

175
22



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PRIMARIA PUBLICA: EL RETO PARA LA CALIDAD EDUCATIVA

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A :

DALIA AURORA VIDAÑA CUENCA



DIRECTORA DE TESIS. MAESTRA NEDELIA ANTIGA TRUJILLO.



CIUDAD UNIVERSITARIA,

266401

1998.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Mamichi:

Faltan palabras, adjetivos y conceptos para intentar describir tu valía como ser humano. Con tu ejemplo, íntegro y honesto, me demuestras con perseverancia, día a día, que el futuro se construye desde el hoy. Por tí soy un ente pensante y feliz, que vive de manera auténtica la verdad como tu la predicas: libre.

A mi Abue:

Te la debía..... Como tú, sé cumplir.

A mis Hermanos Sandra y Jesús:

Con cariño, por los retos que nos faltan.

A Mago, Fabián y Megumi:

El camino se recorre desde el principio. En todo momento han sido el estímulo de superación que enriquece el alma y la razón.

A mis Tíos y Primos:

Con cariño. Somos parte de una familia.

A Jaimito:

Con admiración. Parte de mi existir es por su apoyo.

Adriana:

Con cariño y admiración por lo mucho que hemos vivido y aprendido. Siempre he considerado un "garbanzo de a libra" nuestra amistad.

Quequín:

Por lo que eres: ¡¡¡ Gracias por estar ahí !!!

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

La esperanza y el refugio de los que buscamos mejorar el desarrollo de nuestro país con orgullo, dignidad, respeto y libertad, preceptos de nuestra raza, de nuestro espíritu.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales:

Por el pasado y el presente que le ha tocado presenciar; por las semillas que han germinado en el cambio legítimo de las estructuras sociales. Aún falta mucho por la igualdad. En el futuro ahí estaremos.

A la Coordinación de Comunicación:

Por dar sentido y coherencia a las necesidades íntimas del conocimiento, contribuir a la formación de generaciones, implementar estrategias en beneficio de las ciencias sociales.

A la Maestra Nedelia Antiga Trujillo:

Los objetivos en cualquier circunstancia de la vida implican valor y tenacidad para afrontarlos; voluntad y esfuerzo para no dejarlos a la deriva, el reto es concluirlos. Con tu sabiduría, vitalidad, entrega y dedicación esta etapa es hoy un logro.

A los Profesores que contribuyeron en mi instrucción:

Cada parte de mi área profesional es producto de sus horas de libre cátedra, lecturas y ejercicios. El desempeño será sólo mi responsabilidad.

A Letti, Lulú, Lupita, Patty y compañeros de Facultad:

Por ser parte de lo que me dio la Universidad.

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN	I
1. LA ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	1
1.1. LA ORGANIZACIÓN SOCIAL	3
1.1.1. DEFINICIÓN	4
1.1.2. EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.1.3. LOS GRUPOS Y LAS ORGANIZACIONES	9
1.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO DE MENSAJES	13
1.3. LA INSTITUCIÓN ESCOLAR PRIMARIA PÚBLICA	18
1.3.1. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	19
1.3.2. ASPECTOS GENERALES	21
1.3.3. OBJETIVOS	26
1.3.4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	29
1.4. POLÍTICA EDUCATIVA EN MÉXICO	34
1.4.1. ASPECTOS GENERALES	35
1.4.2. EL ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (ANMEB)	38
2. EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ..	46
2.1. CONCEPTO DE EDUCACIÓN	47
2.2. LA CAPACITACIÓN	50
2.2.1. CONCEPTO	51
2.2.2. ETAPAS	53
2.2.2.1. INTRODUCCIÓN	54
2.2.2.2. ACCIÓN	57
2.2.2.3. REVISIÓN	59
2.3. LA COMUNICACIÓN	60
2.3.1. DEFINICIÓN	62
2.3.2. COMPONENTES	64

2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	69
2.4.1. DEFINICIÓN	70
2.4.2. FUNCIONES	72
2.4.3. CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN	74
2.4.3.1. DEFINICIÓN	75
2.4.3.2. ELEMENTOS QUE LA CONFIGURAN	77
2.4.3.2.1. LAS CREENCIAS	78
2.4.3.2.2. LOS VALORES	78
2.4.3.2.3. LAS MANIFESTACIONES CULTURALES	79
2.4.3.3. CULTURA Y COMUNICACIÓN	79
2.4.3.4. INFLUENCIA PARA EL CAMBIO	81
2.4.4. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	84
3. LA PROPUESTA: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA PÚBLICA PARA IMPLANTAR LA CALIDAD	87
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	90
3.1.1. LA COMUNICACIÓN COMO UN TEJIDO SOCIORRELACIONAL	93
3.1.2. TIPOS DE FLUJOS Y REDES DE COMUNICACIÓN	96
3.1.3. PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	98
3.2. EL PROCESO DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	100
3.2.1. SOBRE EL CONCEPTO DE CALIDAD	102
3.2.2. LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR ORIENTADA HACIA LA CALIDAD	105
3.3. LA COMUNICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN PARA IMPLANTAR LA CALIDAD EDUCATIVA	107
3.4. PROGRAMA "DESARROLLO Y EDUCACIÓN PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES HACIA LA CALIDAD EDUCATIVA"	109
3.4.1. DIAGNÓSTICO	111
3.4.1.1. OBJETIVOS	115
3.4.1.2. CONTENIDOS	115
3.4.2. PLANES DE ACCIÓN	117
3.4.2.1. EN COMUNICACIÓN	118
3.4.2.2. PRÁCTICAS DE CALIDAD EN LA ESCUELA	121
3.4.2.3. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES DIDÁCTICAS Y Y MATERIALES DE APOYO	128
3.4.3. EVALUACIÓN	129
A MANERA DE CONCLUSIONES	134

GLOSARIO DE TÉRMINOS	148
FUENTES DE CONSULTA	154
ANEXO 1 CONDENSADO LEGAL SOBRE EDUCACIÓN	158
ANEXO 2 PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO EDUCATIVO	162

INTRODUCCIÓN

El fenómeno comunicacional ha sido tema de innumerables estudios de toda índole y de diversas disciplinas dentro del campo de las ciencias sociales, puesto que se trata de la esencia misma del hombre como ser social en relación con otros seres humanos, dentro de las más variadas organizaciones sociales.

En más de una organización, gran parte de los conflictos, malos entendidos, falta de motivación, bajos índices de productividad, por mencionar algunos, son producto -entre otros aspectos- de la mala comunicación entre sus integrantes, desde el área directiva. Y la escuela no escapa a esta amenaza.

La implicación que dicho fenómeno pudiera tener dentro del ámbito educativo -en cuanto organización social y desde la perspectiva de las ciencias de la comunicación- es un tema relativamente reciente que aún no logra delimitar con precisión los elementos requeridos para comunicar con efectividad, que permitan mejores condiciones y proporcionen mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje.

La comunicación en la escuela, esa serie de procesos interactivos que configuran un tejido de redes y estructuras, se da en un espacio de vida social que conlleva interrelaciones y procesos comunicacionales de diverso tipo (alumno-alumno, docente-alumno, docente-autoridades escolares, escuela-familia, escuela-comunidad), diseñados y dirigidos a generar formas de intercambio que redunden en beneficio de la formación tanto de los destinatarios de la actividad

educativa, como de los emisores de la misma. Son procesos con valor social en los que va de por medio la intención formativa, raíz de todo sistema educativo.

Ello da la pauta para analizar, dentro de la estructura interna de la institución escolar primaria pública, la forma en que se dan los flujos comunicativos entre sus integrantes (directivos y docentes), para determinar el grado en que éstos influyen en el logro de objetivos educativos institucionales, y por consiguiente, en la implantación de programas de calidad educativa.

La calidad, definida como la mejora continua en el servicio que conlleva a asumir responsabilidades y cumplir compromisos, capacita al hombre para organizarse y realizarse a partir de una profunda transformación de actitudes encaminadas hacia la productividad y el desarrollo. Implica un resultado final de excelencia, consecuente de la eficiencia del conjunto, de un trabajo comunitario realizado de manera sistematizada (no basta saber que se hicieron bien las cosas; hay que hacerlas bien a la "primera").

Frente al movimiento para establecer en las empresas sistemas de gestión de calidad, el sector educativo no puede marginarse. En la compleja sociedad actual, inmersa en una serie de nuevas relaciones internacionales impuestas por la era globalizadora, una educación escolar tiene que darse en un marco de calidad y excelencia que reúna las características, requisitos y requerimientos que permitan verificar, certificar y registrar esa calidad a nivel internacional.

Con el pleno conocimiento de las experiencias y criterios del horizonte educativo nacional y con los avances metodológicos en el mundo del trabajo y la producción, hay que establecer sistemas que gestionen y aseguren la calidad de los servicios escolares, sin olvidar que ofrece servicios educativos -los institucionales- de difícil valoración en términos de resultados sociales.

Las instituciones educativas tienen que rendir un determinado "producto" social que habrá de ser medido y puesto en relación con los recursos económicos destinados a la educación: mientras que las instituciones privadas están fuertemente presionadas por criterios de eficiencia y éxito -que son los que determinan en última instancia la orientación de la demanda-, las instituciones públicas están más

centradas en el mantenimiento del “adecuado equilibrio” de sus integrantes, en la consecución de directrices sociales y en resolver problemas respecto de los que existe una gran sensibilidad social. Por estas condiciones, las escuelas públicas se convierten en campo fértil para implantar procesos de calidad educativa.

Ésta se asegura con una serie de principios, normas y requisitos que se refieren a la gestión de todo el proceso y no sólo a la evaluación del éxito o fracaso escolar. Como es un proceso de mejora continua en el servicio, se nutre de la reflexión colectiva de sus integrantes (internos: directivos, docentes y estudiantes; mixtos: consejos técnicos, y externos: padres de familia y otras asociaciones civiles) sobre datos recogidos de un proceso científico y sistemático de autoevaluación e investigación participativa del funcionamiento de los elementos de una escuela, lo cual los compromete a asumir sus responsabilidades y cumplir sus compromisos.

Dicho análisis parte de las deficiencias que se arrastran desde el nivel básico de la educación pública en México -bajo rendimiento y deserción escolar; incapacidad para vincular la teoría con la práctica y la falta de vinculación programática entre los niveles escolares-, producto, entre otros factores, del bajo presupuesto federal destinado a la educación; de los conflictos dentro del sindicato magisterial; los bajos salarios o la falta de mejores condiciones de vida de los docentes. Ello repercute indudablemente en la baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Aunque los modelos de calidad provienen sobre todo de las culturas norteamericana y japonesa, las gestiones de escuelas de calidad ya funcionan en Estados Unidos y Europa. En México, a pesar de que el tema se ha abordado en varias administraciones federales, no se puede afirmar que los avances hayan sido significativos. La imagen y el prestigio de la escuela pública han estado en tela de juicio, sin que los esfuerzos por mejorarla satisfagan los reclamos sociales.

El problema es que con todo y la llamada “descentralización educativa” (la transferencia de funciones y los recursos humanos y materiales hacia los estados) formalizada en 1992 a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANMEB), entre los gobiernos federal y estatales, y el Sindicato Nacional

de Trabajadores de la Educación (SNTE), el sistema educativo todavía responde a guías generales marcadas por la institución que sirve y rige los destinos educativos nacionales, es decir, la Secretaría de Educación Pública (SEP), de la cual emanan las funciones que han de desempeñarse.

Pese a las determinantes que prevalecen en la realidad de la cultura escolar actual -la inercia del sistema educativo reflejada en "el nosotros estamos bien" de maestros y directivos, que contrasta con las fallas evidentes en la formación de los estudiantes; la ineficiencia escolar al prestar un servicio social; lo tradicional de sus sistemas de organización, administración y métodos de trabajo, siempre en una estructura vertical de "arriba hacia abajo"; el acartonamiento con que se mantiene la relación maestro-alumno, con la pasividad de éste último; las restricciones presupuestarias reflejadas en carencias materiales y de recursos didácticos básicos para la enseñanza-, es posible considerar el cambio enfocado hacia la calidad.

Sin olvidar las pautas establecidas por la SEP para los procedimientos de la enseñanza, es pertinente considerar que en el marco de una adecuada organización general del sistema educativo, la calidad educativa se genera desde el seno del plantel, de cada salón de clases, con el compromiso de directores y profesores, con el apoyo de autoridades, padres de familia y la activa participación de los alumnos en las labores escolares. Hay que partir de la realidad viva de la escuela, de la práctica en el aula escolar sin ignorar los principios de la teoría pedagógica moderna, por lo que cada escuela tiene que organizar un plan para asegurar la calidad de la educación y cada maestro tiene que formular y practicar su propio plan en el mismo sentido.

Se requiere en principio un cambio de actitud y una nueva manera de hacer las cosas que el director tiene que promover con responsabilidad al ejercer su liderazgo. Por ello hay que iniciar en este nivel el cambio cultural, para que baje y permee las demás áreas, lo que conduce a motivar un cambio organizacional dentro de la escuela para asumir una nueva cultura de vida individual y social

Sin dejar de lado la doble función de la actividad educativa misma, que consiste en mantener y difundir valores, principios y creencias (para consolidar al

estado-nación) de una sociedad determinada, y a la vez proporcionar las herramientas (al dar al alumno el saber, el pensar y el saber-hacer) para la transformación social, es factible iniciar el propósito de cambio para mejorar los servicios que ofrece, a partir de un proceso de comunicación "organizacional" que mejore conocimientos, actitudes y formas de vida y trabajo para elevar los niveles de productividad (educadores con mejor formación académica y mejores salarios, y educandos mejor preparados en cada nivel académico, para que después de su formación final incursionen en el mercado laboral nacional o internacional, según sea el caso).

Si la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas que facilitan y agilizan el flujo de mensajes entre los miembros de una organización, o entre ésta y su medio, para influir en opiniones, actitudes y conductas y cumplir mejor y más rápido sus fines, y dentro de la escuela, entonces puede convertirse en la guía para coordinar las actividades en la implantación de la calidad educativa. Echa mano de la capacitación como herramienta que apunta a cambiar actitudes, modificar hábitos, introducir nuevos valores y desechar vicios que han caracterizado la formación profesional y académica del magisterio, propósito que tiende a ser complejo por la inevitable interacción que se da entre el contexto social y los profesores, pues la escuela es un universo de individualidades que no sólo tiene distintos niveles jerárquicos, sino además diferentes antecedentes culturales, geográficos, académicos, administrativos y laborales.

El factor "capacitación", fundamental para cambiar la cultura organizacional, se vincula con un proceso educativo al representar una actividad permanente que se propone concientizar al personal respecto de la naturaleza, alcances y metas de la calidad educativa, e iniciar la capacitación permanente sobre una metodología.

Bajo este enfoque, también la "capacitación" es un proceso comunicativo que reeduca y/o forma a los maestros y directores en su contexto laboral, tendiente a la búsqueda de la calidad sobre contenidos de filosofía y políticas de calidad, desarrollo humano y organizacional, principios institucionales de la organización y didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje.

De ahí que las siguientes páginas presenten una visión de la escuela como organización/entidad/comunidad, capaz de organizarse, mejorar y aprender de sí misma por medio de sistemas que le permitan comunicarse, para superarse y ser una organización "inteligente", lo cual implica introducir en la estructura escolar del nivel básico algunos principios de la comunicación organizacional desde la perspectiva de teoría de sistemas, en la que un "sistema" está compuesto por elementos interrelacionados entre sí para dar vida al todo cuando comunica, esencial para unir a los subsistemas y facilitar su interdependencia.

Su aplicación al campo de las ciencias sociales ha llevado a un nuevo enfoque de la realidad social (totalidad en la que lo cultural, educativo, económico, histórico o jurídico, no pueden interpretarse si no se atiende a sus relaciones mutuas). Es decir, las estructuras interactúan entre sí con factores del entorno político, económico y social de la educación pública primaria a nivel nacional (desempleo, bajos salarios, falta de vivienda digna, movimiento del sindicato magisterial), por lo que se hay que articula modos de comunicación internos que fomenten una cultura escolar de calidad.

El enfoque sistémico hace referencia al tejido socio-relacional (sistema de relaciones) de la escuela, de redes como una serie de procesos interactivos (externos -todo el contexto, en el que figuran padres de familia y sociedad- e internos -directivos, docentes, alumnos-) que determinan -según su contexto, objetivos y estructuras- flujos y estructuras de comunicación, participación, liderazgo, clima y cultura, dinamizadores del desarrollo y funcionamiento e indicadores de evaluación.

La incursión de la teoría general de sistemas en la escuela es reciente (más o menos desde 1981), lo que permite un tipo peculiar de estudio para dejar de ser considerada una mera sistematización de saberes acerca de cómo disponer los elementos materiales y personales de los establecimientos de enseñanza, y dar prioridad al entorno de las organizaciones escolares, a sus sistemas (o subsistemas) y a los intercambios que se producen entre ellos (comunicación), lo cual evidencia la posibilidad de estudios interdisciplinarios que elaboren técnicas para incrementar la

calidad educativa de la educación pública primaria en México, nivel en el que se originan y desde el cual se arrastran las deficiencias citadas. Su utilidad en el terreno de la investigación y la enseñanza de la comunicación en general, es una oportunidad para emprender una reflexión en un rubro donde la educación y la comunicación, en sus más variadas formas, pueden estudiarse de manera conjunta para elaborar diseños de productos culturales y educativos que mejoren prácticas pedagógicas muy concretas.

Por lo mencionado, se plantea este trabajo como materia de estudio de profesionales en ciencias de la comunicación, quienes han tenido poca o nula injerencia en cuestiones educativas -por su esencia han sido abordadas sólo por normalistas o pedagogos-, pero que no escapan a su ámbito, ya que la educación es en sí un fenómeno socio-comunicacional (interrelaciones sociales que determinan procesos comunicativos). Esto hace posible aportar elementos de contexto y análisis para explicar los procesos comunicativos generados en el complejo tejido de flujos y redes de interrelaciones producidos dentro de un plantel educativo, para luego planear estrategias comunicativas (en este caso la capacitación para directivos y docentes) que permitan esbozar la identidad y la imagen del propio plantel, y así proponer la alternativa de cambio -calidad educativa y calidad de vida-, tendiente al mejoramiento de la educación pública primaria.

Se propone un modelo de comunicación con emisor, mensaje, canal de transmisión del mensaje, receptor y retroalimentación (en el que intervienen las acciones codificadora y decodificadora), y se traduce en que el equipo interdisciplinario se convierte en emisor al elaborar un programa para capacitar al receptor (directivos y docentes), que a través de la capacitación misma (canal) lleva el mensaje "cultura de calidad para incrementar la calidad educativa", dentro de un marco de formación integral y armónica del educando, con la finalidad de provocar una respuesta en virtud de una educación de calidad que pueda percibirse en comportamientos y expresiones de los receptores (retroalimentación): una nueva actitud del profesor frente a las deficiencias del propio proceso enseñanza-aprendizaje, que tome en cuenta la educación en valores, la igualdad de

oportunidades, la autonomía de los centros docentes, el manejo del liderazgo directivo, el control de la inspección educativa y la trascendencia de evaluar.

Dado que la calidad reúne elementos claves para dar continuidad y estabilidad a las acciones programadas, no se intentan homogeneizar actitudes y formas de vida dentro de la escuela, mas que en un aspecto: la importancia de la cultura de calidad. La libertad individual del maestro facilita su ejercicio docente y difunde comportamientos que mejoren los niveles de vida personal y profesional, con éste, la de los alumnos y por ende, de la calidad educativa misma.

Se parte de la premisa de que cualquier análisis del funcionamiento de una organización inicia por conocer su contexto, en el que adquieren sentido y significado -para definirla, interpretarla, comprenderla, evaluarla e intervenir en ella- los elementos de la comunicación (codificadores y decodificadores de las dimensiones psico-sociológicas de los mensajes de emisor-receptor y de sus procesos interactivos).

De ahí que el objetivo general del estudio sea ubicar a la comunicación organizacional como factor de análisis de los distintos tipos de flujos, redes o estructuras que se dan dentro de la institución educativa pública primaria, para proponer un programa de capacitación a directivos y docentes que difunda conceptos no sólo de calidad de la educación, sino de calidad de vida ante los retos del México de fin de siglo.

Para ello, se identifican y describen los componentes de la institución educativa como organización social; se definen los conceptos de calidad, educación, capacitación (más que comunicación educativa por sus implicaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje, es herramienta de la comunicación organizacional que pretende modificar actitudes y conductas hacia el incremento de la calidad educativa), comunicación (con sus componentes, flujos y redes) y comunicación organizacional, y se determina que ésta última, dentro de la institución escolar primaria, es una opción para implantar la calidad educativa.

