual una organización interpreta necesidades, decide estrategias, gestiona procesos y maximiza el rendimiento (Fernández 2007). También la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, diferenciando una organización de otra (Robbins 2009). Además, se define como "un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización para lograr la misión de su existencia" (Aguirre, 2004:159).

Por último, se considera la cultura organizacional como un sistema de creencias, valores, supuestos y normas que como un conjunto, caracterizan a la organización. También plantea como interacción entre el sistema organizacional, que el individuo ha desarrollado producto de la historia personal, se subsumen bajo la noción de conjunto epistémico (Romero, 1998). De modo que las creencias, valores y normas, entre otros, conforman la cultura organizacional presente en el hacer cohesivo y holístico de los actores de la institución, estableciendo el comportamiento de cada uno de éstos en el contexto institucional.

Los planteamientos expresados son consistentes para afirmar que el hacer cohesivo holístico que debe caracterizar la relación escuela comunidad, sirve de instrumento para mejorar y promover las relaciones con su entorno, por ende elevar la calidad de vida de sus miembros. Por lo tanto, la integración escuela-comunidad constituye un vínculo de apoyo al fortalecimiento de los procesos que allí se desarrollan, orientando siempre hacia esas transformaciones para que conlleven a unir esfuerzos tendentes a promover alternativas de cambio, brindando la oportunidad para implementar acciones en beneficio del colectivo.

Cada institución educativa posee elementos suficientes para construir y proyectar su propia imagen, ya que la cultura organizacional no surge de la nada, sino de la diversidad de personas que en ella convergen con diferentes sistemas de creencias, valores y hábitos. Esta cultura tiene estrecha relación con estos sistemas, así como con los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación. Al observarse estos aspectos se tiene una idea general de lo que se hace y la manera de hacer las cosas en una organización. Por esta razón se afirma que la cultura organizacional identifica la imagen de las organizaciones.

De lo expuesto se desprende la necesidad de efectuar un estudio para establecer la relación existente entre la cultura organizacional e integración de la escuela con la comunidad, ya que en la actualidad, la disfunción histórica-social demanda un cambio en el paradigma de vida, donde familia, escuela y comunidad experimenten profundas transformaciones orientadas a redefinir los criterios y relaciones que garanticen la buena marcha del complejo engranaje social, en el cual las organizaciones resultan fundamentales para el logro de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos que desarrollan. Este cambio significativo centrado en lo humano, por lo tanto con énfasis en lo axiológico, requiere una reforma integral de la educación donde los protagonistas del hecho educativo conjuguen su participación de acuerdo a los requerimientos, garantizando la evolución en el rendimiento educativo y por ende en el desarrollo del país.

De modo que la escuela, como agente político, debe redefinir su función, trascendiendo lo pedagógico hacia el accionar comunitario, asumiendo la responsabilidad social de su contexto auto-referencial para que tales procesos se puedan realizar, consolidando la institución escolar que ha de transformarse en un espacio de participación genuino, donde los distintos actores intervengan en forma activa, voluntaria y equitativa en los asuntos que les interesan y les preocupan (Oraisón y Pérez, 2006).

En este sentido, la escuela debe poseer una visión del contexto, analizar situaciones e interrelacionar sus componentes, identificar aquellos que requieren mayor atención. Además, es necesario percibir, comprender y conciliar muchos factores para su certera inserción en la vida comunal, enmarcada siempre en las necesidades actuales de la sociedad. Esta integración implica la participación y el compromiso, entre otras acciones necesarias, para lograr que se involucren coordinando esfuerzos, propiciando la cooperación y crecimiento personal en cada uno de sus miembros, apreciando la integración como la disposición del hacer cohesivo y holístico en el cual interviene la familia-comunidad en el análisis de la realidad, así como también la actuación sobre ella como participación social, es decir la cohesión integral de sus autores y actores.

Es así, que la participación social como integración "es la interrelación entre el plantel educativo, el contexto y la comunidad" (Flores y Agudelo, 2006: 82). En

este contexto se resalta que en la integración social, las iniciativas organizativas proporcionan el contacto regular de los actores educativos (Puigdellivol, 2007).