Esta investigación es esencialmente de carácter propositivo: se deja la "puerta abierta" para implantar programas de calidad educativa en un centro escolar

público a nivel primaria, después del tratamiento conceptual y descriptivo del hecho educativo en México y del contexto que le rodea, así como de los factores comunicativos que inciden en él, desde el paradigma sistémico. No presenta derivación práctica (aplicación y resultados que pueden ser punto de partida de estudios posteriores) con resultados específicos para probar, falsear o contrastar una hipótesis de trabajo.

En cambio, se parte del supuesto teórico de que en el contexto actual de la educación pública en México, a través de los principios básicos de la comunicación organizacional, pueden generarse procesos de formación-información-comunicación (como es el programa de capacitación propuesto), impulsados por los directores, que faciliten una cultura colaborativa hacia la calidad en cada plantel y cada salón de clases, en la que éstos junto con maestros y alumnos participen en la elaboración de sus principios y que la asuman como propia. Dichos procesos pretenden potenciar la motivación y la colaboración de los profesores, con lo cual es factible alcanzar un mayor grado de participación -aún si se consideran conflictos funcionales y profesionales- que permitan desarrollar el compromiso y la responsabilidad, en vez de una cultura de enfrentamiento. La formación y la comunicación ejercitan la reflexión, con el fin de crear una cultura común de finalidades e intereses de todos los implicados para la mejora continua de calidad profesional y ocupacional.

De aquí que este trabajo se estructure de la siguiente forma:

El primer capítulo describe a la institución educativa como una organización social que, después de la familia, tiene la misión de consolidar el proceso de socialización del ser humano dentro de un entorno social determinado, y se le concibe como un sistema abierto que genera mensajes dirigidos a los educadores entre sí y a los educandos. Se presentan las particularidades de la institución escolar básica y también se abordan *grosso modo* los aspectos generales del hecho educativo y los elementos esenciales que han conformado la política educativa en México en las últimas dos décadas, que incluye el diagnóstico y la crítica a la educación, plasmados en 1992 en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la

Educación Básica (ANMEB), celebrado entre los gobiernos federal y estatales, y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

En el segundo capítulo se desarrollan los conceptos generales de comunicación (proceso -con sus respectivos componentes- de "ida y vuelta" natural en las organizaciones, por la necesidad de comunicarse de los individuos que las conforman); educación (formal e informal, que también es un proceso comunicativo en el más amplio sentido de la palabra, pues su origen se encuentra en la razón y la conciencia de la realidad, se interioriza y la consecuencia es una transformación en el comportamiento y en la forma de pensar), y capacitación (alternativa de automejoramiento hacia la calidad). Se manifiesta que la comunicación organizacional dentro de la institución educativa condiciona un cambio de comportamiento personal e institucional, para asumirse en forma de vida individual y difundirse dentro de la cultura organizacional.

El tercer capítulo es la propuesta. Parte del diagnóstico de la comunicación en la escuela para establecer una cultura de calidad en su estructura interna, en un diseño de comunicación y capacitación para implantar en las áreas directiva y docente, los principios de la calidad educativa a nivel primaria, en términos de "calidad total" utilizados por Edward Deming, al organizar actividades didácticas concretas y la compilación de material de apoyo que las sustente. Este proceso necesita evaluar de manera periódica y constante los resultados obtenidos, lo que a la larga permitirá tener un control sobre las fortalezas y debilidades de la institución escolar.

Se pretende que el lector pueda concluir que la comunicación organizacional dentro de un plantel educativo determina que la emisión, recepción y sobre todo, la retroalimentación del mensaje, a través de la participación bidireccional y multidireccional, sean instrumentos capaces de crear un ambiente positivo que faciliten el compromiso de sus integrantes respecto al desarrollo y mejora de su funcionamiento (calidad de los procesos internos a través del alto nivel de satisfacción de sus miembros). De ahí que la capacitación propuesta sea para instrumentarse en cada salón de clases, según sus propios requerimientos, y la base

de la estrategia sea el liderazgo del director y el empeño del maestro, preocupado y ocupado en mejorar su trabajo. Sólo la reflexión del profesor sobre su propia práctica y su propósito para mejorarla presenta la posibilidad de organizar escuelas de calidad.

Este estudio, si bien no es un modelo acabado de lo que representa la comunicación dentro de la escuela pública, puesto que carece de aplicación práctica por limitantes de tiempo, si pretende ser el inicio de un proceso de trabajo interdisciplinario de carácter académico entre especialistas de la educación y de la comunicación, en la búsqueda de técnicas y herramientas que tiendan a incrementar la calidad educativa, sin pretextar la imposibilidad de llevarlo a cabo a causa de las limitantes financieras que en más de una ocasión pudieran obstaculizar este propósito, sobre todo en lo que concierne a la educación pública primaria. La capacitación es un recurso que hay que valorar y permite dar los primeros pasos hacia la calidad educativa nacional.

1. LA ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La razón de ser de toda sociedad se finca en la existencia del hombre mismo; éste coexiste en los grupos sociales desde que nace. Su carácter social lo vincula con la "organización" -sistema social con funciones propias e interdependientes- donde se asocia con otros para garantizar su supervivencia, de acuerdo con objetivos y metas comunes, y desempeña funciones diferenciadas en estructuras sociales (la familiar, la escolar, la religiosa, la estatal) que interactúan para dar forma al entorno social.

Dentro de las organizaciones, el ser humano aprende y desarrolla habilidades, aptitudes y capacidades, y sus interrelaciones permiten su desarrollo individual y colectivo. Es pues el hombre la esencia y vida de toda organización.

La realidad más cercana a la experiencia individual desde el nacimiento es la familia, base y raíz de todo sistema social. En ella recibe los primeros cuidados y, de manera explícita o implícita, un mundo de valores, virtudes, conceptos, actitudes y respeto a los demás que determinarán su propia personalidad (proceso de socialización)

Después de la familia, la escuela se convierte en la segunda organización en la que los hombres adquieren, refuerzan y hacen suyos valores y principios necesarios para convivir en sociedad, con roles sociales específicos según los grupos institucionales a los que pertenecen. Es decir, la institución educativa complementa la educación familiar y garantiza en el individuo su desarrollo personal y su socialización, con otro tipo de relaciones sociales.

Su función complementaria o de "segunda educadora" implica conocerla por dentro, sea para ofrecer un mejor servicio al usuario (los alumnos) o para intervenir

sobre ella como directivo o responsable (director y profesores), y así diagnosticar sus fortalezas y debilidades.

Las actividades de aprendizaje y adquisición de conocimientos, valores y principios determinan que la institución educativa tenga una vida organizada propia dentro de la sociedad, pues en ella se prepara a los niños para formar una sociedad adulta y para promover una actividad de enseñanza especializada en la que intervienen el educador y el educando.

Dado que la escuela es un invento que satisface una necesidad social establecida por los miembros de una sociedad, cumple con funciones explícitas (educar, socializar, enseñar, orientar, preparar profesionalmente, culturizar) y ocultas (formar ideologías) en una doble vía: para conservar la cultura de un entorno social específico, y a la vez, para proporcionar a los educandos las bases de una transformación de su sociedad.

Por tanto, la educación depende de modos específicos de vida y presenta características diferentes en cada grupo social. Su propia dinámica conlleva transformaciones sociales educacionales para adecuarse a un momento histórico determinado. Cuando no se da congruencia en este sentido es que existe un problema entre los objetivos planteados por el sistema educativo (deber ser) y el desarrollo real (ser) de la misma educación, lo que hacen obligada la exploración, conocimiento y evaluación del contexto social y sus diferentes indicadores, los cuales inciden en la práctica del binomio enseñanza-aprendizaje.

La teoría general de sistemas explica estos requerimientos al tratar a la organización escolar como sistema social abierto, integrado por subsistemas que se valen de la comunicación para facilitar su interdependencia. Este enfoque identifica los elementos que definen a las organizaciones escolares; delimita el conjunto de subsistemas que las integran y sus relaciones; define su entorno y los intercambios que se producen entre sus sistemas, y desarrolla un modelo para representar sus componentes e interacciones.

Por ello se contextualiza en términos generales la política educativa en México dentro del "Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000", a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) de 1992, del cual se han retomados aspectos para modificar el sistema educativo (como la federalización, los nuevos planes y programas de estudio), aunque aún prevalezca una cultura escolar con organización y métodos de trabajo sostenidos en la tradición y la inercia de las décadas pasadas. Para llegar a este punto, hay que partir de lo que es una organización social.

1.1. LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

Los seres humanos viven en espacios geográficos determinados y en el seno de diferentes formaciones sociales para satisfacer sus necesidades fundamentales, en donde establecen relaciones de carácter permanente o transitorio de variados tipos. A las formas de convivencia se les denomina "sociedad" y las mismas formaciones sociales son las organizaciones.

La "sociedad es una colectividad organizada de personas que viven juntas en un territorio común, cooperan en grupo para satisfacer necesidades sociales básicas, adoptan una cultura común y funcionan como una unidad social distinta"¹. Los individuos forman grupos y éstos, a su vez, constituyen la sociedad.

Para afrontar variados y complejos problemas, la sociedad se constituye en una compleja red de organizaciones interrelacionadas (familia, escuela, Estado o iglesia), cada una de ellas con su propia significación y su objetivo particular, con lo que forma los "sistemas", cuyo funcionamiento se da por la integración e interacción de sus partes de acuerdo con una ideología² determinada.

La interdependencia en las estructuras sociales es tal que un cambio o rompimiento en alguna de ellas repercute en todas, y la persistencia determina el

¹ FICHTER, J. Sociología. Barcelona. Herder. 1979. p. 154.

² Sin crear una discusión bizantina sobre las diversas corrientes teóricas de "*ideología*", en este trabajo se le entenderá simplemente como una forma de concebir al mundo, con sus propias características y elementos.

retardo del cambio de otras estructuras y aún del sistema mismo. El tiempo determina su transformación por las reglas y condicionamientos que éste trae consigo. Del mismo modo, cualquier acción que pretenda transformarlas guarda proporción precisa según la fuerza misma de sus estructuras. En este sentido, la mayoría de los programas o proyectos que intentan modificar las actitudes o la conducta, son a largo plazo y el tiempo limita sus alcances.

1.1.1. DEFINICIÓN

El desarrollo de los sistemas y sus estructuras conlleva el estudio de la organización. Por tanto, en la presente investigación se le define desde dos puntos de vista: uno sociológico, que la conceptualiza como "toda ordenación social de la vida en sociedad... es esa formación social como un todo, con todos los procesos... aún los no planificados ni previstos que en ella tienen lugar"³; y el administrativo, que la reconoce "como entidad social relativamente permanente, caracterizada por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo"⁴.

Ambos conceptos se complementan: las "formaciones sociales", en donde cada quien tiene una misión determinada -un rol- según sus habilidades, para el logro de sus fines y objetivos, disponen de un conjunto de medios prescritos y regularizados que coordinar sus actividades (estructura) y mantienen el equilibrio establecido, por lo cual están diseñadas con una finalidad que determina su comportamiento.

Este orden permite que la organización sea independiente de sus miembros y se encamine cada vez más a las expectativas contempladas. De ahí que cada pueblo, civilización o grupo humano en el paso de su historia enfrente diversos problemas, ante los que crea mecanismos propios y adopta soluciones específicas a sus conflictos internos y externos.

³ MAYNTZ, Renate. Sociología de la organización. Madrid. Alianza Editorial. 1977. pp. 48-49.

⁴ DENNIS, J. Teoría de la organización y de la administración Enfoque integral. México. Limusa. 1983. p. 32.

Es la organización entonces, un conglomerado de individuos que forman una unidad social, con el propósito de alcanzar metas preestablecidas, en donde cada individuo o grupo cumple una tarea en beneficio del todo. Por tanto, en sí mismo es un sistema social en el que las personas -mismas que conforman los grupos- tienen funciones propias e interdependientes que se complementan para alcanzar un objetivo común, según lo muestra el cuadro No. 1.

ORGANIZACIONES
- Formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo determinado de miembros, en donde las funciones de cada quien están diferenciadas entre sí.
- Se orientan conscientemente hacia fines y objetivos comunes.
- Se configuran racionalmente con vistas al cumplimiento de sus fines y objetivos.

Cuadro No. 1 Definición de organización social

1.1.2. EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La historia de las organizaciones ha definido el papel que el hombre ha jugado en ellas. Las deficiencias de algunas corrientes metodológicas al respecto radican en la separación que hacen entre su "yo" interno y su capacidad física para trabajar; más que "ser humano", se han concretado a verlo como una "máquina" con poco cuidado para su funcionamiento y de la cual se espera cantidad más que calidad (domina el criterio de la eficacia, de la preocupación por obtener resultados materiales al margen de otros objetivos), lo que ha ocasionado apatía y conformismo en las personas, pocos deseos de superación y, por consiguiente, escaso o nulo ánimo de contribuir o atender al bienestar común.

El estudio de la forma en que actúan las personas en el seno de las organizaciones cuenta con nuevos instrumentos de análisis (aportados hace poco más de una década) por la interpretación de la actividad laboral desde los planteamientos de la psicología cognitiva, en cuanto a que la personalidad influye en actitudes como la motivación, el compromiso, el liderazgo o el estrés, lo que a su vez determina la productividad individual y organizacional. De esta manera, la organización no es la única receptora de los beneficios; todos y cada uno de sus integrantes también reciben recompensas de diversa índole. En este esquema:

a) El hombre es persona.

En la "persona" convergen los elementos que dan esencia y significado a la vida humana: sustancia, individualidad y espiritualidad (comprende materia, espíritu, inteligencia, razón, voluntad, libertad, afectividad, sociabilidad y capacidad de apertura hacia un Ser absoluto, si existe tal creencia en el individuo). El hombre es libre y consciente, capaz de ver su interioridad, siempre perfectible en la búsqueda de los valores supremos -la verdad, la bondad y la belleza-; posee fuerzas interiores que lo mueven a actuar y a superarse, o por el contrario, a destruirse. Mediante su conciencia conoce cuanto le rodea, se conoce a sí mismo y descubre sus posibilidades de conocer más y tomar decisiones. Por su voluntad libre hace lo que ha decidido y no hace lo que ha juzgado inconveniente.

b) Es el hombre el único elemento vivo de toda organización.

Es el motor, fin y vida que aplica, modifica, crea, complica, facilita, construye o destruye su entorno. Desde sus orígenes ha buscado la compañía y la cooperación de sus semejantes para ayudarse entre sí, repartirse tareas específicas, buscar el bien común y para desarrollar una vida social que lo enriquezca, que le dé la posibilidad de subsistir en su propio ambiente y de proveerse mejores condiciones de vida.

c) Posee características individuales.

La individualidad del ser humano lo hace ser lo que es, y es producto de la interacción entre sus factores biográficos y las peculiaridades de su entorno, lo que constituye la dimensión educativa de su conducta. Ésta le permite plantearse

qué le mueve a formar parte de una organización y a aportar fuerza de trabajo, recursos intelectuales o capacidad de innovación en favor de objetivos institucionales. De ahí el análisis de los rasgos de la personalidad que influyen en su rendimiento (procesos de valoración de niveles de logro o alteraciones de conducta).

d) Cumple roles definidos.

En la organización cada individuo desempeña un rol específico con oportunidades para actuar (enriquecimiento personal con el progreso laboral, por ejemplo) y limitantes (control de conductas laborales con el fin de hacer que la gente contribuya a los objetivos generales, por ejemplo), lo cual le da una estructura que le es peculiar para alcanzar metas prefijadas.

e) Requiere de motivación.

El grado en el que el individuo se integra en el "rol" que le corresponde se convierte en determinante básico de la motivación y en una vía para la auto-actualización personal y profesional. Las expectativas de éxito en el desempeño de las funciones asignadas al trabajador son factor imprescindible para interpretar su conducta laboral, sin desconocer el conjunto de influencias educativas previas que tienen sus integrantes, producto del desarrollo social e individual adquirido primero en la familia y la escuela antes de incorporarse al mundo del trabajo. Por lo tanto, cualquier proceso de planeación tiene que tomar en cuenta las necesidades fundamentales -físicas, espirituales y materiales- de quienes participan en ella, lo que repercute en la productividad de la organización.

Lo anterior comprueba que las relaciones entre incentivos, participación y rendimiento laboral (apreciado por los resultados del esfuerzo laboral), están afectadas por los factores internos (esfuerzo personal, inteligencia, preparación) de los trabajadores. Un mejor desempeño individual se logra con siguientes supuestos:

- Hacer sentir a las personas parte de la organización, sin olvidar que su conducta laboral es producto de su interacción con sus rasgos personales.

- Considerarlo en el diseño de objetivos, planeación y toma de decisiones, lo motiva y le da satisfacción laboral.
- Convertir cada actividad en reto para la capacidad y desarrollo individuales, con lo que se logra también un enriquecimiento personal.
- Procurar buen ambiente de trabajo, con relaciones cordiales y de respeto, en el que el individuo se sienta aceptado por los otros y por la propia organización.
- Proporcionar recursos técnicos (herramientas, espacio físico, horario adaptable), preparación profesional y capacitación continuas para el desempeño de las tareas y con ello procurar un mínimo de desgaste corporal y mental, lo que reduce el ausentismo y el desánimo.
- Expresar el reconocimiento al trabajo que realiza cada persona, así como la valoración positiva y la recompensa de la eficiencia, influye en la disponibilidad y en el compromiso personal para con la organización.
- Difundir y vivir valores como el respeto, la lealtad y la justicia para proporcionar a las personas una formación humana integral que implique coherencia de vida. En este punto radica la identificación del individuo con la organización, con lo que surge de manera espontánea el compromiso abierto respecto de los fines, la confianza mutua y los valores compartidos.
- Reconocer y fomentar el derecho de expresión en cualquier nivel.

Estos aspectos contribuyen al éxito de la organización hacia la mejora continua, sobre todo en los últimos años de este siglo, ya que las condiciones de la economía internacional exigen un retorno al aspecto humano para obtener mayores índices de productividad. Hay que motivar a todos los niveles jerárquicos, para que cada día piensen la forma de mejorar la calidad, la producción, los costos, los servicios que se ofrecen, la satisfacción del cliente y la satisfacción personal del trabajo realizado

Esta nueva actitud organizacional no se logra de un día para otro; es un proceso paulatino que a la larga se adopta como estilo de vida personal; no de manera impuesta, sino con un programa de formación integral del individuo.

1.1.3. LOS GRUPOS Y LAS ORGANIZACIONES

La existencia de las organizaciones se explica por la existencia misma del ser humano. La interacción social del individuo -esa conducta conjunta que realizan los integrantes de un grupo y que crea "interdependencia"- da lugar al surgimiento de familias, escuelas, fábricas, empresas, hospitales, clubes sociales, servicios militares, centros de recreación o iglesias. De aquí surge la división del trabajo (en cuanto a que las aptitudes personales y las especializaciones técnicas definen roles individuales) y se da la complementariedad social, por la que cada quien desempeña el llamado papel "complementario" para dar y recibir satisfactores o servicios.

Cada una de las actividades humanas (de supervivencia, para mantener el orden social o de descanso y entretenimiento) se realizan en diferentes grupos sociales básicos creados para satisfacer las necesidades físicas, espirituales y materiales de los seres humanos.

Son pues las personas, o los grupos de ellas, los materiales concretos constitutivos de la organización; ejercen determinadas actividades en interacción recíproca y albergan determinados sentimientos y opiniones de los hechos⁵; mantienen intercambios de intensidad y frecuencia tales que se justifica el que sean considerados entidades⁶ sustantivas y diferenciadas, que añaden algo (lo grupal) a la suma de las aportaciones individuales de sus miembros.

Para efectos de este trabajo, de acuerdo con Gonzalo Gómez Dacal⁷, el grupo es la "entidad formada por varias personas (o en sentido general, por varios organismos) entre las que existen relaciones mutuas y estables (que se justifican en función de objetivos determinados), y que es capaz de reaccionar como un todo ante

⁵ Las repercusiones de los grupos sociales son de largo alcance para la vida social e individual del hombre, y fortalece aspectos fundamentales en su desarrollo al interior de la sociedad. En la relación individuo-sociedad, las diversas influencias sociales modelan el perfil de las personas de una comunidad.

⁶ En realidad, la propia organización es un grupo, aunque no todos los conjuntos de personas son organizaciones. Para que varias personas alcancen el carácter de organización (o de grupo organizado) es imprescindible que sus miembros tengan responsabilidades diferenciadas en función de los objetivos que se persiguen.

⁷ GÓMEZ DACAL, Gonzalo. Departamentos, seminarios y equipos docentes. Madrid. Cincel 1992.

contingencias provenientes del exterior, existiendo conciencia, más o menos precisa, de todo ello entre sus componentes”.

Los grupos se distinguen por ser formales e informales:

- Los **formales** se definen desde la propia organización: personas que comparten unas mismas tareas y realizan funciones similares (salón de clases, por ejemplo).
- Los **informales** son resultado de los vínculos de naturaleza afectiva, ideológica o sindical que se consolidan entre personas de una misma organización, y que pueden pertenecer a la vez a uno o varios grupos formales.

Las organizaciones laborales sirven de contexto a una inmensa trama de relaciones interpersonales, constitutivas unas de la propia organización formal (relaciones de cooperación o “laterales”, y de subordinación o “verticales”, consecuencia de la necesaria distribución de responsabilidades entre sus miembros y de la complementariedad que existe entre tales responsabilidades), y otras asociadas a intercambios personales no formalizados en organigramas (resultado inevitable del hecho de convivir varias personas en un espacio vital que comparten).

El estudio de su composición, dinámica y evaluación conlleva un doble proceso de integración (sistemas de comunicación, información, coordinación y control para que la entidad global que constituyen actúe de forma concertada) y diferenciación (conjunto de diversas tareas que es preciso realizar por entidades especializadas).

Existen elementos comunes en su conformación:

1. Sus integrantes conservan su individualidad y presentan una similitud de objetivos o gustos, por lo que se identifican de manera específica.
2. Fuerzas internas (filosofía, normas, políticas, objetivos, valores y cultura comunes, “organizacionales”) rigen, influyen y modifican conductas individuales.

3. Poseen una estructura social en la que cada persona tiene una posición y una jerarquía⁸ con respecto a la de los otros (directivos, técnicos, administrativos, con un rol definido), con lo cual se da la "diferenciación" (conjunto de tareas especializadas a cumplir según el nivel que se guarda dentro de la organización).
4. Conservan una atmósfera, un ambiente que los caracteriza.
5. Son dinámicos por el cambio de sus estructuras.
6. Establecen objetivos concretos hacia los cuales encaminan actividades específicas (dirigidas hacia una o varias finalidades sociales) para el logro de sus metas.
7. Se dan en un ámbito definido en el que sus integrantes adquieren membresía⁹.
8. La interacción grupal es regulada, con normas de comportamiento que influyen en la manera de desempeñar las funciones con coordinación, intercambio de tecnología, complementación de intenciones y objetivos, relaciones con órganos de supervisión y dirección, entre otras actividades.
9. Evalúan con frecuencia los resultados obtenidos.
10. Marcan su propio estilo de liderazgo o de mando.
11. Su permanencia es relativa, es decir, por un tiempo determinado según los intereses y la satisfacción personales.

Los grupos se hallan interrelacionados entre sí al formar una amplia red social de intercomunicación, en la que los mensajes emitidos en cada uno de ellos moldean la conducta individual, familiar y social, y garantizan la subsistencia de la sociedad. Una constante comunicación entre las partes es esencial para crearles una conciencia que revele y explique su existencia dentro de la organización, de lo que resulta un sentimiento de pertenencia expresado en el "nosotros".

De hecho, en los grupos sociales el conjunto central de valores, hechos y actitudes establecidos en un contexto determinado, consolida un

⁸ La "jerarquía organizacional" marca la existencia de los papeles complementarios: cada quien realiza sus actividades de acuerdo con el nivel que guarda en la organización.

⁹ La "membresía" es el sentido de pertenencia a un grupo determinado, que se da en un territorio (zona de delimitación de funciones) y en un espacio físico propio.

cuerpo de "reglas" jurídicas¹⁰ que norman las acciones sociales. Es así que las instituciones¹¹, los grupos sociales, el lugar que el individuo guarda en ellos (status) y la función social (rol), no están en la sociedad en forma anárquica, sino integradas en estructuras y sistemas sociales, tal y como se presenta en el cuadro No. 2.

AGRUPACIÓN	INSTITUCIONES	INTERESES
La familia	Noviazgo, matrimonio, hogar sucesión hereditaria, unidad del hogar	Maternidad, paternidad; desarrollo de principios y valores
La escuela	Sistema de lecciones, exámenes y obtención de grados	Institucionalización del binomio enseñanza -aprendizaje, educación vocacional
La empresa mercantil	Régimen contable, constitución de capitales, intereses financieros	Beneficios-capitalización
El partido político y el sindicato	Elecciones, tribuna política, pactos colectivos, huelgas, salarios, condiciones de trabajo	Poder, autoridad, obtención de cargos, seguridad laboral
La iglesia	Doctrina, formas de culto, sacramentos	Fe religiosa
Los clubes, institutos culturales	Sistema de selección, reglamentos	Recreación, elevar el nivel cultural, aprovechar el tiempo libre

Cuadro No. 2 Las estructuras sociales

¹⁰ La norma jurídica regula las actividades humanas y además, tiene la facultad de sancionar la violación del hecho social (con apego al derecho o a la moralidad), en cada uno de los campos individuales o sociales.

¹¹ El concepto de "institución" comprende: la configuración de pautas de comportamiento, centradas en la satisfacción de una necesidad básica del grupo; formas de procedimiento que caracterizan la actividad del grupo; sistema organizado de pautas y papeles sociales; solución de un problema central de la existencia social, y la realización de un valor o serie de valores

El cuadro presenta la composición de un sistema social y permite considerar la trascendencia del hombre en las organizaciones; de la importancia que se le conceda al ser humano en ellas depende su éxito, al cual se llega por el conocimiento y la aplicación acertada de habilidades naturales y adquiridas de los individuos que en ella se desenvuelven; por sus dotes y caracteres; por la interacción recíproca de sus personalidades y por las actuaciones y colectivas en el mundo exterior.

1.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO DE MENSAJES

La teoría de los sistemas generales parte de la premisa de que una organización es un sistema compuesto por una serie de elementos definidos que tiene objetivos limitados y un objetivo primordial: alcanzar la eficiencia¹².

El "sistema" es el conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes; tiene subsistemas con determinadas funciones, en donde cada uno interactúa con los otros por medio de la comunicación, esencial para unir a las partes y facilitar su interdependencia. La comunicación, dentro de esta teoría, permite organizar las actividades y lograr objetivos comunes.

El proceso inicia al obtener del ambiente materiales, energía e información que integra, coordina y transforma para, ya procesados, reintegrar al mismo ambiente¹³ en formas más complejas. Así, los cambios en éste impactan a la organización, de manera que siempre están ajustándose, y a la inversa, los

¹² La voz "eficiencia" se emplea para significar los objetivos alcanzados por unidad de factor productivo -es decir, por cada individuo- mientras que la "eficacia" alude al grado en que la organización consigue los objetivos previstos, sin tomar en consideración los recursos empleados para ello.

¹³ Constituyen el ambiente todas las circunstancias y organismos que afectan un sistema en cualquier momento de su existencia. Comprende objetos, personas y demás organizaciones que rodean a un sistema organizacional específico, e incluso fuentes de insumo y consumidores de los bienes producidos. De hecho, todo sistema pertenece a un sistema mayor que se constituye como su ambiente. Éste se modifica porque los resultados que consigue provienen de una energía mayor que la generada por cada una de sus entradas. La interrelación es determinante en el proceso sistémico y se da con la información que reciben las partes.

cambios internos tienen un impacto continuo sobre su ambiente. Por ello se consideran los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de la organización, así como las interrelaciones entre los aspectos del entorno¹⁴, elemento primordial en la sobrevivencia y desarrollo organizacional. A su vez, el sistema influye en el ambiente mediante las salidas resultantes del proceso a que son sometidas las entradas en la actividad sistémica.

Por lo tanto, los sistemas abiertos son controlados en forma indirecta por el ambiente y se caracterizan por su integralidad, adaptabilidad, equifinalidad, estabilidad, información y decodificación con respuesta de conducta aprendida.

La totalidad es una integralidad operativa de los elementos, de tal manera que la variación en uno produce la variación de los otros. Los sistemas abiertos alcanzan sus objetivos por diversos procedimientos, aunque el propio sistema no posea los elementos iniciales para alcanzarlos, propiedad que se conoce como equifinalidad¹⁵. Son estables debido a su gran adaptabilidad; al recibir información de los resultados de su operatividad, decodifican y responden con conductas consecuentes con la información recibida, que mantienen un estado permanente; significa que entre sistema y ambiente se da una constante adaptación basada en el intercambio de información, lo cual produce un equilibrio dinámico.

En este sentido, lo "abierto" de los sistemas describe a la organización en un cambio continuo e implica que un ambiente de cambios rápidos provoque cambios organizacionales rápidos.

Dentro de los intercambios que se dan entre organización y ambiente, la información es un factor clave de su funcionalidad en un proceso de adaptación constante. La información es la "entrada" fundamental para el sistema y cualquiera de sus partes, y la constante retroalimentación determina el control, el

¹⁴ La organización cuida la información recibida del exterior (social, económica, política y cultural) y la que se genera en él (hay que recordar que no sólo se comunica al medio con escritos y documentos, sino con resultados, logros, calidad del producto o servicio que se ofrece), para evaluar sus propios alcances.

¹⁵ En otras palabras, un sistema tiene "equifinalidad" cuando por la especialización y la diferenciación de sus componentes, es capaz de llegar al mismo estado final a pesar de condiciones iniciales distintas.

equilibrio (acción organizacional conocida como "homeostasis"¹⁶) y, en última instancia, la propia evolución de las organizaciones, pues la "autorregula" en cierto grado, de manera que las desviaciones se encuentran en un constante proceso de corrección. Tales mecanismos ayudan al sistema a mantenerse estable, en el cual algún aspecto permanece a pesar de importar y exportar información.

En la organización como sistema abierto intervienen:

- **INSUMOS:** factores que permiten la subsistencia de la organización (energía, personas, información, recursos materiales y financieros; dentro de la escuela son dinero, libros, estudiantes y profesores).
- **INTERDEPENDENCIA:** relaciones que entrelazan a miembros o a subsistemas.
- **TRANSFORMACIÓN:** proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos; va desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta, y requiere acciones de coordinación y control.
- **PRODUCTOS:** resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas que suele reintegrarse al medio ambiente (en las escuelas se forman estudiantes). Así se adquiere un ciclo continuo por el cual la organización adquiere de nuevo los recursos para reiniciar el proceso.

A estos elementos, Katz y Kahn¹⁷ agregan:

- **ENTRADA:** energía importada del medio ambiente.
- **PROCESO:** transformación interna de energía para crear un producto, bien o servicio.
- **SALIDA:** elemento terminado, exportado al medio ambiente.
- **CICLOS DE EVENTOS:** proceso continuo y cíclico de intercambio de energía con el medio.
- **ENTROPÍA:** proceso natural de desorganización o degeneración; para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, se

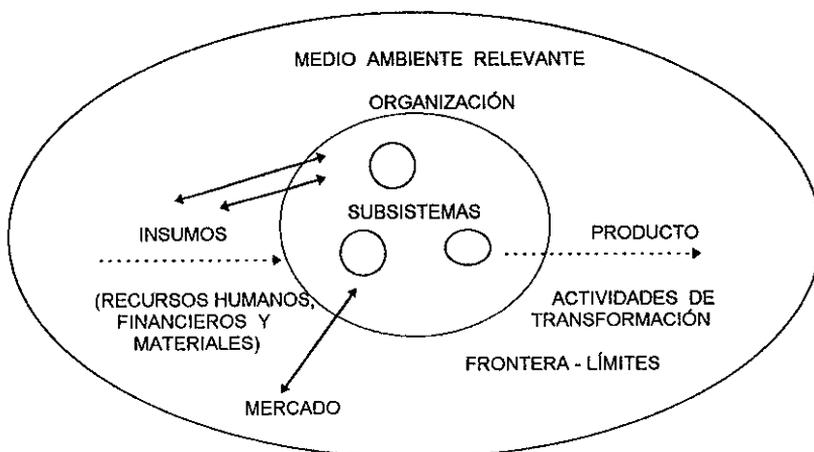
¹⁶ La homeostasis puede resumirse en el estado de equilibrio de una organización, mismo que le permite cambiar sólo cuando es necesario y para responder a las demandas del entorno.

¹⁷ KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.

necesita importar más energía del medio de la que se exporta, por lo que recurre a la entropía negativa.

- **INFORMACIÓN:** datos que provienen del medio y sirven para planear; una vez "exportado" el producto, la información vuelve a entrar en forma de "retroalimentación", fundamental para la evolución y el control organizacional.
- **HOMEOSTASIS:** estado de equilibrio que permite el cambio necesario para responder a las demandas del entorno y evita la entropía negativa.
- **DIFERENCIACIÓN:** especialización de las funciones de las partes o subsistemas.
- **EQUIFINALIDAD:** logro de objetivos organizacionales aunque se parta de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

Las organizaciones, por tanto, son sistemas abiertos y vivientes con una interrelación directa y continua del medio que la rodea, del cual "importa" energía para funcionar; la transforma en su interior y "exporta" de regreso a su ambiente, algún producto, bien o servicio diferente. Según este proceso, en el cuadro No. 3 se representa el flujo ideal de mensajes de comunicación entre la organización y su ambiente, que en cierta medida podría considerarse en la toma de decisiones.



Cuadro No. 3 Principales elementos de la organización como sistema abierto, adaptado de HAYES-BRADLEY, P.

En síntesis, el "sistema" se refiere al conjunto de elementos (proveedores, clientes o usuarios, insumos y productos) o procesos (para generar o producir un servicio o producto) que operan de una manera integrada para cumplir una función o actividad. La teoría general de sistemas *grosso modo* se resume en lo siguiente:

- La sociedad es una compleja red de organizaciones interrelacionadas, cada una de ellas con su propia significación y su objetivo particular.
- Los "sistemas" -esos "todos" que poseen alguna singularidad en su medio- están integrados por elementos que mantienen entre sí relaciones tendientes a conservar la totalidad, y que evolucionan hacia distintas formas organizadas requeridas por el ambiente, el cual fija los objetivos a seguir.
- El ambiente es un factor importante que por la información que emite, controla de manera indirecta a los sistemas abiertos, haciéndolos adaptables y estables en una conducta ya aprendida.
- El sistema es una totalidad de partes separadas que trabajan en interacción para lograr objetivos preestablecidos. La noción de "totalidad" complementa la interrelación, porque el todo resulta de la conformación de sus elementos.
- La funcionalidad¹⁸ específica de los sistemas se adecua a los objetivos fijados y determina el modo de extraer insumos (materia prima) del medio, para transformarlos y una vez procesados, introducirlos de nuevo en la estructura. Un sistema es funcional cuando sus elementos y su interrelación permite el logro de sus objetivos.
- De la "funcionalidad" interna y de la actividad que propicie, se define el método para administrar el sistema (adecuada relación entre los elementos y el diseño de sus funciones, según la información recibida).
- La interrelación entre las partes da un orden a los elementos.
- La idea de "finalidad" (ordenación para alcanzar objetivos) es fundamento del sistema.

¹⁸ Es la coordinación de todas las funciones que orientan al sistema a su dimensión teleológica (implica orientar los problemas internos suscitados hacia fines adecuados; significa que el sistema tendrá que ser "operativo").

- La "totalidad" orientada hacia ciertos objetivos es una totalidad histórica (cada momento es una concreción de tiempos).

1.3. LA INSTITUCIÓN ESCOLAR PÚBLICA PRIMARIA

Plantearse el tema de la organización de las escuelas es acercarse a un motivo de profundas y polémicas reflexiones. Requiere de la descripción de su contexto para acercarse a una realidad que permita una educación de calidad en un momento en que el mundo del trabajo, la ciencia, las artes y las comunicaciones se ha transformado radicalmente, frente a lo cual la escuela no se ha actualizado.

Hoy en día, una de las acusaciones más graves contra los sistemas escolares es la falta de preparación adecuada de los estudiantes para el desarrollo y actuación social, individual o colectiva, pues su primera misión exigible es enseñar bien, de suerte que en ella los alumnos adquieran los conocimientos, destrezas y hábitos necesarios para vivir en sociedad. Tiene que orientar a cada individuo para que sea, por un lado, un ciudadano responsable, trabajador, ubicado en la labor productiva de su medio según sus aptitudes vocacionales, y por otro, un ser reflexivo, comprometido con el desarrollo colectivo de su entorno. Con ello respondería a su doble función: reproducir valores y principios sociales y proporcionar elementos para transformarla.

De ahí que la escuela encuentre su razón de ser en la esencia del proceso enseñanza-aprendizaje, que junto con la familia coadyuva en el quehacer de educar a las nuevas generaciones. Hay que modificar dicho proceso en términos de apertura del maestro hacia los nuevos contextos en que se desenvuelven los estudiantes.

En este sentido, la influencia del entorno es un fenómeno inherente a la propia institución educativa, derivado de su situación como sistema abierto (el alumnado procede del exterior, a donde vuelve al término de la jornada escolar). Aunque el profesorado olvida la influencia de la cultura externa en las actividades escolares, es un hecho que cada alumno pertenece, además de a un grupo de enseñanza-

aprendizaje, a una familia y una comunidad local, lo que lo convierte también en receptor de los mensajes de los medios de comunicación¹⁹.

En el enfoque sistémico, la vinculación al entorno es importante para las organizaciones escolares al ser instituciones que no sólo pretenden el desarrollo individual, sino también influir en las dimensiones social, cultural y económica de las comunidades a las que pertenecen, propósitos comunes en la educación privada y en la pública (ésta última objeto de la presente investigación).

Las diferencias entre ambos tipos de educación están marcadas por la provisión de fondos para su funcionamiento, lo cual determina la calidad misma de la educación y los recursos a los que se recurren para alcanzarla. Por ello es un reto instaurar un cambio de actitud dentro de la institución escolar pública hacia la calidad educativa misma, sin basar acciones específicas en recursos financieros que no se tienen.

Conocer la escuela exige, por tanto, estudiar e interpretar lo que sucede dentro y fuera de ella como parte del todo que es la sociedad. En consecuencia, el servicio educativo no puede sustraerse al análisis crítico de sus estructuras, sus sistemas organizacionales y de administración y de sus métodos de trabajo. Se trata de hacer de la escuela una organización que pueda aprender de sí misma para superarse.

1.3.1. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Según lo expuesto, los "sistemas escolares son normas, instituciones y actividades lentamente organizadas a lo largo de los años, que guardan con las otras áreas de la vida comunal, un parentesco hecho de tiempo, de lugares comunes y del trabajo generacional. Son parte del sistema social... que para inducir un cambio en la estructura, hay que realizar un diagnóstico profundo de la época en que vive una sociedad determinada. Cuando el sistema es viejo y sus principios ya no rigen para

¹⁹ El hecho de que todo un bagaje cultural, emocional y cognoscitivo forme parte de los estudiantes, hace necesario que la escuela tenga en cuenta las experiencias no escolares de los alumnos en el diseño de sus actividades.

la mayoría de sus integrantes, se reacomoda a las tendencias generales y regionales del cambio de su totalidad de instituciones y formas de vida social"²⁰.

Desde el punto de vista sistémico, la escuela es un sistema con su operatividad singular cuyas normas surgen del ambiente o sistema social. Se trata de unidades que atienden a grupos de una misma edad (educandos que se manifiestan de manera semejante en términos psíquicos y sociológicos), que expresan sus tendencias y necesidades, valoran y norman sus actos con criterios que originan una sociabilidad interna peculiar. En ella, los docentes (quienes representan a la sociedad) interactúan con otros elementos llamados "alumnos" (quienes pretenden valorar el medio con las pautas aprendidas), para alcanzar una finalidad (la capacitación para la convivencia) mediante una fluida comunicación.

Entonces, el "sistema educativo" es el conjunto de elementos que educa a una sociedad. Su acción se centra en alcanzar los objetivos de la educación formal -que en más de una ocasión presentan desfases con la realidad-, constituyéndose así el "sistema escolar"²¹, "...esa red organizada de unidades y servicios destinados a dar educación 'escolarizada' en todos los niveles, operando con relaciones convivenciales maestro-alumno..."²².

En síntesis, la institución escolar pública, desde la teoría de sistemas, presenta los siguientes distintivos:

1. Es una totalidad formada por elementos en interacción (maestro-alumno) e influida por el medio.
2. Su conformación nunca es terminal porque siempre está en un proceso de ajuste-desajuste con su ambiente, es decir, con el sistema social (alcanza metas surgidas del ambiente, las supera y se reorienta a nuevos fines). El sistema ejerce su acción con base en un marco normativo axiológico

²⁰ DE MATERI, Lilia E. N. y BÄHLER, Ruth. Administración escolar. Argentina. Ed. El Ateneo. 1993. p. 8.

²¹ Dentro del "sistema escolar" se encuentra el "macrosistema", constituido por todos los organismos y unidades operativas que coinciden en la consecución de los objetivos asignados a la educación formal; el "sistema", que se refiere a la escuela o agrupamiento de maestros y alumnos que ejecutan un plan de estudio, acorde con las normas legisladas al respecto; y el "microsistema", que es la relación "áulica", la que se produce entre un maestro y su alumno o alumnos, la de los alumnos entre sí, siempre que se integren como grupo y se les dé una propuesta valorativa.

²² DE MATERI, Lilia E. H. y BÄHLER, Ruth N. op. cit. p. 13.

informativo, que se traduce en políticas y normas administrativas reguladoras, lo cual da al sistema uniformidad y coherencia.