Cabe destacar que el éxito de una organización depende de la claridad con que se definan, compartan y estimulen la misión y visión que ella posea, cualquiera sea su naturaleza. En el caso de las instituciones educativas donde convergen diversidad de personas, con diferentes sistemas de creencias, valores y hábitos, resulta prioritario favorecer espacios para el conocimiento, comprensión, discusión y asimilación de un credo común compartido para el logro de metas a través de la participación. Así se conformará una sólida cultura del trabajo dentro de la organización, que incluso puede irradiar valores, estimulando al paradigma de vida de las personas que la conforman.

En este orden de ideas, la cultura desempeña diversas funciones dentro de la organización, debido a que la misma la delimita, conlleva al sentido de pertenencia, incide en el nivel de compromiso y mejora la estabilidad social. Asimismo, es un mecanismo de control que guía y modela tanto las actividades como los comportamientos de los involucrados; además, cuando la organización se institucionaliza, se conforma en un todo con vida propia que a la vez incide en sus integrantes para comprender y obtener conocimientos compartidos entre ellos y establecer el comportamiento apropiado, fundamentalmente con significado (Robbins, 2009).

En consecuencia, los gerentes deben asumir tanto posiciones como acciones donde se manifieste de muchas maneras la distribución de la función gerencial y la participación de los involucrados en la toma de decisiones. El equipo que dirige la escuela puede establecer un ambiente estimulante que propicie el surgimiento de relaciones cordiales, con receptividad y respeto hacia la participación del colectivo, para lograr mayores niveles de eficiencia, de participación, con la mejor disposición para el trabajo.

Ahora bien, partiendo de la percepción de la cultura organizacional como el sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización, que genera normas de comportamiento, los gerentes educativos tienen la responsabilidad de desarrollar estrategias dirigidas a incrementar el proceso de participación con mayor coherencia, y lograr la cohesión holística escuela-comunidad; para ello se requiere de una adecuada gestión por parte de los directores para facilitar el logro de óptimos niveles de desarrollo organizacional. En la escuela se conforman nuevas conductas más acordes con las necesidades que conllevan a la vida en común, reforzando los valores personales y de convivencia adquiridos en la formación familiar; razón por la cual es necesaria la conexión estrecha entre la vida escolar y la vida familiar para lograr un vínculo de cohesión holística de sus actores educativos apreciado como interacción y participación de los mismos (Zerpa, 2008).

En Venezuela se están realizando reformas que han incidido en todos los ámbitos, siendo el educativo uno de ellos. Las transformaciones educativas apuntan a la participación y el fortalecimiento de los valores que se han resquebrajado por muchos factores, tanto por influencias externas al entorno del país, como también por la descomposición y debilitamiento de los valores en las familias, procesos en el que en muchas oportunidades se señala a la escuela como responsable. De modo que es necesario un proceso de integración participativa de los actores educativos para la formación continua de aprendizaje permanente de los distintos agentes que lo integran: la comunidad educativa, donde todos tienen derecho tanto de reconocimientos propios como de otros miembros de la comunidad sin diferencias sociales, culturales e ideológicas para contribuir al desarrollo de la ciudadanía y al aprendizaje para la vida en un clima de relaciones humanas, apoyados en el marco axiológico de formación de valores en un ambiente de convivencia social y ciudadana.

Cabe destacar que la escuela es un espacio público que requiere la participación ciudadana sin exclusiones y en igualdad de condiciones, que represente la voluntad de la construcción colectiva para contribuir con la acción educativa de la escuela en el proceso social de su comunidad (Martínez, 2005).

Estos argumentos destacan la importancia de la integración escuela comunidad, que ya se venía planteando como uno de los aspectos deficitarios que se aprecian en la realidad educativa, está la escasa integración escuela-comunidad, incidiendo en la descontextualización de los procesos educativos. En consecuencia, la negación de los valores propios de la identidad local - regional (Lanz, 1998). En el Estado Lara se han planteado propuestas orientadas hacia la participación de la comunidad en el quehacer educativo, que contribuyan a superar la poca integración y el resquebrajamiento de los valores como la cooperación y el sentido de pertenencia entre otros factores necesarios para la optimización del proceso educativo. Además, entre las líneas estratégicas para la concreción pedagógica en el marco de la transformación político social del país, se destaca a la escuela como un centro del quehacer comunitario (Lanz, 2000).