3. Es adaptativo según su poder de regulación.
4. Su "equifinalidad" se mide en la consecución de los objetivos previstos, ya que administra sus entradas de acuerdo con éstos.
5. Es un sistema de comunicación autorregulado según la información que le llega de su propia operatividad y de la relación con el medio. La retroalimentación tiene por objeto ajustar el sistema a la finalidad encomendada.

Desde esta perspectiva se estudiará la institución escolar pública.

1.3.2. ASPECTOS GENERALES

La educación es, sin duda, una de las primeras y quizá la más importante referencia que se asocia con el concepto escuela, ya que en esencia, nace en respuesta a las necesidades socio-culturales y económicas de una comunidad determinada y se desarrolla al amparo de las necesidades educativas. Se conforma así una realidad educativa relacionada con otras realidades próximas al individuo, dirigida a posibilitar los procesos de intervención sistemática que garanticen la socialización y el desarrollo personal.

La enseñanza escolar, conocida entre otras acepciones como "educación formal", consiste en una serie de técnicas prácticas de instrucción impartida en escuelas, colegios y cualquier otra institución establecida. Comprende la escolarización en todos los niveles, con la función específica de proporcionar a los educandos una serie de valores y conocimientos considerados valiosos por la comunidad en que el sistema desarrolla su accionar y que constituyen su ambiente. Su sentido está y se agota en el par de conceptos "enseñanza-aprendizaje".

La escuela transmite conocimientos básicos, cultura, creencias, normas y valores a las nuevas generaciones. Al decir de Parsons, se trata de "...una

agencia distribuidora de oportunidades sociales adultas, pues el niño recibe las habilidades para poder asumir funciones en su futuro"²³. Es la educación un elemento social insustituible y se convierte en un reclamo social que exige calidad total en su quehacer.

En las sociedades primitivas la imagen de "sistema educativo" abarcaba todas las acciones de la generación adulta sobre las jóvenes, para introducir las en un mundo cultural preestablecido. A medida que transcurre la historia de la humanidad, se complica la vida social y aparecen múltiples roles; el orden ocupacional se diversifica con las nuevas relaciones entre los objetos y la multiplicación y profundización del conocimiento científico.

Ante la imposibilidad de los grupos existentes para transmitir la compleja cultura, aparece la escuela como una institución que tiene el cometido de proporcionar conocimientos y estructuras valorativas, consideradas importantes para su sociedad y caracterizadas por la relación maestro-alumno. Está constituida por docentes, alumnos y personal administrativo, que se relacionan y conviven para satisfacer su necesidad de aprendizaje, conforme las pautas de conducta implantadas por la misma sociedad, refrendadas por los textos oficiales, los reglamentos, los calendarios y las actividades que organizan las asociaciones de padres de familia.

Por sus propias características, la escuela es un lugar de aprendizaje²⁴ y también un centro de convivencia que influye en la personalidad del estudiante, en el cual se establecen relaciones personales más allá de la intimidad familiar.

El hecho de que la escuela haya surgido por las necesidades específicas de la sociedad, implica que sus miembros no decidieron su creación; son grupos institucionalizados los que planean su surgimiento con pautas formales "institucionalizadas". En esta dinámica se da una nueva relación "forzosa" entre los escolares que viene impuesta por la sociedad y es el compañerismo. Cada

²³ Citado en FAINHOLC, B. Introducción a la sociología de la educación. Buenos Aires. Ed. Humanitas. 1979.

²⁴ Aprender es la adquisición de ideas y la capacidad de reconocerlas para expresarlas en forma oral o escrita. El aprendizaje no es sólo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de aptitudes.

niño no tiene otra alternativa más que relacionarse con otros procedentes de otras familias, para constituir su comunidad escolar.

Por medio de actividades normativas específicas, los estudiantes se adaptan a su nueva situación e identifican las exigencias objetivas que viven y que, de una u otra forma, han de satisfacer los resultados de su proceso educativo.

Aprendizaje y convivencia son elementos fundamentales de la actividad escolar, complementarios en la formación de la persona: el aprendizaje se inicia con la adquisición de conocimientos y habilidades y culmina en esa capacidad de establecer relaciones, a partir de reforzar hábitos sociales aprendidos en el hogar.

Sin embargo, es pertinente recordar que el resultado de la educación de la persona es resultado de las experiencias educativas elegidas y la forma en que cada individuo se adapta a ellas. Por tanto, la sociedad en su conjunto está llena de educadores. De ahí la necesidad de enfatizar la necesidad de que el hogar y la escuela colaboren juntas en el desarrollo educativo del niño.

Los primeros años de escolaridad, cuya actividad se conoce como enseñanza o educación primaria, tienen la función de estimular al niño para que adquiera las bases que le harán capaz de acceder a la cultura (lectura, escritura, cálculo), y para que aprenda los primeros elementos de la ciencia que en el futuro le permitirán desarrollar una auténtica vida intelectual (conocimientos históricos, geográficos, lingüísticos y de la naturaleza).

La educación primaria es una etapa preparatoria que tiene el objetivo de proporcionar al alumno las herramientas necesarias para su posterior desarrollo cognoscitivo, con los cimientos de la formación del individuo como ente social en cuanto a la adquisición y desarrollo de conocimientos, actitudes, aptitudes, hábitos y valores que se reflejen en su desenvolvimiento personal y en su contribución a la sociedad.

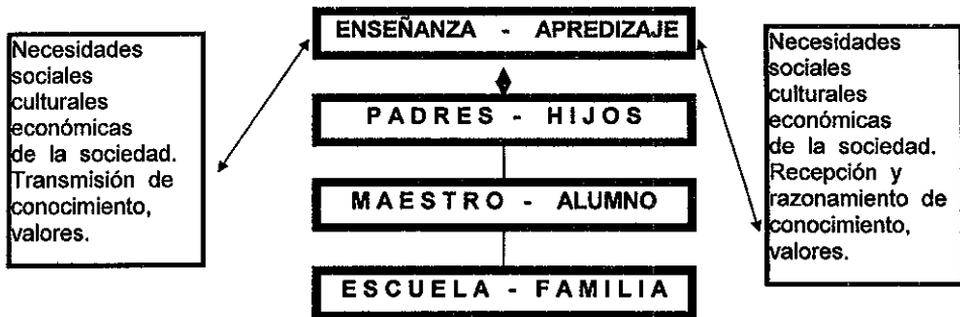
La mecánica es de carácter operativo y nocional: se adquieren destrezas para utilizar los objetos necesarios en la vida cotidiana y así iniciarse en el uso de material intelectual (libros o instrumentos de dibujo), y al mismo tiempo proporciona

las técnicas para incorporar a la memoria del niño, ideas que expresan las que han sido expuestas por sus profesores o las que ha visto en los libros.

Las entidades escolares están obligadas a definir una organización institucional que se proyecte en la necesidad de programar sus actividades de acuerdo con objetivos reales preestablecidos, así como de llevar un control y de realizar una constante evaluación de a dónde se ha llegado y a dónde se quiere llegar.

Las características de actividad programada y de relaciones impuestas son también propias del mundo del adulto en general. Por esta razón, uno de los fines de la institución escolar primaria es hacer capaces a los estudiantes de incorporarse a la comunidad, de vivir en y con los demás hombres.

Se convierte así en una entidad que presenta exigencias sociales, ofrece campos y métodos de estudio y trabajo, reconoce oficialmente méritos intelectuales y confiere derechos profesionales. Se perfila como un tránsito entre la familia y la sociedad, en la que desemboca la vida del niño transformado en joven o en adulto, según lo muestra el cuadro No. 4.



Cuadro No. 4 Binomio enseñanza-aprendizaje en las instituciones sociales familia-escuela

En México, la educación primaria pública, sobre todo y debido a falta de presupuesto y recursos -entre otros factores-, se ha caracterizado por un esquema tradicional de enseñanza representado en el cuadro No. 5, en el que:

- el maestro ha sido protagonista, conforme un plan institucional que compromete a la propia escuela consigo misma y con la comunidad, en tanto forma parte de ella en su función de educar a los "inmaduros";
- se da una concepción del conocimiento, en tanto proceso adquirido por la repetición mecánica de los conceptos;
- se reduce la información al conocimiento basado en modelos ya establecidos;
- se establece una relación respeto-obediencia-sumisión entre maestro-alumno;
- la visión educativa alrededor del maestro complementa las actitudes de los estudiantes;
- el proceso educativo responde a características socio-económicas específicas, determinadas por la crisis económica del país en los últimos años.

OBJETIVOS	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	RECURSOS	TIEMPO
Informar Cumplir programa Memorización Enseñanza de la vida sin tomarla en cuenta Retórica Apegado a modelos	Apegado al sistema Escolarizado Tipo enciclopedia Simplificación del conocimiento.	Disciplina Sumisión Coerción Repetición de los conceptos Competencia Exámenes Memoria Manipulación Magisteriocentrismo	Libros de texto Pizarrón, gis Pupitres Limitados al nivel socio-económico	Predeterminado Sujeto a modificación Limitativo Según las áreas y/o asignaturas

Cuadro No. 5 Esquema tradicional del proceso enseñanza-aprendizaje, manejado en "Reflexiones sobre la escuela tradicional", nota técnica de la Universidad Panamericana, 1990.

1.3.3. OBJETIVOS

Se ha visto que la educación tiene una doble finalidad: permite el desarrollo de los grupos sociales porque refrenda los valores y las costumbres que han persistido por generaciones (en este sentido es conservadora), y también da la pauta para transformar el entorno al encontrar nuevas fórmulas que incrementen el avance científico y social (es innovadora).

En los países en vías de desarrollo, el papel de la educación es determinante para promover el movimiento al interior de la estructura social. Proporciona un "status" que identifica y ubica al individuo en la sociedad.

La planificación educativa nacional sigue la política de un Estado determinado, y es el medio más eficaz de transmitir valores, actitudes e ideas para dirigir su orientación y dar cohesión al estado-nación. En México, esto se traduce en los objetivos de la política educativa impuestos por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Dentro del proceso tradicional enseñanza-aprendizaje, los objetivos del proceso educativo institucionalizado se establecen por dos vías fundamentales: los institucionales, establecidos por la propia SEP a través de las autoridades escolares, y los que el profesorado pretende desarrollar de forma individual en la práctica de su propio plan de calidad.

En el primer caso, es de suponerse que la educación primaria presente peculiaridades acordes con la realidad del país y las posibilidades de los mexicanos para cursarla, aunque en un momento determinado encuentre limitantes para lograr los objetivos planteados. No obstante ello, pretende propiciar en el educando una formación integral, mediante experiencias básicas de aprendizaje que le permitan la adquisición del bagaje de conocimientos y actitudes para actuar en sociedad.

Así, el gobierno pretende que la educación básica imparta el conjunto de conocimientos esenciales que todo ciudadano tiene derecho a recibir y que abarque los ciclos fundamentales en la instrucción y formación de los educandos, preparatorios para acceder a los niveles medio y superior.

Dicha inquietud se contempla en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) de 1992: "La evidencia histórica y las experiencias recientes demuestran que la correlación entre una educación básica de calidad y la posibilidad de desarrollo es muy fuerte. La educación básica impulsa la capacidad productiva de una sociedad y mejora sus instituciones económicas, sociales, políticas y científicas, puesto que contribuye a fortalecer la unidad nacional y a consolidar la cohesión social, a promover una más equitativa distribución del ingreso, a fomentar hábitos más racionales de consumo, a enaltecer el respeto a los derechos humanos, en particular el aprecio a la posición de la mujer y de los niños en la comunidad, y a facilitar la adaptación social al cambio tecnológico. Además, una buena educación básica genera niveles más altos de empleo bien remunerado, una mayor productividad agrícola e industrial, mejores condiciones generales de alimentación y de salud, y actitudes cívicas más positivas y solidarias"²⁵.

Los objetivos generales -los oficiales- se fundamentan en la enseñanza de la lectura, la escritura y las matemáticas, habilidades que permiten continuar con el aprendizaje durante la vida y dan al hombre los soportes racionales para la reflexión.

En un segundo plano, implican la adquisición de conocimiento suficiente de las dimensiones naturales y sociales del medio en que habrá de vivir y de su persona. Destacan la salud, la nutrición, la protección del ambiente y diferentes nociones sobre formas de trabajo.

En tercer lugar, promueven la comprensión de los principios éticos y las aptitudes para una participación creativa y constructiva en la sociedad moderna, lo que supone conocer las características de la identidad nacional y el alcance de los derechos y obligaciones del individuo, así como información elemental sobre la organización política y sus instituciones.

Una educación básica tiende a procurar, también, un nivel cultural afín a la civilización y la historia nacionales, y tiende a formar la personalidad en valores de

²⁵ Secretaría de Educación Pública. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México. 1992.

honradez, respeto, confianza y solidaridad, indispensables para una convivencia pacífica, democrática y productiva.

De acuerdo con estos planteamientos, los **objetivos institucionales** específicos para la educación primaria son:

1. Fortalecer en los grados correspondientes, el aprendizaje y el ejercicio asiduo de la lectura, la escritura y la expresión oral, sobre todo en los usos del lenguaje y la lectura (se abandona el enfoque de la lingüística estructural, vigente desde principios de los años setenta).
2. Reforzar el aprendizaje de las matemáticas, sobre todo el desarrollo de la capacidad para relacionar y calcular las cantidades con precisión, y fortalecer el conocimiento de la geometría y la habilidad para plantear con claridad problemas y resolverlos (se desecha el enfoque de la lógica matemática, también introducido hace casi 20 años).
3. Restablecer el estudio sistemático de la historia, la geografía y el civismo (en lugar del área de ciencias sociales).
4. Reforzar el aprendizaje de contenidos relacionados con el cuidado y la salud del alumno, y acentuar una formación que inculque la protección del ambiente y los recursos naturales.

Estos objetivos se incorporan a un plan de estudios definido y organizado por el profesor en sus propios contenidos programáticos. De ello deriva la siguiente reflexión.

En general, los niños aprenden, a lo largo de su vida y con las enseñanzas recibidas, cómo ser padres, maestros de escuela, empleados públicos, sacerdotes o empresarios; reproducen comportamientos y patrones de conducta vistos en el mundo adulto. También aprenden a observar cómo funciona la ley, la forma en que se les gobierna y a estar preparados para intentar un cambio en las costumbres sociales.

El mismo educador, con sus ideas respecto del modo de vivir, es quien determina los objetivos de la educación que imparte, los cuales, a su vez, influyen en las ideas del alumno. El éxito de su labor depende de su filosofía general de vida.

Las intenciones del educador no sólo se concretan a transmitir a los alumnos cierto caudal de conocimientos, sino también a cambiar su conducta en un sentido deseado y planificado. Según los objetivos propuestos, trata de desarrollar la personalidad del niño -perfilada en casa por los padres- y prepararlo para integrarse a su sociedad.

La función dual de la educación corresponde al doble papel que una persona ha de desempeñar en la vida, como individuo y como miembro de la sociedad²⁶. De ahí que el desarrollo del niño se conciba en relación con su propia sociedad y su propia cultura; llega a ser el tipo de persona que es por medio de la interacción entre él y su ambiente social y físico.

Si el proceso de la educación en la familia ayuda a los hijos a realizar y desarrollar sus perfecciones iniciales para prepararse como "persona" en este oficio de ser "hombre", entonces la actividad escolar es el proceso de preparar a la gente para que encuadre en la compleja estructura social y desempeñe papeles sociales particulares, como miembros de más de un grupo institucional. Por tanto, la actividad educativa no es propia de las instituciones familiar y escolar; cualquier experiencia personal educa -en forma positiva o negativa-, aunque no todas las vivencias tengan el mismo valor: el individuo se encuentra en un constante proceso educativo que desarrolla a lo largo de su vida, según sus propias cualidades y dotes únicos.

1.3.4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En México, la Secretaría de Educación Pública regula y mantiene los destinos educativos nacionales, y también define la estructura administrativa escolar federal y estatal, aún a pesar de la reciente "descentralización educativa", con lo cual asegura -o al menos intenta- cierta uniformidad en el sistema escolarizado, tanto

²⁶ Una misma persona desempeña varios papeles como miembro de diferentes organizaciones. En su desarrollo alcanza, poco a poco, la plena integración social.

público como privado, que no puede lograrse en su mayoría, debido a que cada grupo, cada entidad, cada sociedad, otorga a la escuela una singularidad vital.

Es así que cada centro escolar en cuanto organización cuenta con una estructura concebida para hacer operativos diferentes sistemas y subsistemas, constituidos por unidades, órganos o departamentos, que se traducen en dirección, consejo técnico consultivo, área de docentes. Dicha estructura permite la asignación y realización -según normas establecidas y de acuerdo con dos tipos de ambiente, uno nacional y otro local- de actividades que requieren el eficiente logro de objetivos organizacionales (planificación, información, gestión de recursos, control). Además, la propia estructura establece las conexiones necesarias para que se produzcan los intercambios que hacen que el trabajo dirigido a la consecución de objetivos colectivos se realice de forma cooperativa y sinérgica²⁷.

Los propósitos educativos se definen según el nivel nacional o local y de acuerdo con la expectativa de sociedad que se quiere, por lo que cada administración federal marca su orientación educativa, según el cuadro No. 6.

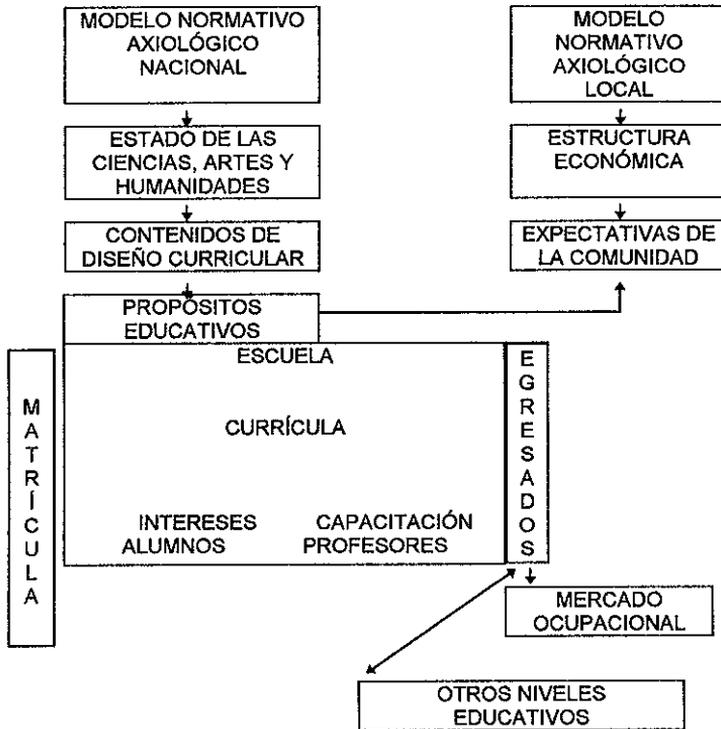
El ambiente nacional establece las normas para definir la personalidad básica de los ciudadanos de una determinada sociedad geo-cultural, las cuales se convierten en leyes -decretos- que aprueban planes, programas, organizaciones, basados en un modelo teórico de elaboración nacional, que permite el desplazamiento del alumno por distintas unidades operativas que conservan ciertos rasgos comunes, homogéneos.

El ambiente local se distingue por factores determinados según las regiones, y por lo heterogéneo de la sociedad, con características, grados de desarrollo y estructuras valorativas distintas.

La estructura político-jurídica de la comunidad nacional se dirige a la formación del ciudadano ideal; la estructura económica y la demanda educacional piden al

²⁷ El término "sinergia" se utilizó en un principio en las ciencias naturales y fue entendido como la multiplicación de fuerzas generadas mediante la adecuada coordinación de varios órganos y fuentes energéticas. Los estudiosos del comportamiento y las organizaciones humanas hicieron suyo el concepto para referirse en general, a la coordinación de recursos de cualquier orden cuando logra una resultante mejor y mayor a la de la suma de sus partes (por decir, cuando logra que dos más dos sean igual a cinco). De esta manera, se permite y fomenta el máximo de acción posible.

sistema una respuesta regional -que por lo regular no se le proporciona-; solicita una formación estudiantil que derive en una mano de obra especializada. En el proceso influyen también intereses y particularidades de los educandos y cualidades y modos operativos de los docentes.



Cuadro No. 6 Normatividad nacional y local, según DE MATERI, Lilia E. N. y BÄHLER, Ruth en su "Administración escolar".

En un sistema centralizado como el mexicano, estas variables determinan la apertura de la estructura de la oferta educativa. En la llamada unidad "operativa-escuela" influye la comunidad local real, que se manifiesta en estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo y de servicio.

La comunidad escolar, desde un punto de vista administrativo, funciona de acuerdo con normas establecidas por la legislación vigente, en la que se establecen papeles muy definidos y en donde predominan las relaciones convivenciales maestro- alumno: aquellos -los educandos- que se encuentran en proceso de desarrollo con sus propias necesidades y tendencias, intentan valorar su medio social con patrones diferentes a los adultos -los educadores- quienes trabajan para continuar el orden social establecido y al mismo tiempo dar las pautas para la transformación de la sociedad.