La escuela es un centro de referencia para cualquier comunidad, sin embargo la misma no puede convertirse en depositaria de alumnos que van sólo a aprender conocimientos. Por lo tanto, es necesario que se constituya en un espacio desde donde la comunidad se forma en el ser y en el hacer humano, que permita la transformación y configuración de un entorno de convivencia para la participación, para la paz, fundamentalmente para la vida integrada al entorno (López y Piñero, 2007).

Ante estos hechos, la propuesta del nuevo sistema educativo bolivariano, señala que no basta una reforma curricular, es necesario asumir cambios educativos dentro de una concepción transformadora en la cual se cualifiquen los

aspectos más resaltantes de una cultura organizacional, humanística, tanto incluyente como eficiente, promoviendo la gerencia democrática y participativa. Asimismo, resalta la necesidad de desplazar la escuela tradicional como ya es conocida, por una escuela comunitaria, en un escenario de corresponsabilidad de los actores del proceso educativo, donde la familia asuma un nuevo papel en la ciudadanización de la sociedad que se propone construir (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2009).

Por consiguiente, su propósito es vincular la escuela con su entorno para contribuir a formar la cultura participativa que contrarrestare lo manifestado por docentes y miembros de las comunidades, quienes señalan que la poca participación de los padres, madres y representantes en el quehacer educativo muchas veces se ve socavada por la actitud de estar a la defensiva asumida por parte de los individuos que la conforman, delegando al Estado la responsabilidad mayor, o en otros casos una carencia de sentido de pertenencia que incide en el deterioro de la planta física y pérdidas materiales, entre otros factores que reflejan la débil integración escuela-comunidad.

Al existir verdaderamente la integración entre la escuela y la comunidad, se podrán mejorar sustancialmente las prácticas pedagógicas y el ambiente familiar como respuesta a la influencia que la escuela ejerce sobre ella, enlazando los aprendizajes con la realidad, haciendo que avancen juntos de forma adecuada para lograr satisfacer las necesidades del sector, de modo que la comunidad educativa encuentre su sustento tanto en la participación como en el trabajo cooperativo para contribuir en la formación de un individuo capaz de vivir en armonía con su ambiente, y que a la vez se desempeñe con responsabilidad y justicia.

Una de las formas de participación es tratada en el nuevo sistema educativo bolivariano basado en la cooperación del representante directamente en el aula de clase, en conjunción con el docente y el estudiante realizando actividades que beneficien al proceso educativo; por eso, al hablar de trabajo se hace referencia a la participación, pensando siempre en las actividades que diariamente se desarrollan en la comunidad, sin perder de vista que la participación lleva inmerso el empeño y entusiasmo de todos los que intervienen en el proceso.

Romero (1993) destaca que existen varias formas de participación: a) la *participación pasiva*, cuando los grupos sociales son informados de los que otros decidieron, pero ellos están involucrados sin haber participado. Ella no asume retos, solo se limita a recibir información de lo que acontece y los mecanismos que implementará para buscar las salidas más oportunas; no le gusta asumir retos ni responsabilidades, desde una perspectiva cómoda ve pasar los acontecimientos sin hacerse partícipe, delegando la responsabilidad a quien se atreva a asumirla y culpando de su éxito o fracaso a la escuela; b) la *participación responsable*, la cual



se manifiesta al aceptar el compromiso en el desarrollo de actividades y con los demás en la toma de decisiones, donde se manifieste la cooperación, solidaridad y sencillez que darán sustento a la organización grupal; y c) la *participación consultiva* en la que se practica la democracia participativa, haciendo un intento por establecer las condiciones para que cada quien exponga sus puntos de vista, ofreciendo sus sugerencias aunque no necesariamente se consideren al tomar decisiones.

Para que la participación e integración se convierta en realidad, se hace necesario que todos los miembros de la comunidad asuman responsablemente su rol. La responsabilidad de que estos planteamientos se hagan efectivos, recae sobre los educadores por servir de instrumento, tener la facultad de preparar, formar y capacitar a la comunidad para que enfrente los retos que se le presenten; además, puedan resolver de manera organizada sus propios problemas a través de la educación para la vida (Monje, 1993).