El cuadro No. 7 esquematiza los elementos que intervienen en el sistema escolar: currícula, objetivos, programas, actividades, alumnos, personal (directivo, docente, administrativo y de servicio), comunidad y elementos de apoyo.

CURRÍCULA

Se conforma con el total de experiencias que los alumnos tienen bajo la autoridad de la escuela. El diseño de la currícula se nutre de elementos culturales específicos, provenientes de la cultura nacional o local según se trate; de los procesos de interacción del grupo social expresado en normas; de valores e ideales, y de la naturaleza especial de quien o quienes se forman.

OBJETIVOS

Son conductas concretas por lograr en el alumno.

PROGRAMA

Constituye el ordenamiento sistemático de los contenidos de conocimiento de las distintas asignaturas, estructurados de acuerdo con los principios lógicos de la materia y organizados sobre la base del nivel de desarrollo psicobiológico de los alumnos.

ACTIVIDADES

Acciones que se orientan a provocar experiencias de aprendizaje. Mediante ellas, los alumnos se informan, desarrollan habilidades y destrezas y forman actitudes valiosas para el medio socio-cultural en que se insertan. Las actividades se basan en comportamientos verbales del docente y del alumno. La didáctica tradicional ha asegurado siempre la posibilidad de escuchar y repetir. Sin embargo, la actividad pone en marcha los procesos intelectuales de elaboración y aplicación del método científico.

ALUMNOS

Son los sujetos sobre los cuales recaerá directamente la acción educativa sistemática. Son portadores de las características de la comunidad, que se manifiestan en sus comportamientos verbales y motores (hábitos) y en la red de conocimiento e ideas que la familia y el medio han impreso en su primera socialización. El sistema regular de calificación y promoción del alumnado se efectúa por medio de evaluaciones.

PERSONAL

Constituido por responsables y ejecutores del diseño curricular. Esta área también incluye a todas las personas que participan en las múltiples actividades de la institución y crean las condiciones para que el docente cumpla su función. La organización del personal requiere un catálogo de funciones para las ramas: directiva, administrativa, docente y de apoyo.

COMUNIDAD

Es la base para organizar todas las áreas mencionadas. La base dinámica de la interacción se produce entre estudiantes y maestros; la escuela surge de la comunidad, pero se estructura en torno a objetivos particulares que se proponen mejorar la vida social. Por tanto, las relaciones con la comunidad tienen que conducirse sistemáticamente, en forma de actividades propuestas por el modelo que ella misma se ha impuesto y que es vivido en su ámbito por alumnos, docentes y personal en general. Las actividades culturales llevadas a cabo junto con los padres, son expresiones de una doble dirección: hacia y desde la comunidad.

ELEMENTOS DE APOYO

Son la planta física (el lugar de ubicación, terreno, edificio) que la comunidad cede al sistema escolar para el cumplimiento de sus fines; el material audiovisual y didáctico que se utiliza en las actuales técnicas de aprendizaje (proyectors, videocassetas, televisores, material natural o pictórico).

Cuadro No. 7 Elementos del sistema escolar

El plan de trabajo del aula comprende las experiencias del alumno en términos de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes (conductas intelectuales, socio-afectivas y sensorio-motrices). Los objetivos del plan de estudios tienen que ser coherentes y compatibles con las directrices emanadas de los organismos centrales de los que depende la escuela y con los propios objetivos de la institución contenidos en un plan anual de trabajo.

Es tarea de la administración escolar organizar los distintos aspectos de la acción educativa (planes de estudio, alumnos, docentes, edificios, finanzas, relaciones con la comunidad, organización formal), en un todo único con sentido propio, según los objetivos de la política educativa misma, mediante el Consejo Técnico Consultivo, órgano interno que -en teoría- opera en cada escuela primaria en apoyo a la dirección del plantel, en el análisis y recomendaciones de los asuntos técnico-pedagógicos, aunque en la realidad la intervención de dicho consejo se reduce sólo al ámbito administrativo.

La administración escolar propone adoptar un sistema de comunicación organizacional -como se verá en el tercer capítulo- que tiene la posibilidad de aumentar la eficiencia del sistema educativo con mensajes de una cultura de calidad; puede facilitar los recursos apropiados para el proceso enseñanza-aprendizaje y propiciar un ambiente de cooperación entre sus miembros, para que cada quien realice sus tareas de la mejor manera posible; tiene que proveer al mercado ocupacional de recursos humanos calificados -cuando regresa a la sociedad su producto terminado, que es el propio estudiante-, y posibilitar la extensión del servicio educativo a mayor número de personas, para el desarrollo de las capacidades personales. La educación, en suma, proporciona al sistema social los elementos para la movilidad de los grupos sociales.

1.4. POLÍTICA EDUCATIVA EN MÉXICO

La educación pública en México -sobre todo la de nivel básico- ha sido motivo de crítica y preocupación social. Los señalamientos por su bajo rendimiento, la insatisfacción de la sociedad y los recursos estatales destinados a la educación, no han recibido respuesta con cambios integrales en la estructura, organización y formas de trabajo del sistema educativo.

La década de los años ochenta produjeron serios cuestionamientos sobre la capacidad de los sistemas educativos. Las reformas educativas emprendidas no han logrado satisfacer los requerimientos de una sociedad en proceso de cambio

acelerado. Las escuelas y sus maestros padecen los síntomas de la obsolescencia científico-técnica que traen consigo los procesos de transformación.

El hecho es que la evolución social, con su entramado de relaciones sociales -el trabajo, la ciencia, el arte, las comunicaciones- en poco ha aterrizado en la escuela como organización/institución, pues sus métodos y enfoques aún no se han puesto al día, ni tampoco la actitud del maestro: en más de un caso, continúa renuente a abrirse a los nuevos contextos.

Bajo este diagnóstico se firma en 1992 el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), entre los gobiernos federal y estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, para responder a la preocupación por renovar y actualizar un sistema que se ha formado en respuesta a presiones coyunturales, con programas de estudio rígidos y cuya actualización no es frecuente, con un manejo centralizado y burocrático en lo administrativo y una alta injerencia del sindicato magisterial.

A pesar de los esfuerzos del ANMEB por la descentralización educativa, que consiste en la transferencia de responsabilidades operativas y de administración a los gobiernos estatales, puede decirse que el sistema educativo mexicano opera de manera centralizada en la definición de normas, sistemas y criterios (se toman las decisiones con un mínimo de consulta con los gobiernos de las entidades federativas y con los funcionarios locales).

Es en este contexto en que la calidad educativa aparece en la década de los noventa como un desafío, que para mejorar tiene que contemplar una visión crítica de las escuelas, los señalamientos por su bajo rendimiento, la insatisfacción social y la organización y formas tradicionales de trabajo escolar.

1.4.1. ASPECTOS GENERALES

En el contexto nacional, se hace necesario ubicar la forma en que se organiza un hecho educativo, ejemplificado en el cuadro No. 8. La legislación de lo educativo en cualquier país forma parte de un entramado normativo y disciplinar que se ocupa

de la educación. El hecho escolar se organiza, desde un plano general, en la política educativa por la que apuesta un país y que guarda relación con las variables de su política en general, misma que se plasma en determinados artículos de las cartas magnas o constituciones y en las leyes educativas de máximo rango.

La legislación escolar²⁸ regula la educación de un país. El órgano legislativo observa la ejecución en la escuela de lo que la política educativa postula, pues como toda actividad organizada requiere una planificación, que programe la educación para "rentabilizar" las inversiones²⁹ (aun y cuando no se acepte la idea de que la propia educación es un "mercado de valores") y lograr los mejores resultados con los medios previstos. La administración escolar administra dichos medios, para cubrir en la medida de lo posible, las necesidades existentes. De esta forma la organización escolar "organiza" la vida dentro de la escuela, para que los resultados educativos sean óptimos y guarden relación con lo que la política educativa prevé.

Política educativa	Define educación por la que apuesta un país.
Legislación escolar	Regula participación y responsabilidades en el proceso educativo; facilita aplicación del nivel teórico y controla lo que sanciona oficialmente.
Planificación escolar	Planifica a partir de un diagnóstico nacional, al relacionar lo educativo con aspectos culturales, económicos y sociales.
Administración escolar	Dentro de la administración general, gestiona o administra la educación según las necesidades existentes, en distintos niveles de responsabilidad, y evalúa al sistema educativo. Refleja las concepciones políticas y formas de organización de cada país (intervencionismo estatal e iniciativa privada; centralismo y descentralización; federalismo y autonomía).
Organización escolar	Articula etapas, niveles y ciclos educativos, así como contenidos, horarios, métodos, técnicas y materiales. Se preocupa por el perfeccionamiento del magisterio y de la mejora de condiciones de la vida escolar. También investiga metódicamente la coherencia en el funcionamiento de los diversos elementos para lograr los objetivos fijados en la institución, y se aplica a la descripción de las relaciones jerárquicas y funcionales.

Cuadro No. 8 Organización del hecho educativo

²⁸ Se entiende por "legislación educativa" el conjunto de leyes de distintos rangos y jerarquías que regulan en un ámbito territorial determinado todo lo referente al sistema educativo.

²⁹ No obstante si se paga o no por el servicio educativo (diferencia entre escuelas públicas y privadas), lo importante son las características del servicio que se presta.

Según lo anterior, el gobierno federal -en este rubro personalizado en la Secretaría de Educación Pública (SEP)- se propone llevar a cabo su política educativa según la legislación establecida en el Artículo Tercero Constitucional (texto presentado en el Anexo 1), cuyo mandato es en términos generales, por una cobertura suficiente, una mejoría constante en la calidad de la educación a partir de la obligatoriedad de la educación básica, de carácter laico y gratuito, su dimensión nacional y su sustento en el progreso científico.

La exigencia requiere recursos presupuestales crecientes para la educación pública, la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y la revaloración de la función magisterial. La materialización de los aspectos mencionados lleva a consolidar el sistema educativo nacional³⁰ con responsabilidades afines a la realidad y con contenidos educativos pertinentes a la formación de mejores ciudadanos.

La propia legislación establece que el compromiso lo asuman los gobiernos Federal y estatales, el magisterio nacional y la sociedad, para transformar el sistema de educación básica -preescolar, primaria y ahora también secundaria-, con el propósito de asegurar a los niños y jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, con conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que abra las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos, y que en general, eleve los niveles de calidad de vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto.

Para el gobierno federal, el nuevo contexto internacional determina que el desarrollo del país fortalezca la soberanía nacional y su presencia en el mundo; una economía estable y en crecimiento, y una organización social fincada en la

³⁰ Según el art. 10 de la Ley General de Educación, se denomina "sistema educativo nacional" a: "I. Los educandos y educadores; II. Las autoridades educativas; III. Los planes, programas, métodos y materiales educativos; IV. Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados; V. Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y, VI. Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía". Según Prawda, el "sistema educativo mexicano" es el conjunto de normas, instituciones, recursos y tecnologías destinados a ofrecer servicios educativos y culturales a la población mexicana. PRAWDA, Juan Logros, inequidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano. Ed. Grijalbo. México. 1987. p. 17.

democracia, la libertad y la justicia. Estos objetivos exigen una educación de alta calidad, con carácter nacional y con capacidad institucional que asegure niveles educativos suficientes para toda la población.

Sin embargo, este trabajo no pretende un análisis profundo sobre el cumplimiento o incumplimiento de los propósitos gubernamentales en materia educativa, lo cual da la pauta para otro tipo de investigación. Lo que sí es de interés es ubicar el contexto en el cual se revalora el papel de los maestros y la preocupación por perfeccionarlos en su profesión.

Para ello, se expone una breve revisión histórica de las inquietudes que al respecto han tenido diferentes administraciones federales, en la que el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) es el parteaguas que marca el inicio de la descentralización educativa, oportunidad para que cada escuela planee su propio ritmo de calidad.

1.4.2. EL ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (ANMEB)

La política educativa nacional ha perseguido en mayor o menor medida, desde la creación de la SEP (1921), cubrir más sus necesidades cuantitativas: multiplicar escuelas, obtener un amplio concurso colectivo en las tareas educativas prioritarias y articular el esfuerzo de los estados y municipios, con base en un esquema tradicional en el que se concentran las funciones y los recursos.

La reorganización de la estructura del sistema educativo ha originado procesos de desconcentración y descentralización emprendidos -y no concluidos- por José López Portillo, Miguel De la Madrid y en parte, Carlos Salinas de Gortari.

En concordancia con la estrategia de la política nacional, Miguel De La Madrid (1982-1988) evalúa el estado en que quedó la educación al concluir el período de López Portillo, y considera el progreso de la Nación en una política educativa revolucionaria, que transforme el sistema burocratizado y centralizado

existente. Su "revolución educativa" pretende:

1. elevar la calidad educativa en todos los niveles, a partir de la formación profesional de los docentes;
2. racionalizar el uso de recursos disponibles y ampliar el acceso a los servicios educativos a todos los mexicanos;
3. vincular la educación con la investigación científica, la tecnología y el desarrollo experimental con los requerimientos nacionales;
4. regionalizar y descentralizar la educación básica y normal;
5. mejorar y ampliar servicios en áreas de educación física, deporte y recreación, y
6. hacer de la educación un proceso permanente en el que participe la sociedad.

La "educación básica" intenta elevar la calidad educativa al atender los índices de aprovechamiento escolar y formación de los educandos, mediante acciones estratégicas para:

- Impartir cursos de capacitación y actualización al magisterio (con material didáctico suficiente y adecuado).
- Completar la organización de las escuelas primarias.
- Alfabetizar a 4.1 millones de adultos.
- Definir los contenidos educativos regionales.
- Promover la participación de los padres de familia en el proceso educativo.
- Formular nuevos planes y programas de estudio, así como los libros de texto.

Los objetivos definidos no reflejaron cambios sustantivos al término de la administración de Miguel de la Madrid. De ahí que la exigencia de una educación de alta calidad en el nivel básico se convirtiera una vez más en prioridad nacional con Salinas de Gortari, necesaria para enfrentar el reto de la globalización y de la competencia con calidad y competitividad, dentro de una estructura respaldada por la ciencia y la tecnología. "La modernización de la educación no sólo comprenderá las transformaciones necesarias para responder a las condiciones cambiantes del país, sino también las indispensables para que la educación se oriente hacia el logro de

los objetivos relevantes de los diversos grupos de la población que la demandan, contribuyendo así al proceso para su desarrollo y bienestar³¹.

La revisión al pacto federal desencadena una fuerte crítica al sistema vigente hasta 1992, además de que los planes y programas de estudio ya no corresponden a las necesidades sociales del momento. Se detecta una administración centralizada y burocratizada que obstaculiza la cobertura y la calidad educativas.

El estudio de este período resulta de interés porque, con la finalidad gubernamental de reorganizar el sistema educativo, a partir de 1992 se intenta revalorar la función magisterial y regular un proceso nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica -propósito también de la administración 1995-2000-, a pesar de los conflictos magisteriales suscitados, y que no ha dado los mejores resultados.

El diagnóstico de la situación educativa presiona a los gobiernos federal y estatales y el Sindicato Nacional para los Trabajadores de la Educación (SNTE) para firmar el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), que diseña una nueva estructura -presentada en el cuadro No. 9- tendiente a:

- Elevar la escolaridad de la población.
- Promover tareas de investigación e innovación dentro del aprendizaje formal.
- Reformular y actualizar contenidos, materiales educativos y métodos de enseñanza para combatir la reprobación, deserción y retraso escolar; pasa de contenidos "informativos" a "formativos", para asimilar y recrear valores, con el dominio de varios lenguajes "Es preciso definir con claridad lo que, en el mundo de hoy y ante los retos del porvenir, constituye una educación básica de calidad, a fin de formular una política educativa y determinar las acciones del gobierno y la sociedad que permitan alcanzar los objetivos"³².
- Fomentar valores para el desarrollo integral del individuo en el ejercicio pleno de sus capacidades humanas hacia la convivencia social, al reforzar los valores de la educación; estimular la imaginación; plantear soluciones a problemas

³¹ PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994. México.

³² *ibidem* p. 7.

concretos con un manejo preciso de información; tener rigor en el pensamiento, economía en la acción y solidaridad en la propia convivencia. "Una educación básica procura, también, un nivel cultural afín a nuestra civilización y a la historia nacional, y forma la personalidad fundándola en valores como la honradez, el respeto, la confianza y la solidaridad, indispensables para una convivencia pacífica, democrática y productiva"³³.

- Aumentar el gasto público destinado a la educación para tener el sistema educativo que demanda el desarrollo nacional "...dicho compromiso se expresa en continuar otorgándole a la educación la más alta prioridad en la asignación del gasto público"³⁴.
- Descentralizar el sistema educativo para promover un auténtico federalismo, en el que los gobiernos estatales se encarguen de la dirección y administración de recursos humanos y financieros para sus establecimientos escolares. "El Ejecutivo Federal se compromete a transferir recursos suficientes para que cada gobierno estatal se encuentre en condiciones de elevar la calidad y cobertura del servicio de educación a su cargo, de hacerse cargo de la dirección de los planteles que recibe, de fortalecer el sistema educativo de la entidad federativa"³⁵.
- Fortalecer la capacidad de organización y participación social para impulsar la calidad de la educación. "La magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en los procesos educativos: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directivos escolares y las autoridades de las distintas esferas de gobierno"³⁶.
- Revalorar la función magisterial para propiciar el adecuado desempeño del docente, con estructuras de promoción que concilien el sentido del servicio con mejores condiciones de vida, por medio de la actualización de sus

³³ *ibidem* p. 8.

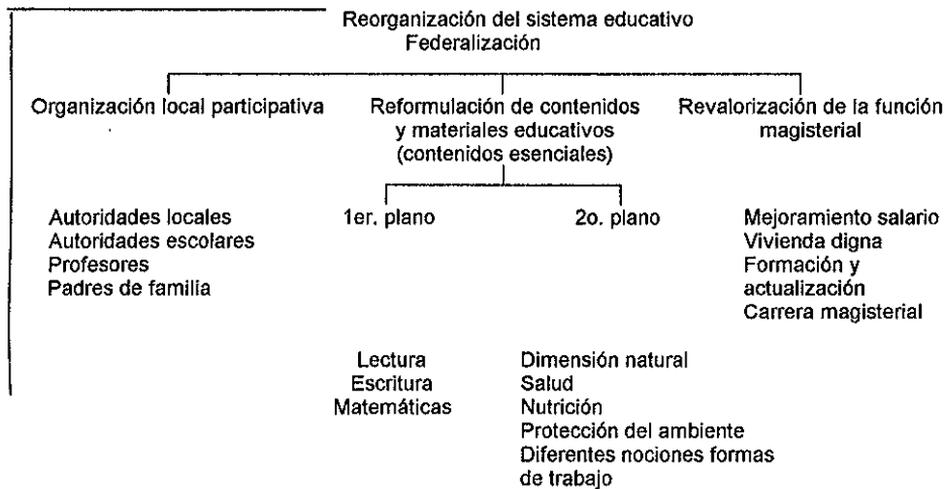
³⁴ Secretaría de Educación Pública. *op. cit.* p. 3.

³⁵ *ibidem* p.5

³⁶ *ibidem* p. 6.

conocimientos y el perfeccionamiento continuo de su capacidad educativa en seis aspectos básicos: formación, actualización, salario profesional, vivienda, carrera magisterial y aprecio social por su trabajo.

- Conformar un modelo integral de educación básica con la vertebración de los niveles preescolar, primaria y secundaria para la consecución de objetivos precisos.
- Fortalecer la infraestructura física y enriquecer la obra editorial educativa.



Supuestos

Prioridad a la educación en el gasto público
 Mejorar la calidad de la educación
 Coordinar educación preescolar, primaria y secundaria
 Incrementar días de clase
 Superación centralismo y burocracia
 Motivar y preparar al magisterio
 Colaboración con sindicato de profesores

Dimensión social

Principios éticos
 Participación creativa y constructiva en la sociedad
 Identidad nacional
 Derechos y obligaciones del ciudadano
 Organización política
 Instituciones políticas
 Afinidad cultural con la civilización
 Historia nacional

Dimensión personal

Valores de honradez, respeto, confianza y solidaridad



Convivencia pacífica, democrática y productiva

Cuadro No. 9 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), de Cristina Puga y David Torres, en su obra "México: la modernización contradictoria".

Hasta aquí la exposición de los propósitos que en su momento fueron líneas estratégicas a seguir para elevar la calidad educativa nacional y para elaborar contenidos de capacitación que requieren los docentes. Queda por mencionar, *grosso modo*, las debilidades e intenciones del "Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000"³⁷, el cual considera a la educación factor estratégico del desarrollo nacional; fundamenta que la verdadera riqueza de un país radica en las personas, en las cualidades de sus mujeres y hombres. "Una educación pertinente, equitativa y de calidad es el mejor legado de los padres a los hijos, de los maestros a los alumnos, de la autoridad a sus representados, del México de hoy al México del porvenir"³⁸.

La acción educativa es un proceso continuo de aprendizaje a lo largo de la vida de los hombres, y el maestro es el agente para lograr el mejoramiento de la calidad educativa; se persigue que el desarrollo educativo se dé con:

EQUIDAD: hacer llegar a toda la población los beneficios de la educación.

CALIDAD: mejorar de manera continua los servicios educativos. Esto exige un esfuerzo permanente por evaluar, actualizar e innovar las prácticas docentes.

PERTINENCIA: vincular la educación con las necesidades e intereses de los educandos y de la sociedad.

Estas metas educativas se resumen en el cuadro No. 10:

- Llevar el servicio educativo a los niños y jóvenes en edad escolar que están hoy sin escuela.
- Aumentar la matrícula de preescolar en 600 mil niños y lograr que el 90 por ciento de los que ingresan a la primaria hayan recibido, por lo menos, un año de educación preescolar.
- Incrementar en 10 por ciento el egreso de la primaria.
- Aumentar el ingreso a secundaria de los egresados de primaria del 88 al 92 por ciento.
- Atender en secundaria a un millón de estudiantes más que en el presente año.
- Elevar la eficiencia terminal en secundaria del 75 al 81 por ciento.

Cuadro No. 10 Metas educativas 1995-2000, del "PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000".

³⁷ PODER EJECUTIVO FEDERAL. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México. 1995.

³⁸ *ibid.* p. 7

Hasta ahora la educación en general, en concreto la básica, es deficiente: por diversos motivos, no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos, capaces de contribuir a su propio progreso individual, social y nacional.

Existen factores ajenos al sistema educativo nacional que inciden en la deficiencia que se padece, entre los cuales se encuentran: el nivel y el crecimiento del ingreso per cápita, la distribución del ingreso nacional, el acceso a servicios básicos (salud, vivienda, energía eléctrica, agua potable) y la calidad de la alimentación en niños y jóvenes. Por ello, la política económica y social del gobierno mexicano tiene que estar llamada a colaborar en el mejoramiento de la educación pública.

Si bien el aumento en los recursos es una condición necesaria para elevar la calidad del sistema educativo, no es, por sí mismo, condición suficiente. En efecto, una mayor disponibilidad de recursos significa la ampliación de la cobertura educativa, pero no implica el mejoramiento en la calidad de educación; incluso, su efecto en la cobertura puede ser insatisfactorio si los recursos se vierten en un sistema inadecuado.

Es indispensable que el aumento de recursos previstos para los próximos años, vaya acompañado de la aplicación de estrategias que tengan efectos favorables en los otros puntos neurálgicos del sistema educativo. Entre éstos hay dos que, con base en la experiencia de México y otros países, revisten una enorme importancia para la calidad educativa, y que por tanto tienen que recibir atención prioritaria: los contenidos y materiales educativos, y la motivación y preparación del magisterio.

Es en este eslabón de la administración escolar donde radica la posibilidad de aplicar criterios pedagógicos y administrativos para impulsar la calidad educativa, mediante estrategias de comunicación que "sensibilicen" a los integrantes de la comunidad escolar a hacerlo.

Independientemente de los problemas que ahora conforman el contexto del

sector magisterial, la calidad en la educación depende, más que de un entorno nacional, primero de la forma en que se conciba el propio acto educativo, y luego, de cada profesor dentro de su salón de clases, aunque en su conjunto, es un proceso participativo y relacional de directivos, maestros y alumnos en la escuela y con la comunidad, que identifica, entiende y busca alcanzar objetivos comunes y la eficiencia y calidad del trabajo escolar.

Es finalidad de la formación del magisterio vivir y comprender la calidad no sólo como un sistema que sirve para facilitar las labores escolares, sino como un factor elemental en la calidad de vida misma del ser humano.

2. EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN, EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es un fenómeno fundamental para la existencia de cualquier grupo humano. Todo aquello construido por el hombre la utiliza como herramienta: organizaciones sociales, relaciones económicas, valores culturales.

Se trata entonces, de un proceso social complejo -además de natural, es cultural- de "ida y vuelta" que existe porque los individuos tienen necesidad de comunicarse, lo cual produce reciprocidad, bidireccionalidad, interacción biunívoca: se requiere de un "alguien" con quien compartir.

El desarrollo del proceso comunicativo dentro de los grupos sociales es intragrupal porque se da en su interior, lo que determina una comunicación llamada "organizacional", cuya materia es la forma en que se dan los flujos de mensajes tendientes a la consecución de objetivos grupales. En este sentido, sus actividades van más allá del simple hecho del intercambio de ideas detrás de un modelo clásico "emisor-mensaje-canal-receptor-retroalimentación"; se trata de una "comuni3n" con la realidad, con los otros y con el propio ser para provocar una transformaci3n.

Uno de los productos sociales que "cambia" el interior de las organizaciones es la educaci3n -formal e informal- que tambi3n es comunicaci3n en el m3s amplio sentido de la palabra: se origina en la raz3n a partir de la realidad, se interioriza y modifica el comportamiento y la forma de pensar.

El prop3sito educativo es motivar el cambio de la persona; quien aprende, interactúa para cambiar. Comunicarse m3s y mejor es educar y educarse con autenticidad. El enriquecimiento personal adquirido por medio de las relaciones

sociales asegura una nueva y significativa comunicación y, en consecuencia, un proceso educativo más eficiente.

El proceso "educación-comunicación", visto de esta manera, manifiesta que para mejorar lo educativo es primordial aumentar, perfeccionar y enriquecer la manera de comunicar. El aprendizaje condiciona la labor tanto del buen comunicador como del buen educador. Aprende tanto el que comunica (al codificar la realidad para transmitirla) como el que decodifica (al aprender esa misma realidad transmitida). Educación y comunicación son un mismo proceso de co-participación, de co-producción y de co-entendimiento.

La educación edifica al hombre a partir de lo que constituye su vida y se encuentra determinada por los cambios acelerados de su entorno, por lo que tiene que actualizar sus conocimientos teóricos y prácticos para afrontar nuevas situaciones. En este marco se inserta la capacitación como un modo manifiesto de la educación permanente. Entonces también es un proceso comunicativo que proporciona instrumentos para adoptar la "calidad" -mejora en todo proceso que implica un resultado final de excelencia- como forma de vida y de trabajo.

La capacitación y la comunicación se unen para enfrentar los retos de la competitividad, al desarrollar estrategias de crecimiento cultural, intelectual y grupal con "calidad". En el caso del sector educativo, estos elementos se constituyen como alternativa para establecer, en la cultura organizacional, sistemas de gestión y aseguramiento de calidad de los servicios escolares. Por medio de los instrumentos que aporta la comunicación organizacional, se conoce la forma en que se manifiestan los flujos comunicativos entre sus integrantes -directivos y docentes- para evaluar el grado en que se logran objetivos educativos institucionales (internos y externos).

2.1. CONCEPTO DE EDUCACIÓN

Si se parte del supuesto de que el hombre es un ser social que se forma con el legado de una generación adulta organizada, que le permite desarrollarse y comunicarse, se comprende el por qué estructura patrones de determinadas acciones

para establecer comportamientos orientados a integrarlo plenamente a su grupo social, otorgándole la jerarquía de "persona humana" que sabe hacer un uso responsable de su libertad³⁹. Esta condición le permite comunicarse, dirigirse al mundo y a los demás sin límites: tiene la posibilidad de dialogar, comprender y ser comprendido en la diversidad.

El hombre, sujeto y objeto de la educación, posee en plenitud potencialidades creadoras para gozar libremente su mundo y las relaciones que establece con sus semejantes, en un proceso que va de la comprensión al diálogo, de la libertad a la participación responsable y del goce de lo expresivo al compromiso en la acción. También es un ser moral, capaz de detectar y definir elementos espirituales dentro de su ambiente social, que encuentra su pleno desarrollo en el conjunto de sus relaciones en la familia, en la escuela, en la sociedad.

De ahí que la educación como un hecho social consista en la acción del hombre sobre el hombre, con el objeto de proponer una experiencia valorativa que le permita desarrollarse dentro de su medio. Implica el desenvolvimiento progresivo de su ser desde el inicio de su vida hasta el último momento de su existencia. Se trata de un proceso en el que inciden estímulos que condicionan parte de su forma de ser y marcan una singularidad y un modo de vida individual.

Es así que la "función educativa" consiste en preparar de forma integral a los ciudadanos de una sociedad para que vivan en ella con libertad. Si la educación es un proceso permanente⁴⁰ más allá del período de escolaridad, es que busca la formación de personas capaces de lograr un desarrollo continuo en todas las dimensiones de la vida humana, siempre con la intencionalidad de perfeccionamiento.

Es el conjunto de medios puestos a la disposición de los hombres cualquiera que sea su edad, sexo, situación social y profesional, para que tengan oportunidad de

³⁹ El ser "persona" es un compromiso con la participación, único camino para el ejercicio de la libertad y el desarrollo de la capacidad de opción. Participar es actuar con responsabilidad y corresponsabilidad, para testimoniar todas las cualidades del proyecto "común" de la vida comunitaria.

⁴⁰ Es permanente porque su objetivo es permitir al individuo la comprensión de su medio ambiente cultural, técnico, social, cívico, artístico e incluso familiar.

formarse e informarse, a fin de conseguir el pleno desarrollo de sus facultades y así tener una participación más eficaz en el progreso social. De ello se desprende que:

- La educación es una actividad *teleológica* que tiende a la realización de valores; pasan de mano en mano y hacia las generaciones jóvenes, los valores culturales y los modos de conducta de la sociedad, para que ésta logre una conformidad social básica y asegure la conservación de sus modos tradicionales de vida⁴¹;
- El "ser educable" se caracteriza por la libertad de aceptar o rechazar la oferta valorativa que se le presenta;
- Por ser un hecho social, adquiere formas particulares según las clases sociales, los grupos o individuos que la realizan, siempre que proponga a quienes se educan, una experiencia valorativa.

De estos factores resulta la "persona humana" que busca comunicarse en múltiples formas; crearse y autocrearse por ser perfectible; elegir su camino e insertarse en el universo de los seres y las cosas que le rodean. Por ello la educación comprende tres dimensiones básicas:

- **FÍSICA:** para formar hábitos y prácticas de una vida sana.
- **INTELLECTUAL:** aprehensión cognoscitiva para interpretar y modificar la realidad.
- **TRASCENDENTAL:** para observar los valores supremos de la humanidad y crecer en proyectos de vida sostenidos más allá de una realidad material.

La conjunción de estas dimensiones da como resultado la formación integral del individuo, que se conforma poco a poco por medio de la educación formal y no formal⁴², así como de elementos dispersos⁴³.

⁴¹ Ésta ha sido denominada la función conservadora de la educación. Si se considera que una sociedad moderna también necesita de críticos y creadores, capaces de propiciar el cambio social, también existe una función creadora de la educación.

⁴² La actividad educativa informal se recibe en el desarrollo mismo del ser humano al contacto con su medio ambiente, con lo cual se adquieren las herramientas de la comunicación y el pensamiento, las habilidades para establecer relaciones sociales, la capacidad para desarrollar criterios y establecer juicios de sentido común. De esta manera se difunden y mantienen las normas y los valores sobresalientes de la vida social, ya reafirmados por la educación formal.

⁴³ Este tipo de elementos ofrecen experiencias basadas en valores de individuos o grupos que no coinciden con los valores sociales establecidos.

La educación “aspira al perfeccionamiento de las facultades del hombre y a través de ellas, a perfeccionar a la persona humana, haciéndola más apta para su convivencia en el medio ambiente que lo rodea y con la sociedad de la que forma parte”⁴⁴, y uno de los medios para lograrlo es la capacitación.

2.2. LA CAPACITACIÓN

El término no es nuevo; los diversos oficios y actividades productivas de antaño buscaban perfeccionar las habilidades del trabajador o artesano a través de este instrumento.

Responde a los requerimientos del avance tecnológico, a los retos impuestos por el aumento en la productividad y la economía en su conjunto, pues el ritmo acelerado con el que se transforman los diversos ámbitos de la sociedad exige cambios fundamentales en los conocimientos teóricos y prácticos, necesarios para elevar el desempeño profesional y en determinado momento, las condiciones de vida.

La acción de capacitar es producto del cambio y la mayoría de las veces causa de éste: producto al ser una alternativa educativa y causa al adoptarla como ingrediente de la cotidianidad. Además, es una herramienta con validez teórica para emprender procesos de cambio y de mejora organizacional, tendiente a elevar la calidad dentro de la organización y a convertirse en propio estilo de vida, a través de un cambio de mentalidad⁴⁵ personal y una modificación actitudinal en la cultura⁴⁶ institucional.

Se busca el desarrollo de vivencias que capaciten para adquirir la información y las aptitudes necesarias para descubrir objetivos y métodos alternativos, que faciliten la solución de necesidades y problemas; son nuevas

⁴⁴ ALBARRÁN AGUSTÍN, Antonio. *Diccionario de pedagogía*. México Ed. Siglo Nuevo. 1980. p. 71.

⁴⁵ Se intenta modificar la “personalidad” individual -la forma de ser y la capacidad de cada individuo para seleccionar sus experiencias y responsabilidades- hacia la transformación de la cultura, y así introducir en ella una disponibilidad de actitud al cambio para la mejora continua.

⁴⁶ En la cultura de la organización no se dejan de lado su herencia, sus antecedentes, su contenido intelectual, sus modales, su estilo y su pensamiento.

formas de manejar el medio social, institucional y físico.

Capacitar significa disminuir o eliminar los problemas de falta de conocimiento, y modificar actitudes contra ausentismos, retardos, errores, conflictos interpersonales, desaprovechamiento del tiempo y accidentes laborales.

Para que la capacitación cumpla sus objetivos, se apoya en un método que incluye tres etapas (introducción, acción y evaluación) y se vale de la retroalimentación -verbal o no verbal- para conocer y analizar los avances o retrocesos obtenidos.

2.2.1. CONCEPTO

La palabra "capacitación" proviene del adjetivo "capaz" y éste, a su vez, del verbo latino "cápere" que significa dar cabida. De ahí que se le conciba como el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona aptitudes (habilidades), adquiere conocimientos y modifica actitudes, con el propósito de desempeñar eficientemente su trabajo.

Según Alfonso Siliceo "...consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa, orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador...; es la función educativa... por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén las futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores"⁴⁷.

Es un complemento de la educación⁴⁸ institucionalizada o formal que produce un valor de mercado más alto para el individuo y una opción de desarrollo personal e institucional, lo que "...significa el progreso integral del hombre y abarca la

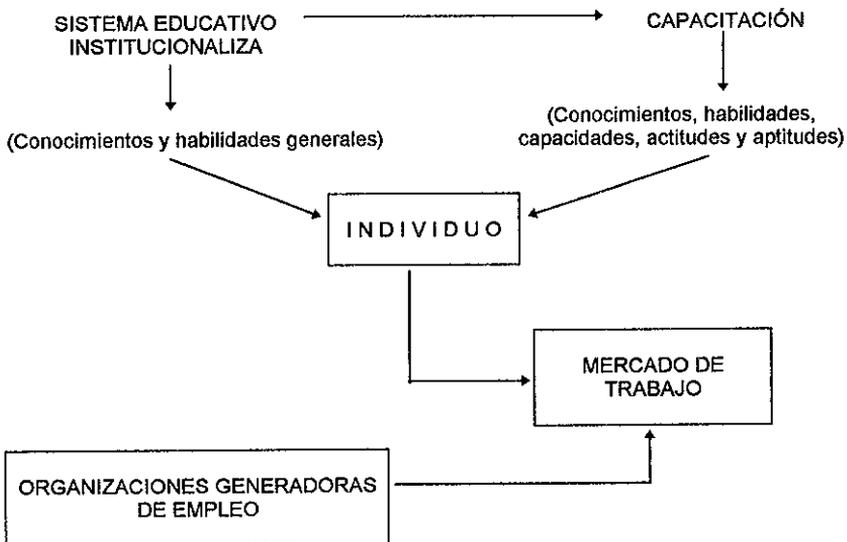
⁴⁷ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México. Ed. Limusa. 1992. p. 20.

⁴⁸ En cuanto educación permanente tiene una intencionalidad hacia metas definidas en la realidad inmediata (el ideal está en la mente del educador y responde a las necesidades del educando) y pretende modificar criterios y conductas para fomentar desarrollo y mejoría en quien la recibe. Al respecto, Thomas J. La Belle explica que "...la educación... que consideramos como la difusión de actitudes, información y aptitudes tanto como el aprendizaje que se obtiene por la simple participación en los programas basados en la comunidad, es un componente fundamental de los esfuerzos de cambio microsociales. La educación dirigida desde fuera y la autogenerada es el proceso por el cual las personas aprenden a funcionar en los campos cognoscitivo, afectivo y psicomotriz de su medio", en Educación no formal y cambio social en América Latina. Ed. Nueva Imagen. México. 1984. p. 40

adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el logro de los mejores niveles de vida y trabajo"⁴⁹.

Incluye experiencias para mejorar el conocimiento, las aptitudes o los valores, o bien, para solucionar problemas técnicos especializados. Por tanto, la capacitación es un proceso educativo basado en las necesidades reales e individuales de los sujetos; su finalidad primordial se orienta a la conciencia de un requerimiento y al consecuente cambio de actitud del ser humano, lo que representa la oportunidad de una superación individual, grupal y social.

Sus beneficios se reflejan tanto en quien la recibe, al incrementar sus conocimientos y habilidades (saber más; posibilidad de aumento salarial; mejora en expectativas de progreso dentro de la organización; mayor autovaloración), como en la organización (recursos humanos mejor formados y con una mayor adaptación a cambios tecnológicos, estructurales y/o emergentes), según el cuadro No. 11.



Cuadro No. 11 La capacitación y el individuo, según ZEPEDA REYES, Virginia.

⁴⁹ SILICEO, Alfonso, *op. cit.* 13.

De esta forma, la capacitación resulta ser "comunicación educativa" que ofrece y promueve la movilidad social.

Como programa de educación no formal, no sólo suma a las habilidades del individuo ciertos conocimientos y aptitudes, sino que también sirve a las reglas y estructuras del amplio sistema social para capacitar nuevos comportamientos, con el objeto de que sean usados y establecidos al adoptar modelos de calidad. Así acelera el aprendizaje y crea oportunidades para transferir lo aprendido a fin de contribuir al desarrollo.

"La finalidad del entrenamiento es preparar al individuo para la realización de una tarea mediante el desarrollo de sus habilidades motoras, mas la adquisición de conocimientos... se traduce también como un concepto de capacitación que se verá culminado con la etapa del desarrollo, que sin lugar a dudas determina la modificación de la personalidad del ser humano"⁵⁰.

La capacitación sugiere adoptar el término "calidad" como forma de vida y trabajo, por medio de un proceso comunicativo dirigido a los recursos humanos.

2.2.2. ETAPAS

Un programa de capacitación es todo un proceso que se vale de diversas fases para lograr sus fines, por lo que integra objetivos y contenidos (ambos se incluyen en la etapa de introducción), organiza actividades didácticas y compila materiales de apoyo que las sustenten (corresponden a la fase de acción) y diseña métodos de evaluación (tercera etapa), que le permitan conocer sus alcances y limitaciones, por un lado, y dar seguimiento constante para armar un "archivo histórico" que le permita superar los retos a futuro, por el otro.

De esta forma es como se puede capacitar bajo una rigurosa sistematización de las siguientes fases:

I INTRODUCCIÓN

Detecta necesidades y problemas de la organización, a partir de los cuales

⁵⁰ ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. México. 1974. p. 24.

delimita objetivos para planear o diseñar estrategias hacia el cambio, lo que permite estructurar el contenido de lo que hay que trabajar en la capacitación.

II ACCIÓN

Una vez elaborado el diagnóstico, ejecuta acciones concretas y didácticas dirigidas a las diversas áreas de trabajo, encaminadas hacia la calidad.

III REVISIÓN

Evalua los avances, logros y fracasos alcanzados por la aplicación del programa y les da seguimiento constante para incrementar la calidad.