En este contexto, el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), es el proyecto que realiza la comunidad educativa a partir de sus necesidades para el desarrollo de acciones pedagógicas, recreativas, culturales, tecnológicas, deportivas, artísticas, administrativas y sociales relacionadas con la comunidad con su contexto sociocultural natural; con enfoque participativo democrático de acción cooperativa, comunitaria con la participación ciudadana. Además, el proyecto de aprendizaje como el proyecto pedagógico de aula, es una estrategia de planificación didáctica que implica la investigación, propicia la globalización de aprendizajes, integra los ejes transversales y los contenidos en torno al estudio de situaciones, intereses o problemas de los educandos o la escuela con el objeto de promover una educación mejorada y contextualizada (Flores y Agudelo, 2006).

En torno a esto, es necesario sensibilizar a los padres sobre la importancia de su participación activa en las actividades de la escuela; sin embargo se sugiere continuar planificando y ejecutando actividades con la participación de la familia en el marco del PEIC, propiciando interacciones positivas padre-docente, como corresponsables del proceso de formación de los niños y niñas (Carrasco, 2008), de modo que a través de esta herramienta se logre la cohesión holística de la escuela-comunidad, creando el escenario propicio para el desarrollo y enriquecimiento de las comunidades tanto en lo pedagógico-social como en lo cultural.

Ahora bien, existen múltiples vías para orientar la problemática anteriormente planteada, pero se considera fundamental conocer el sistema de valores y creencias que interactúan en el seno de la institución educativa, debido a que ésta es la que debe reconvertirse en agente promotor de participación ciudadana a través del diseño de una nueva perspectiva de vinculación con el entorno. Este conocimiento permitirá, como primera opción, aproximarse a la realidad del

contexto en cuanto a su cultura organizacional, dándole pertinencia social como proceso integrador abarcando el área social, cultural y psicosocial desde una perspectiva holística, que permita abordar posteriormente la transformación a fin de reestructurar la cultura para mejorar las actitudes y el comportamiento de los individuos, facilitando así el logro de las metas planteadas en la planificación del proceso de integración de dicha institución a su entorno inmediato; en consecuencia, surge la siguiente interrogante: ¿es determinante la cultura organizacional de las instituciones educativas para la cohesión holística de la escuela-comunidad?

En la actualidad, la escuela no es sentida como instrumento que sirva para la ejecución de las actividades programadas durante el año escolar, tendientes a solventar los problemas que en la escuela se presentan, solo se deja oír la crítica ignorante por desconocimiento de lo que allí se planifica; su participación se limita a depositar diariamente a su niño y buscar el reporte de actuación cada tres meses.

Por último, cabe señalar que en la comunidad donde se centra el estudio existe gran cantidad de estudiantes que viven con algún familiar que no es su padre ni su madre. Además se observa una marcada rivalidad entre los miembros de los diferentes sectores de la comunidad, situación que influye de manera negativa en la integración de la escuela con la comunidad. El sistema de valores y creencias de estas personas está muy arraigado, pocas veces se pueden hacer cambiar sus expectativas de mejorar a través del trabajo cooperativo con la integración a la escuela como medio para obtener mayores y mejores beneficios para él y su entorno.

## **2. Aspectos metodológicos**

La investigación estuvo enmarcada en una investigación de campo de carácter descriptivo, con el propósito de describir la relación que existe entre la cultura organizacional en el hacer cohesivo y holístico de los actores de la U.E “Juares”. Los datos se obtuvieron directamente de la fuente primaria, así como también de fuentes secundarias e información procesada por otros investigadores; el carácter descriptivo viene dado por el análisis sistemático de problemas, con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y elementos que lo forman para predecir su ocurrencia (UPEL, 2008). En este sentido, se selecciono a la U:E “Juares” de la Parroquia Santa Rosa, Municipio Iribarren del Estado Lara, en razón de las expectativas del personal que en ella labora, a partir de la confrontación experiencial de la investigadora tanto en la institución como en la comunidad debido a la vinculación como miembro de dicha institución.