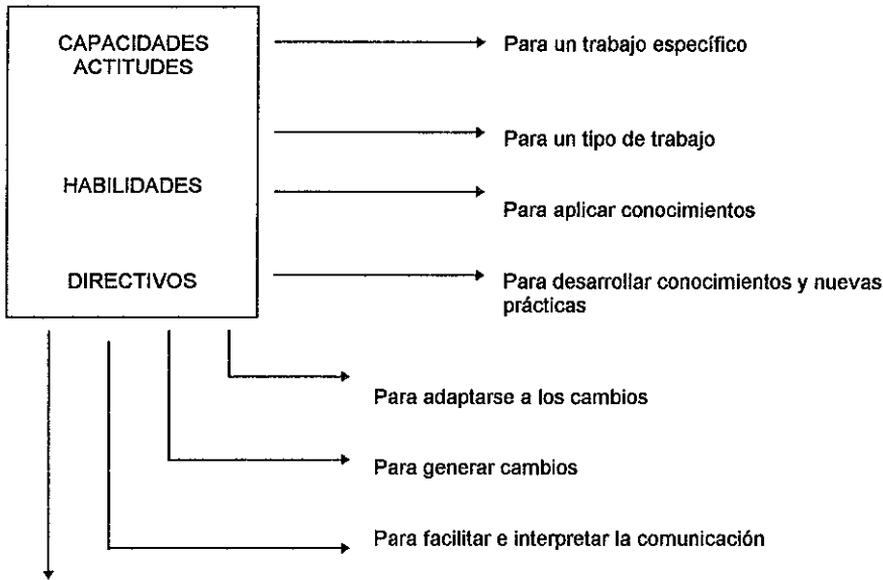
2.2.2.1. INTRODUCCIÓN

El planteamiento del problema necesita de un diagnóstico de la estructura y de su funcionamiento (detección de necesidades y problemas) y de cada uno de sus integrantes (tareas a realizar, características del puesto, sus antecedentes académicos y laborales, y sus aspiraciones individuales), para definir objetivos, estrategias de comunicación a seguir, contenidos y áreas de oportunidad para el cambio, por medio del diseño de proyectos educativos, asesorías y programas maestros de capacitación impartidos por especialistas.

La investigación parte de necesidades reales presentes y futuras, para planificar sobre bases sólidas; evitar pérdida de recursos materiales y económicos y al sujeto a capacitar, tiempo en aprender lo que "ya sabe" o "no necesita", y provocar actitudes favorables hacia la solución de problemas concretos (autovaloración superior del individuo y una identificación entre intereses individuales y organizacionales).

Esta fase da a conocer quiénes y cómo se verán afectados por los cambios; cuál será el efecto negativo, y qué conductas habrá que cambiar, adquirir o modificar, para precisar, lo más aproximado posible, las diferencias cuantificables y medibles entre los conocimientos, habilidades, destrezas y

actitudes requeridas para el desempeño laboral y los que realmente se poseen, según los factores que muestra el cuadro No. 12.



Para un mejor servicio dentro y fuera de la organización, tendiente al desarrollo

Cuadro No. 12 Detección de necesidades, retomado de ZEPEDA REYES, Virginia.

Existen problemas comunes sobre los cuales determinar un plan de capacitación:

- La poca o nula motivación hacia el trabajo.
- Oferta didáctica insuficiente.
- Rigidez en los recursos presupuestales.
- Falta de organización en el uso de los recursos.
- Falta de capacitación, de actualización del personal y bajos salarios.
- Desvinculación de funciones entre las áreas.
- Falta de conocimiento y creatividad en actividades específicas.
- Falta de una cultura organizacional.
- Falta de un sistema de evaluación de calidad.

- Burocracia en los procedimientos.

Determinado el tipo de problema, hay que proceder a un análisis:

- Organizacional: para establecer objetivos y políticas en todos los niveles, determinar los recursos humanos disponibles y el ambiente.
- De desempeño: para especificar normas, división del trabajo y formas de concretar las tareas, con la finalidad de mejorar la eficiencia.
- De personas: para medir el nivel actual de desempeño individual.

Dicho análisis lleva a definir objetivos con la descripción de funciones, actividades y estándares (llamados también "niveles de eficiencia", es decir, criterios óptimos para ejecutar con calidad el trabajo requerido), así como a estructurar contenidos para capacitar al personal.

El planteamiento de objetivos se realiza con base en la siguiente clasificación⁵¹:

- COGNOSCITIVOS: relacionados con procesos intelectuales que demuestren la habilidad para ejecutar operaciones conceptuales.
- DE HABILIDADES: engloban las distintas destrezas psicomotoras.
- DE ACTIVIDADES: fomentan cambio o perfeccionamiento en la ejecución de labores específicas.
- DE CONDUCTAS EXTERNAS: parten de la vida personal del capacitando y se refieren a conductas afectivas (actividades individuales, gustos, sentimientos), y pueden ser:
 - a) DE CONOCIMIENTO: repetición, memoria.
 - b) DE COMPRENSIÓN: comportamientos catalogados en el "entender".
 - c) DE APLICACIÓN: utilizar la información recibida en nuevos contextos.
 - d) DE ANÁLISIS: relaciones funcionales una vez identificado el todo y los elementos que lo conforman.
 - e) DE SÍNTESIS: combinar elementos para elaborar un nuevo concepto.

⁵¹ Esta clasificación corresponde a un breve análisis taxonómico según CASTRO HERRERA, Benjamín y PAREDES MIRANDA, O. Capacitación y diseño tecnológico de cursos. México. Limusa. p. 17.

f) **DE EVALUACIÓN:** juicios de valor sobre determinados métodos.

Después de los objetivos, hay que elaborar los contenidos para la capacitación, que principalmente aborden temas sobre la filosofía y la cultura de calidad, compromiso personal, respeto a la dignidad humana, lealtad hacia la organización, lineamientos técnicos para el desempeño laboral, entre otros.

Con estos elementos se elabora un informe final -cuerpo introductorio del programa de capacitación- sobre:

- Las áreas que presentan mayores problemas y necesidades de capacitación.
- Cuántos y quiénes requieren capacitación, en qué áreas y en qué grado de profundidad.
- Los tiempos probables requeridos para jerarquizar y satisfacer las necesidades de capacitación individual, grupal o por niveles.
- Las necesidades que exigen instrucción sobre la marcha o fuera del trabajo, a través de reuniones informales; las que la organización puede resolver por sí misma y las que requieren de fuentes externas de capacitación; las que el trabajador podrá resolver bajo la influencia del grupo y las que solucionará por sí solo.

2.2.2.2. ACCIÓN

Con base en un planteamiento general de "control de calidad total", corresponde a la segunda fase conformar grupos de trabajo, organizar actividades didácticas y compilar materiales de apoyo para las diferentes áreas de la organización, y clasificar los niveles funcionales, de tal manera que se conozca el estado real del organismo.

La capacitación se sustenta en la frase "aprender haciendo", y a partir de ello, tiende a obtener resultados prácticos que hagan patentes las ventajas de manejar la metodología básica de calidad total.

Se pone énfasis en los más altos niveles jerárquicos, en virtud del papel de liderazgo que les toca jugar en la implantación de la calidad total y como responsables del diseño de procesos de la organización. Su participación propiciará que se tengan resultados en el menor tiempo posible en áreas estratégicas.

El programa de capacitación permitirá homogeneizar un primer nivel de conocimiento acerca de la calidad total y los procesos para alcanzarla. Con dicha estrategia se fortalecerá la filosofía corporativa al hacer partícipes del cambio a todos, en dos vertientes -una genérica y una específica-, cada una de las cuales se manifiesta según objetivos específicos:

Vertiente genérica

- Realizar la planeación estratégica y operativa.
- Apoyar la toma de decisiones con base en la productividad.
- Introducir una metodología para solucionar y prevenir problemas.
- Asegurar la calidad de los servicios a través de la mejora continua.
- Crear un lenguaje común para la detección, análisis y solución de problemas
- Iniciar un cambio de cultura organizacional con base en la calidad total, y a partir de ello diseñar un plan maestro para implantarla.
- Establecer equipos de trabajo.

Vertiente específica

- Promover el mejoramiento continuo de la eficiencia y la calidad.
- Inducir cuadros laborales especializados que asimilen, adecúen y manejen la nueva tecnología requerida.
- Promover el mejoramiento constante de los sistemas y métodos del personal administrativo, a efecto de estimular la productividad y eficiencia a través de la integración de círculos de calidad.
- Crear un grupo de trabajo con los responsables de la capacitación para intercambiar experiencias y proponer estrategias y medidas que aumenten el esfuerzo y la efectividad en la materia.
- Obtener cursos de capacitación y becas.

Establecidas las acciones, se procede a implantar una serie de procedimientos programados según las necesidades detectadas, para una

educación permanente por medio de cursos y talleres planificados, que tengan como apoyo una buena selección de materiales (bibliográficos, hemerográficos, audiovisuales o informáticos).

2.2.2.3. REVISIÓN

La ejecución del programa hace indispensable un seguimiento constante, continuo y sistemático sobre los éxitos y fracasos obtenidos, para reorientar las tácticas y así retroalimentar a la propia organización en cuanto a avances en el proceso de calidad total y de sus impactos en términos cualitativos y cuantitativos.

Prácticamente la evaluación tiende a medir el grado de concreción, por así decirlo, de los objetivos planteados, en cuatro dimensiones: la cognoscitiva (características de percepción, juicios críticos, iniciativa, dificultades en el aprendizaje); la afectiva (actitudes hacia el aprendizaje, las relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización, la sociedad, la vida, consigo mismo, intereses, valores, sentimientos); la psicomotora (habilidad mental, destrezas en todos los órdenes), y una autoevaluativa (análisis de actividades y características personales conforme ciertos criterios y puntos de referencia).

Al término de esta fase se tienen los elementos para iniciar un cambio cultural a nivel personal y organizacional orientado hacia la calidad total, al capacitarse para afrontar problemas y proyectos estratégicos mediante un lenguaje común y un trabajo en equipo.

La calidad y la comunicación -cuadro No. 13-, en este sentido, están ligadas para efectos de un mejor desempeño laboral; una eficaz toma de decisiones en beneficio de la organización; una adecuada planeación estratégica; una organización definida; un propósito pleno de formación integral humana (con desarrollo de valores humanos), y un requerido proceso de motivación personal.

<p style="text-align: center;">CALIDAD Y COMUNICACIÓN</p>	<p>ESCUCHAR COMPARTIR RESPONSABILIDADES MOTIVAR TRABAJO EN EQUIPO PROPONER SOLUCIONES HACER BIEN LAS COSAS "A LA PRIMERA" ADOPTAR ACTITUDES DE CALIDAD PREDICAR CON EL EJEMPLO</p>	<p>CAPACITACIÓN PRODUCTIVIDAD DESARROLLO</p>
--	---	---

Cuadro No. 13 Calidad, comunicación, capacitación, productividad

2.3. LA COMUNICACIÓN

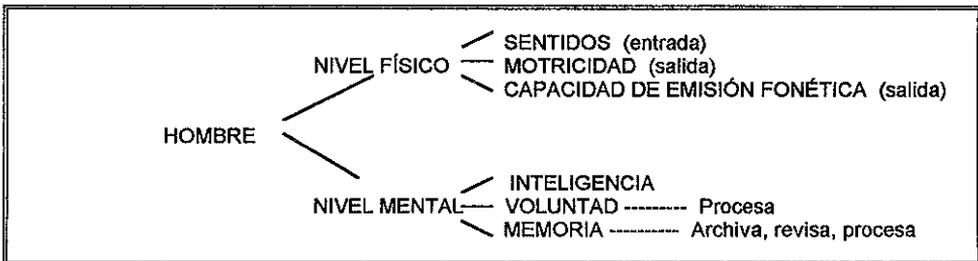
La vida social misma, por dinámica y evolutiva, suscita una serie de interrelaciones humanas ineludibles dentro de y entre los grupos sociales -la familia, la escuela, las oficinas públicas, las instituciones religiosas, los partidos políticos, entre otros-, mismos que se constituyen como fuentes de satisfacción (o frustración) de las más variadas necesidades emocionales, intelectuales, culturales, laborales, económicas y sociales. El simple hecho de "ser" presupone el comunicarse por la sensación de contacto con la realidad.

Comunicar es un elemento clave en la formación de las nuevas generaciones, que obtienen de su grupo inmediato educación, capacitación y transmisión de conocimientos y experiencias de sistemas cada día más complejos e indispensables para garantizar y favorecer su supervivencia. Determina desde la forma en que se utilizan los medios para transmitir e informar cómo se realiza y coordina todo tipo de actividad, hasta la manera en cómo se llega a la interacción social.

En el ámbito social, la comunicación es un factor mediante el cual una persona influye sobre otra y, a la vez, es influida por ella. Este fenómeno es portador real del proceso social; hace posible la interacción y los hombres se conservan como seres sociales. De ahí que se le considere como un fenómeno cultural además de natural.

La interacción humana requiere de facultades individuales para "conocer" y "aprehender" lo que hay en el entorno, por lo que se crean significados -unidades más o menos convencionales- para construir una visión "común" del mundo y dar a las cosas orientación y sentido de manera individualizada, diferenciada y con la facultad de contraponer los distintos aspectos de lo conocido.

El hombre tiene un doble equipamiento para comunicarse: el físico, que le permite percibir a través de los sentidos (es la "entrada" de los mensajes), para "sacar" elementos corporales por la motricidad y la capacidad fonética ("salida" de lo que entró); y el mental, que procesa y reprocesa la información, por medio de la inteligencia, la voluntad y la memoria, como lo muestra el cuadro No. 14.



Cuadro No. 14 Niveles de comunicación humana, que maneja Jesús Galera Lamadrid. Universidad Panamericana. 1992.

La comunicación se convierte así en la facultad de interactuar entre quienes se relacionan en la búsqueda de la perfección posible en los actos humanos realizados, lo que, a nivel individual, es un valor que trae implícita una promoción social -por medio de una intereducación permanente- y que pretende el cambio de pensamiento, sentimientos, actitudes o acciones en quienes reciben los mensajes, y a nivel colectivo, es la herramienta indispensable para facilitar e inducir cambios culturales.

2.3.1. DEFINICIÓN

A menudo, la palabra "comunicación" se confunde con la acción de transmitir, informar o simplemente hablar. Etimológicamente, "comunicar" viene del latín "*comunicare*", poner algo en común; "*communione facere*", hacer la comunión de; participar al otro de lo que uno tiene, es decir, que el otro comprenda con la mayor claridad posible el mensaje enviado. De ahí que sea "...un acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado"⁵².

Para efectos del presente estudio, la *comunicación* es la acción de establecer algo en común por cualquier medio; es un proceso social de participación, basado en hechos, ideas, intereses y sentimientos comunes que exige "reciprocidad", un "otro" para compartir. En esta "bidireccionalidad" radica su ingrediente sustancial: todo emisor puede ser receptor y todo receptor, emisor.

Si no se le entiende en ese sentido de "ida y vuelta" en el que siempre existe una "intención de comunicar algo", se está lejos de comprenderla, pues se realiza con un fin determinado: para influir y afectar intencionalmente. Se trata de un "...proceso por medio del cual un individuo -el comunicador- transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar la conducta de los otros individuos, los receptores..."⁵³.

Por tanto, el acto comunicativo es dinámico, producto de la interacción en donde se involucran manifestaciones -actitudes, posturas, reacciones- que van más allá de la mera transmisión y recepción de información. Inicia con la necesidad de asociarse en torno a intereses comunes; luego viene la "personalización" e "interiorización" de conceptos e ideas que después se traducen en el logro de metas institucionales comunes. De ahí que a las personas se les denomine "seres organización"⁵⁴.

⁵² PAOLI, Antonio. *La comunicación*. México. Ed. Edicol. p.15.

⁵³ La referencia es de C.J. Houlard, citado en PEREDO, Roberto. *Introducción al estudio de la comunicación*. p. 45.

⁵⁴ GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*. México. Diana. 1977. p. 18.

Comunicar es "pluralidad de individuos y unidad de significados"⁵⁵: un conjunto de personas inmerso en un mismo contexto sociocultural tiene que compartir los mismos puntos de referencia para comprender de forma similar un determinado significado, con base en lenguajes definidos (verbales o no verbales). Para ello requiere de un sistema compartido de símbolos referentes⁵⁶, en el que se da un intercambio de símbolos comunes entre las personas, donde cada quien interpreta un evento de manera diferente y selecciona los estímulos más compatibles con su personalidad, expectativas y aprendizaje.

La comunicación humana también es "...instrumental, por su capacidad de emplear medios para hacer perdurar sus mensajes a través del tiempo y el espacio (v.gr. los libros, las pinturas, los medios técnicos..."⁵⁷). En términos generales, puede ser: a) intrapersonal (en el individuo); b) interpersonal (cara a cara; relación de reciprocidad); c) intragrupal (al interior de los grupos sociales); d) intergrupala (entre diversos grupos; interrelación entre complejos sociales), y e) colectiva o "masiva" (impacto e influencia de los mensajes en las "masas")⁵⁸.

En el proceso comunicativo intervienen subprocesos básicos relacionados íntimamente entre sí, tal y como interactúan las estructuras sociales, de lo que resulta: "la comunicación cultural (interacciones comunicativas características y peculiares de cada cultura: mitos, tradiciones, creencias); la comunicación política (interacciones comunicativas asociadas a las relaciones de dominación, procesos de imposición ideológica, integración de grupos formales e informales, alianzas, defensa de intereses); la comunicación económica (interacciones determinadas por el intercambio de valores mercantiles, de la circulación de capital), y la comunicación societaria, esto es, las interacciones propiamente sociales,

⁵⁵ Concepción retomada del Profesor de la Universidad Panamericana Lic. Jesús Galera Lamadríd, basado en la definición de PAOLI sobre el acto comunicativo: acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado determinado: "perro", "eficiencia", "velocidad".

⁵⁶ Los referentes son las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales formados por el significante, que es el objeto en sí, y el significado es la imagen mental.

⁵⁷ GALLARDO CANO, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación. México. UNAM. 1990. p. 29.

⁵⁸ *ibidem*. p. 39.

abstraídas de todo cariz económico, político o cultural. Cada uno de dichos subprocesos son identificables en la realidad...⁵⁹.

2.3.2. COMPONENTES

El fenómeno de la comunicación, cotidiano por esencia, no se presenta de manera idéntica cada vez que se produce, ni se concibe de la misma forma por los diferentes esquemas teórico-metodológicos existentes. Por lo que en este estudio, se retoman factores comunes de las teorías manejadas por Shanon, Marc y Picard y Bartoli, que permiten elaborar un método de análisis particular -un modelo específico-, cuya constante aparición los convierte en columna vertebral del proceso.

La teoría de Shanon (1948-49) es matemática y sostiene que la comunicación es un instrumento para transmitir información; importa la proporción de la eficacia comunicativa con la cantidad informativa, ruidos o relación cuántica de efectividad. No cuentan los significados ni el contexto.

Para Marc y Picard (1992), se trata de un proceso interactivo en el que los interlocutores ocupan alternativamente la posición de emisor-receptor, lo cual origina la multidireccionalidad, al considerarla una interacción total (verbal, no verbal) que elabora y organiza significados (cada comportamiento se convierte en un mensaje implícito y una reacción del entorno), la cultura, la relación psico-social de dos personas (edad, sexo, aspecto físico) y el contexto.

Bartoli (1992) considera que la comunicación es, a la vez, acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión; es un medio para la organización, por lo que ésta tiene que ser comunicante, y la comunicación, organizada. Actuar en este ámbito supone a la vez identificar objetivos y necesidades, tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas y no utilizadas y organizar procesos de coordinación y concertación necesarios

De estos cuatro teóricos, se retoman como componentes primarios del acto comunicativo:

⁵⁹ *ibidem.* p. 117.

- **EMISOR O FUENTE:** Es quien quiere decir algo y por tanto inicia la comunicación. Puede ser una persona frente a otra, o bien una organización hacia sus integrantes.
- **MENSAJE:** Estímulo -verbal o no- que la fuente transmite al receptor; es la idea, sentimiento o comportamiento que se comunica. Deriva de la información ya significada y de la intencionalidad del emisor. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un marco de referencia común -un significado- para el emisor y el receptor.
- **CANAL:** Vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor mismo. Según el fin del emisor, puede utilizar uno o más canales para conseguir la efectividad de su mensaje, los cuales se dividen en: medios de comunicación masiva (prensa, televisión o radio, por los cuales una fuente alcanza muchos receptores); públicos (discursos, boletines internos, periódicos murales), e interpersonales (conversación frente a frente o vía telefónica, correspondencia entre dos personas, discusión de un grupo pequeño; implican un intercambio más directo entre emisor y receptor).
- **RECEPTOR:** Objeto mismo y último eslabón del proceso comunicativo. Es tan importante como la fuente; sin éste, la comunicación sería nula. Tanto emisor como receptor tienen un sistema sociocultural individual⁶⁰ que influye en sus codificaciones y decodificaciones.
- **CODIFICACIÓN:** Traducción de una idea concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente; es cambiar un significado por un símbolo.
- **DECODIFICACIÓN:** Es traducir el mensaje de la fuente y darle un significado; es lo opuesto a codificar.

⁶⁰ Cada individuo manifiesta sus propias peculiaridades, por ello se dice que cada ser es único e irrepetible, que dentro de un grupo determinado comparte valores culturales, conocimientos sobre su entorno, costumbres, normas, principios.