La población estuvo conformada por 29 docentes y 380 padres y representantes, según datos aportados por el director del plantel. La muestra se tomó a través del muestreo probabilístico, conformado por veintinueve (29) docentes. En cuanto a los padres y representantes, se tomaron ciento veinticinco (125) integrantes que representan un treinta y tres por ciento (33%) de la totalidad de la misma.

Para recabar la información se utilizó la técnica de la encuesta, se diseñaron dos instrumentos tipo cuestionario, dirigidos tanto a directivos como a docentes, otro para los padres y representantes, con el objeto de recabar la información necesaria para diferenciar la relación que existe entre la cultura organizacional y la integración escuela-comunidad, partiendo de que la encuesta permite la interacción entre el investigador y los sujetos de estudio a través del cuestionario como instrumento, con el objeto único de obtener la información requerida para desarrollar la investigación (Zorrilla, 2007).

El cuestionario dirigido tanto a directivos como a docentes, se estructuró en dos partes: la primera, referida a los datos generales del docente, la segunda parte conformada por treinta y ocho preguntas cerradas bajo la escala de respuestas tipo Likert, con alternativas: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, relacionadas con las variables: cultura organizacional e integración escuela-comunidad, con las dimensiones: valores organizacionales, creencias, comportamiento y participación. Asimismo, se elaboró un segundo instrumento con las características del anterior, pero orientado a obtener información de los padres y representantes.

### **3. Resultados**

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian una cultura organizacional débil y el escaso interés en el hacer cohesivo y holístico en función tanto de la escuela como de la comunidad, generando escasa integración de la escuela comunidad.

En la próxima página se presenta un cuadro resumen con la realidad encontrada en el trabajo de campo, en el que se refleja la poca integración escuela-comunidad como resultado de la relación directa con la forma en que se manifiestan cada uno de los aspectos de la cultura organizacional, la cual no es lo suficientemente eficiente. Asimismo, los resultados encontrados son similares a estudios que concluyen que la disonancia o incompatibilidad entre la cultura y el sistema socio-estructural constituye un aspecto a considerar ya que explica, entre otras causas, la pérdida de efectividad y el deterioro en el funcionamiento de las colectividades (Toca y Carrillo, 2009).

### Cuadro 1. Resumen de la realidad encontrada en el trabajo de campo

	Escuela	Comunidad
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Cultura organizacional débil</li> <li>— Elementos de la cultura organizacional tanto en directivos como en docentes, denotan individualismo</li> <li>— Los valores de la escuela son poco compartidos por los miembros de la comunidad.</li> <li>— Comparten rituales religiosos con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— La cultura predominante en la comunidad se orienta al bienestar individual, sin fomentar la solidaridad, empatía, cooperación y efectividad entre los miembros.</li> <li>— Sistema de valores, creencias y formas de actuar muy arraigadas.</li> <li>— Poca participación en las festividades escolares</li> </ul>
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>— En la elaboración y desarrollo de los proyectos Educativos Integrales Comunitarios se evidencia carencia trabajo en equipo</li> <li>— Se limita a afrontar y resolver problemas escolares sin participación comunitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Escasa integración en la elaboración de proyectos educativos comunitarios</li> <li>— Poca colaboración con la escuela para solventar problemas de la comunidad escolar</li> </ul>

En el marco del Proyecto Educativo Integral Comunitario, se evidencia la necesidad de continuar planificando y ejecutando actividades con la participación de la familia, como deportivas y recreativas, propiciando interacciones positivas padre-docente, como corresponsables del proceso educativo (Carrasco, 2008). También se encontraron dificultades en la efectividad de los proyectos de integración escolar por la constatación de grandes dificultades en áreas relacionadas con el trabajo profesional de los docentes y las políticas locales. Los resultados muestran que la percepción de los docentes sobre la integración registra una alta influencia de factores de cultura escolar, lo que incide en su valoración (Ossa, 2008).

En suma, lo expuesto evidencia la preocupación que ha existido por el estudio de los valores organizacionales y la cohesión holística de los actores educativos en la integración escuela-comunidad. De allí que los resultados de esta investigación constituyen un nuevo aporte, para explicar la relación entre dichas variables.

## 4. Conclusiones

En atención a los objetivos de investigación y al análisis e interpretación de los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Tanto los directivos, como los docentes y representantes, en su mayoría presentan reservas en los valores organizacionales inherentes

a solidaridad, responsabilidad, aspectos pedagógicos y compromiso, ya que los mismos manifiestan dichos valores tal como debería ser para el éxito de una organización educativa.

- La mayoría de los directivos, docentes, padres, madres y representantes, se identifican muy poco con la institución. Asumen que la escuela prácticamente no desarrolla actividades que permitan resaltar valores culturales.
- Entre los actores de la U.E “Juares” (directivos, docentes, padres, madres, representantes y estudiantes), la comunicación, la empatía, la iniciativa y la afectividad en las acciones a seguir para resolver los problemas educativos, no es del todo eficaz y eficiente, lo cual permite afirmar que el comportamiento demostrado por los miembros de dicha comunidad, no se corresponde con las exigencias educativas actuales.
- Existen deficiencias en la participación de los miembros de la U.E. Juares, ya que son muy pocos los que sienten que la escuela les pertenece.
- Se percibió que la escuela en pocas oportunidades planifica actividades con los padres, madres y representantes, por lo que se infiere que la integración escuela-comunidad no se está llevando a cabo.
- Los padres, madres y representantes poco participan en la elaboración de planes de integración escuela-comunidad, por ende no emiten su sentir en torno a las actividades que allí se efectúan.
- Se observó que la planificación que se realiza en esta institución se hace a través de proyectos, pero de forma parcelada, es decir que las medidas implementadas parten de las decisiones de directivos y docentes sin la participación de la comunidad.

## 5. Recomendaciones

Para mejorar la cohesión holística de los actores educativos en el marco de la integración escuela-comunidad, se recomienda lo siguiente:

- Es pertinente desarrollar actividades en la escuela, dirigida a directivos, docentes, padres, madres, representantes y estudiantes sobre lo que significan los valores organizacionales, visión y misión, las creencias, el comportamiento de los miembros de la comunidad, la participación, de manera que cada cual analice su rol y asuma un comportamiento que

favorezca la integración. El desarrollo de las actividades sugeridas, se puede llevar a efecto por medio de talleres, jornadas o cursos.

- Los directivos y docentes deben desarrollar actividades que permitan participar a los padres, madres y representantes, así como también considerar las opiniones que emitan, que conlleven a mejorar la escuela. Esto puede hacerse por medio de jornadas mensuales, a nivel de grados afines, para seleccionar aquellas alternativas que le permitan la mejor solución a los problemas que se planteen. Dejar además que los mismos padres, madres y representantes asuman la responsabilidad de resolverlos, con la debida orientación de directivos y docentes.
- Crear dentro de la institución un espacio físico para que tanto los padres, madres, representantes, así como la comunidad se reúnan para compartir aprendizajes, experiencias y problemas.
- Implementar convivencias para estimular al compromiso y desarrollar el sentido de pertenencia en cada uno de los directivos, docentes y comunidad en general.
- La escuela debe establecer medios de comunicación efectiva entre los miembros de su personal y comunidad.
- Promover actividades sociales entre los miembros de la escuela para mejorar las relaciones interpersonales que permitan fomentar los valores.
- Dar a conocer los valores y reglamento interno de la institución a los miembros de la comunidad en general.
- Concebir la escuela desde otra perspectiva con nuevos propósitos, al servicio de la comunidad de acuerdo a las estructuras y lineamientos comunales.
- Implementar estrategias que lleven al conocimiento de las formas de participación e integración que a través del vivir, conocer y hacer se pueda crear la escuela que se quiere y se requiere.
- Utilizar los centros municipales, regionales y nacionales como lugares de encuentro para compartir tanto experiencias como saberes, donde los directivos y docentes faciliten a la comunidad obtener y compartir información actualizada y coherente sobre aspectos inherentes a las pautas que deben seguirse para lograr la cohesión holística de la escuela-comunidad causando el menor trauma posible de forma eficaz y efectiva.

- Finalmente, es necesario tener presente que en la actualidad el proceso de organización de las actividades escolares demanda la participación activa y el consenso de todos los actores del quehacer educativo. Por consiguiente, se requiere desarrollar proyectos participativos dirigidos a todos los miembros de la Asociación Civil y comunidad en general para propiciar la cohesión holística sobre la integración escuela-comunidad, de forma tal que se obtenga la información y orientación necesaria, para comprender la importancia que tiene para una institución educativa, el que exista una buena integración de la comunidad a las actividades que se desarrollan en la escuela.

## 6. Referencias bibliográficas

ANDER-EGG, E. (2008): *Metodología y práctica de desarrollo de la comunidad*. Argentina, Editorial Humanista.

AGUIRRE, A. (2004): *La cultura de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.

BALESTRINI, M. (2006): *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, BL Consultores Asociados.

CARRASCO, Y. (2008): *La investigación acción participativa como herramienta epistémica para propiciar la integración escuela-comunidad* [Resumen en Línea] Trabajo de grado de maestría UPEL-IPB. Instituto Pedagógico Barquisimeto. Disponible: <http://biblioteca.ipb.upel.edu.ve/> [Consulta 2008, Mayo 7]

FERNÁNDEZ, J. (2007): *Cultura Organizacional: Del PowerPoint a la gestión* [Documento en Línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional.htm> [Consulta 2008, Abril 7]

FLORES Y AGUDELO (2006): *La planificación por proyecto*. Caracas Venezuela, Brújula.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2007): *Metodología de la Investigación*. México, McGraw Hill.

LANZ, C. (1998). *Teoría Crítica e Innovación Pedagógica*. Barquisimeto Venezuela, Centro de Educación Popular.

\_\_\_\_\_ (2000): Cuatro líneas estratégicas del Proyecto educativo Nacional: Concreción de la Pedagogía Alternativa. *Revista de Educación*, 184 Año LX

LÓPEZ, Y. y PIÑERO, M. (2007): Investigación acción participativa como herramienta epistémica en la integración escuela-comunidad para el rescate y conservación de la Laguna de Guaranao en el Sector Bolívar, Municipio Carirubana, Estado Falcón,

Venezuela. [Online]. *Multiciencias* 7 (003) 308-318. Disponible en:  
<http://redalyc.uaemex.mx> [Consulta 2008, Diciembre 7]

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA LIBERTADOR (2008): *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, Autor.

OSSA, C. (2008): Influencia de la cultura escolar en la percepción de docentes de escuelas municipalizadas acerca de la integración escolar, *HORIZONTES EDUCACIONALES*, 13, 25-39. [Revista en Línea] Disponible en:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/>[Consulta 2008, Mayo 15]

ORAISÓN, M. Y PÉREZ, A. (2006): Escuela y participación: el difícil camino de la construcción de ciudadanía, *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 42, 15-29

MARTÍNEZ, B. (2005): *Esfera pública, conocimiento escolar y didáctica crítica*, en Actas del X Encuentro de profesores de Fedicaria. Valencia España, Nau Llibres.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN (2009): Propuesta del nuevo sistema educativo Bolivariano. Caracas, Autor.

MONJE, E. (1993). El poder compartido de la educación comunitaria ¿de quién es la comunidad? *Revista Educación* 95-102.

PUIGDELLIVOL, B. (2007): *La educación especial en la escuela integrada*. Barcelona España, GRAO

ROBBINS, S. (2009): *Comportamiento Organizacional. Conceptos. Controversias y Aplicaciones*. México, Prentice Hall.

ROMERO, E. (1993): *La participación. Tipos e implicaciones*. Revista de educación.

TOCA, C. y CARRILLO, J. (2009): Theoretical and methodological matters of organizational culture. *Civilizar*, [Online] July/Dec., Vol.9, (17), .117-136. Disponible en:  
<http://www.scielo.unal.edu.co/> [Consulta: 2007, septiembre 18]

ZERPA, J. (2008): *Integración escuela familia comunidad desde la perspectiva colectiva del desarrollo social*. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro, Cabudare, Estado Lara.

ZORRILLA, S. (2007): *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México, Aguilar León y Col. Editores.