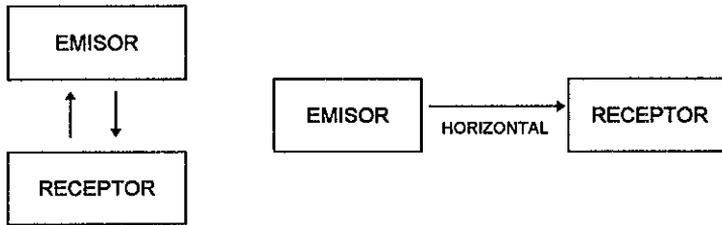
- RETROALIMENTACIÓN O “FEEDBACK”:** Respuesta continua, implícita o explícita que recibe el emisor del receptor hacia el mensaje emitido, para que modifique, enriquezca y mejore el proceso. Permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional, para comprobar si el mensaje se ha correctamente o no: si es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, promueve la corrección de desviaciones y actuar para mejorar.
- RED:** Flujo informativo a partir de que dos personas se involucran. Se refiere a quién se comunica con quién por medio de qué canales de comunicación y con qué intenciones. Pueden ser formales (impuestas por una autoridad externa) o informales (derivadas de los procesos de interacción del grupo), y pueden darse en las siguientes direcciones representadas en el cuadro No. 15: descendente (desde los niveles directivos hacia los inferiores); ascendente (de los niveles inferiores a los superiores); lateral u horizontal (entre los miembros de un mismo nivel y grupo), y multidireccional y diagonal (entre diferentes flujos y direcciones, departamentos y niveles jerárquicos de la estructura).

MODELO I UNIDIRECCIONAL (ASCENDENTE O DESCENDENTE)



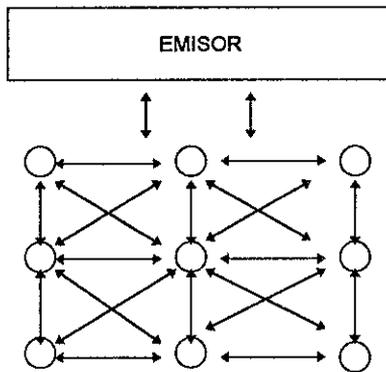
NO HAY RETROALIMENTACIÓN

MODELO II BIDIRECCIONAL (ASCENDENTE Y DESCENDENTE; HORIZONTAL)



SÍ HAY RETROALIMENTACIÓN

MODELO III INTEGRAL MULTIDIRECCIONAL (ASCENDENTE, DESCENDENTE, HORIZONTAL Y DIAGONAL)

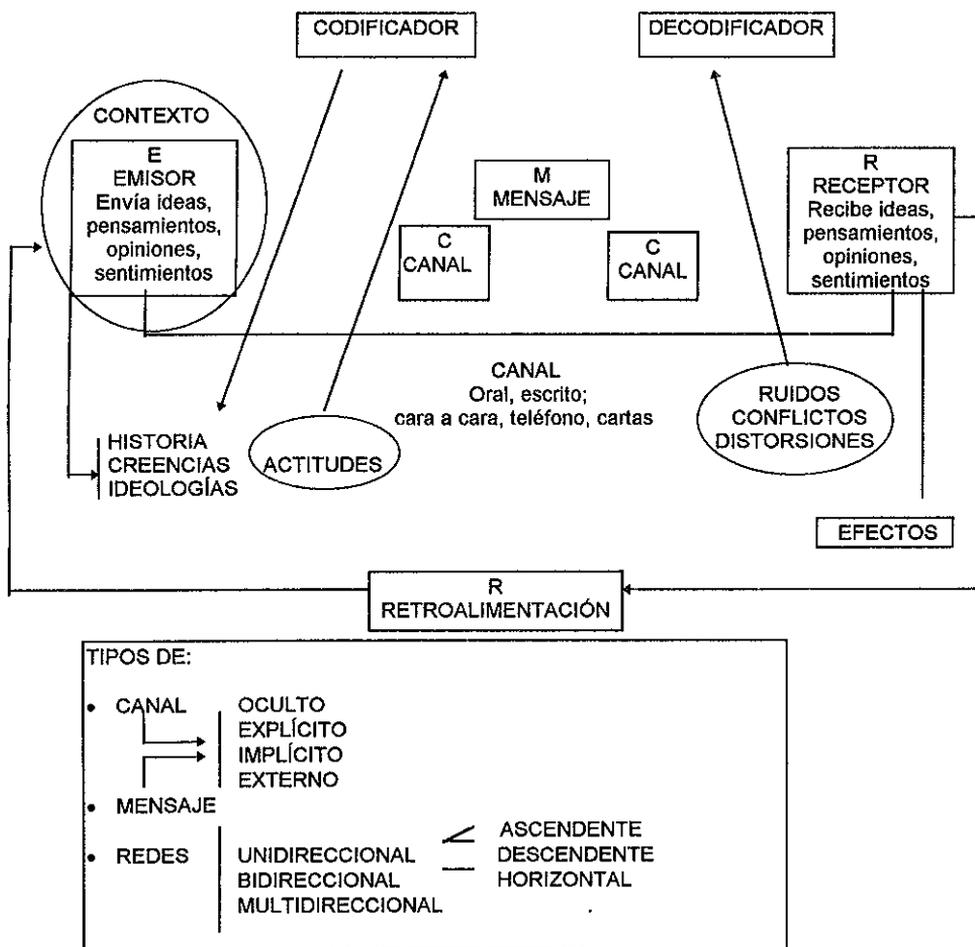


RETROALIMENTACIÓN ASCENDENTE Y HORIZONTAL

Cuadro No. 15 Modalidad de redes de comunicación

- **EFFECTOS:** Resultado de la transmisión intencionada de mensajes por parte de la fuente; provoca cambios de actitud, opinión o comportamiento en el receptor.
- **RUIDO:** Obstáculos que impiden la recepción "pura" del mensaje por parte del receptor.
- **AMBIENTE O CONTEXTO:** Todos aquellos factores -físicos y sociales- externos a la organización.

Estos elementos interactúan en el modelo de comunicación presentado en el cuadro No. 16, en el que la intención de la fuente -su mismo propósito de comunicarse (ideas, necesidades, sentimientos, información)- se codifica, se significa, se transmite y se expresa en uno o varios mensajes.



Cuadro No. 16 Modelo de comunicación propuesto para el presente estudio, el cual retoma aspectos de Shanon (1948-49), Bartoli (1992) y Marc y Picard (1992).

2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El acto comunicativo es un instrumento de interacción social, y representa el vehículo más poderoso para mantener o modificar la estructura social.

Es frecuente que las organizaciones se expliquen como sistemas de funciones (roles) que ponen en contacto sus diferentes partes a través de la comunicación, la cual da funcionalidad al sistema organizacional. Es pertinente recordar que el enfoque sistémico considera a toda organización como un organismo vivo, configurado por subsistemas o partes de un todo continuamente interrelacionados. Sus aportaciones se centran en la relación entre el contexto y la organización, la cual subsiste en la medida que la situación lo requiera; por consiguiente, el proceso comunicativo es un subsistema interrelacionado con los otros e influye en los significados y la evolución de los mismos, sujeto también a la situación prevaleciente.

La forma de comunicar determina la consecución de objetivos grupales; actúa dentro del grupo y lo cohesiona al permitir la interrelación organizativa, y lo provee de estructuras integrativas que orienten e identifiquen a cada uno de sus miembros. Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos.

Por tanto, "...la estructura real de toda organización está definida por el tipo de redes de flujo -intra e intergrupales- de información y decisión que existen en su interior, y por los canales y redes que describen su comunicación con el mundo exterior"⁶¹, la cual se constituye en el sistema nervioso del grupo en el que de forma análoga, se establecen vías de acceso con otras entidades exteriores. En este sentido, hay que concebir y realizar actividades que originen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos.

En la acción comunicativa de las organizaciones también hay un emisor que tiene el propósito de influir y afectar "intencionadamente" la conducta y las actitudes

⁶¹ GALLARDO CANO, Alejandro. *op. cit.* p. 75.

de los receptores, con la finalidad de lograr un desarrollo personal, institucional y social -hasta cierto punto- "uniforme", para el logro de objetivos organizacionales.

Los mensajes procesados en la organización tienden a lograr un cambio⁶² de conducta institucional y personal por medio de la consideración y apertura a las aportaciones y expectativas de los demás. De ahí la importancia de desarrollar habilidades y actividades que permitan comunicar e influir positivamente unos en otros, no sólo a nivel liderazgo, sino también en la promoción de una sociedad más participativa.

En suma, el fin último de generar mensajes es crear, reforzar y/o modificar entre los componentes del grupo, una actitud positiva. Un acercamiento a la comunicación organizacional es la referencia al flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

2.4.1. DEFINICIÓN

El término "comunicación organizacional" va desde la disciplina que estudia el fenómeno comunicativo dentro de los grupos y su ambiente, hasta la totalidad de los mensajes generados entre los integrantes de las organizaciones y su medio, concepciones resumidas en el cuadro No. 17.

En el presente trabajo se le define como el "...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y

⁶² Un cambio de actitud en el otro, sin tener conciencia plena de las implicaciones que dicho cambio tiene en sus necesidades, se hace por la vía de la manipulación. Si por el contrario, se logra promover un cambio en función de expectativas y necesidades reales, el contacto con el otro logra una forma de convencimiento y orientación, una relación de ayuda. La diferencia esencial entre manipular y convencer radica en el papel activo o pasivo que el "receptor" juega en el proceso, por el grado en que éste utiliza su voluntad para cambiar. La utilización de cualquiera de estas formas de influencia define el estilo de liderazgo, desde el "impositivo o autocrático" hasta el "flexible y participativo".

externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos"⁶³.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

Cuadro No. 17 Definiciones de comunicación organizacional

De acuerdo con lo anterior, la comunicación establece y reglamenta "estándares" que contribuyen a la motivación individual para el logro de objetivos institucionales comunes (razones fundamentales para hacer un trabajo completo, bien hecho y a "la primera"), y determina la información ideológica que inculque un "sentido" a la misión personal según la tarea específica. Propicia la identificación personal con los valores organizacionales, conforme a una naturaleza y objetivos definidos, e incrementa el sentido de pertenencia⁶⁴ institucional. Prepara para la

⁶³ ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. "Hacia una definición de comunicación organizacional", en FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991. p.29.

⁶⁴ Ya en el capítulo 1 se estableció la importancia de sentirse parte de un grupo determinado para hacer propios los objetivos institucionales y convertirlos en el propio modo de vida. De esta responsabilidad personal depende tener la disponibilidad para el cambio personal y colectivo.

llamada "cultura del cambio hacia la calidad", factor indispensable en la mejora continua de los productos y servicios que ofrece.

2.4.2. FUNCIONES

La comunicación dentro de las organizaciones tiene funciones específicas en tres ámbitos principales: en el organizacional, en el operativo y en los contextos relacionales.

En el **plano organizacional**, la comunicación es:

- **DESCRIPTIVA:** Expone lo sucedido, el estado de las cosas o la concepción de las situaciones en diferentes ámbitos.
- **EVALUADORA:** Explica las razones de lo acontecido en diferentes áreas y la manera en que lo hacen; se pondera o evalúa la descripción.
- **DE DESARROLLO:** Analiza cómo reforzar lo acertado y cómo mejorar lo erróneo de las actividades.

En cuanto a la **operatividad del sistema** y dado que lo apropiado en un contexto puede no serlo en otro, se comunica para la:

- **PRODUCCIÓN.** Se refiere a cualquier actividad relacionada directamente con la realización del trabajo: eficiencia, racionalidad y una cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios. Lo esencial es: a) determinar metas, objetivos, y áreas problema; b) evaluar el rendimiento y determinar las normas para lograrlo; c) coordinar las labores independientes; d) dirigir e instruir a las personas para ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas, y e) guiar e influir en sus integrantes. Se envían mensajes sobre presupuestos; mejor calidad de productos y servicios; la forma de realizar el trabajo; capacitación; orientación; establecimiento de objetivos; resolución de problemas y sugerencias.

INNOVACIÓN. Se da en función de lo que se percibe como "novedoso" y puede ocurrir en todo momento: una idea, una práctica o un objeto. Provoca

una reacción determinada por la novedad percibida. Por un lado, define el ambiente externo y se adapta a él, y por otro, origina los cambios internos que permitan funcionar y crecer. Incluye: sistemas de sugerencias a nivel general; trabajo de investigación y desarrollo; sesiones para manifestar inquietudes o comités para desarrollar ideas. Según Rogers y Agarwala-Rogers⁶⁵ existen dos clases de innovación: **DE** la organización, resultado de una decisión (la creación de un nuevo producto), que cambia a la organización en general, no así las personas que laboran en ella; y **EN** la organización, que cambia el comportamiento del individuo y la actitud colectiva desde el nivel directivo (implantación de un círculo de calidad que consiste en reunir grupos para identificar, analizar y resolver problemas de áreas específicas), para que todos trabajen en metas organizacionales comunes.

- **MANTENIMIENTO.** Más que referirse al aspecto material con el que se trabaja, se trata de la fase social que se ocupa de: a) todo lo que afecte la autoestima de los miembros; b) las relaciones interpersonales en la organización, y c) la motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Mantiene las funciones de producción (la manera de realizar el trabajo) e innovación (nuevas ideas, prácticas u objetos); procura la "socialización" de la gente; proporciona información y confirma las relaciones de la persona con el ambiente físico y humano. Permite "el logro de objetivos particulares: la producción de bienes materiales o espirituales, la búsqueda de satisfactorias relaciones interpersonales o simplemente la perpetuación de alguna tradición"⁶⁶.

Las funciones de producción, innovación y mantenimiento se llevan a cabo en los siguientes **contextos relacionales**:

1. Directivo/subordinado: hacia abajo en la línea
 - a) Directivas específicas de trabajo: instrucciones de trabajo.

⁶⁵ ROGERS, E. y AGARWALA-ROGERS, R. La comunicación en las organizaciones. México McGraw Hill. 1980.

⁶⁶ GALLARDO CANO, Alejandro. *op. cit.* p. 75.

- b) Información destinada a lograr el entendimiento de las labores en relación con otras tareas organizacionales: razón fundamental del trabajo.
 - c) Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.
 - d) Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.
 - e) Información ideológica sobre la misión: adoctrinamiento de las metas.
2. Entre compañeros: comunicación horizontal
- a) Proporciona apoyo socioemocional entre ellos.
 - b) Coordinación entre las personas y el proceso laboral.
 - c) Difunde el punto de control de la organización.
3. Subordinado/directivo: hacia arriba en la línea
- a) Comunicación sobre el yo, el rendimiento y los problemas.
 - b) Comunicación sobre los otros y sus problemas.
 - c) Prácticas y políticas organizacionales.
 - d) Lo que necesita hacerse y cómo hacerlo.

La clasificación de las funciones comunicativas se grafica en el cuadro No. 18.

ÁMBITO ORGANIZACIONAL	OPERATIVIDAD DEL SISTEMA	CONTEXTOS RELACIONALES
• DESCRIPTIVA	• PRODUCCIÓN	• HACIA ABAJO EN LA LÍNEA (SUPERIOR-SUBORDINADO)
• EVALUADORA	• INNOVACIÓN	• HORIZONTAL (ENTRE COMPAÑEROS)
• DESARROLLO	• MANTENIMIENTO	• HACIA ARRIBA EN LA LÍNEA (SUBORDINADO-SUPERIOR)

Cuadro No. 18 Funciones de la comunicación organizacional

2.4.3. CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Además de consideradas las funciones comunicativas en las organizaciones, otro factor determinante que las hace ser lo que son, con sus características, es esencialmente su cultura.

El enfoque sistémico ubica a la cultura como una variable interna más de la organización producida por ella, constituida por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por sus miembros y manifestada en rituales, símbolos, normas y manifestaciones culturales.

La cultura confiere a un grupo social su identidad y define su propio estilo frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa. Afecta prácticamente valores y creencias⁶⁷ que van desde la toma de decisiones hasta la forma de vestir.

De aquí que se afirme que no hay organización sin cultura: fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacionales, pero el hecho es que siempre está presente. A partir de ella se ha descubierto que la maraña de fenómenos organizacionales puede desenredarse y adquirir sentido.

"La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos"⁶⁸. Cuando hay coincidencia entre los valores institucionales (aquellos que se establezcan como tales) y los personales, es más fácil asumirlos y se procura que la conducta laboral se encamine a mantenerlos y/o alcanzarlos. Bajo esta perspectiva, la organización constituye un sistema cultural con sus valores, creencias y manifestaciones.

2.4.3.1. DEFINICIÓN

El estudio de la cultura se remonta al siglo pasado como mérito de la antropología. En 1871, Sir Edward B. Taylor, dentro de un esquema del "eficientismo científico", la define por primera vez como "todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el derecho, el arte, la moral, las costumbres

⁶⁷ "Los valores determinan lo importante para la organización, y las creencias son las ideas compartidas acerca de cómo funcionan o deberían funcionar las cosas". UTTAL, Bro. "The corporate culture" en Fortune, 17 de octubre de 1983, p. 66.

⁶⁸ OUCHI, William. Teoría Z. México. Fondo Educativo Interamericano. 1982. p. 55.

y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad"⁶⁹ Frente a esta teoría, allá por los años 20, autores como Elton Mayo hacen hincapié en normas, sentimientos y valores de los grupos y cómo repercuten en su funcionamiento.

El término "cultura de la organización" se generaliza a inicios de los 70's en el ámbito de la sociología industrial, aunque en los 80's adquiere mayor importancia. Actualmente vuelve a utilizarse cuando se habla de la necesidad de generar "culturas participativas y colaborativas" para ser más eficaces en la consecución de objetivos cualitativos más que cuantitativos.

Distintas corrientes y escuelas antropológicas han hecho ricas aportaciones en este campo, tantas, que en este espacio sería imposible hacer una revisión completa de lo que hay al respecto. Sin embargo y con relación a los elementos que forman parte del concepto, se distinguen dos posiciones fundamentales: la "holística" (totalizadora) y la "diferenciadora".

La primera considera que todo lo que adopta o genera una sociedad o grupo humano es cultura, desde utensilios, muebles, herramientas, formas de organización, hasta la estructura de poder, las creencias, los valores, la religión, el arte o el comportamiento de sus miembros. En cambio, el enfoque diferenciador sólo apunta que cultura son los valores y las creencias que comparten los integrantes del grupo; todo lo demás serían productos o manifestaciones de la cultura. De acuerdo con éste último, se concibe a la "cultura organizacional" como ese conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural⁷⁰.

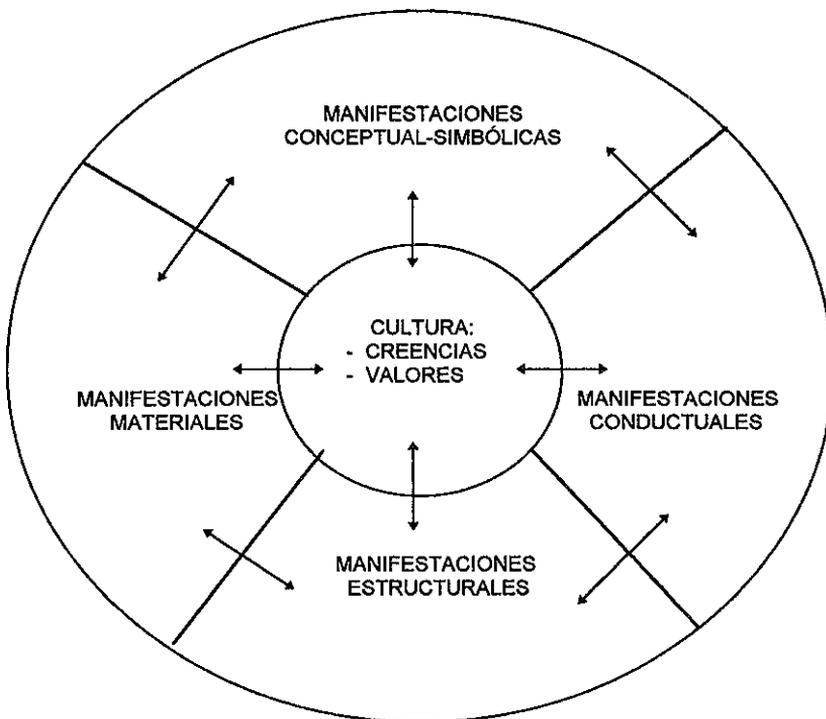
El concepto va más allá de cómo se hacen las cosas; se convierte en la manera única en que la gente se une por un propósito común y logra un desempeño superior, traducido en la enseñanza y transmisión de habilidades.

⁶⁹ Citado por BOCK, Philip K., en "Introducción a la moderna antropología cultural". México. Fondo de Cultura Económica. 1977. p.30.

⁷⁰ Un sistema cultural puede considerarse un país, una región, un hemisferio, un grupo primario, un partido político, una clase social o un grupo étnico, entre otros, y es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen al grupo y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan.

2.4.3.2. ELEMENTOS QUE LA CONFIGURAN

Entre la cultura y sus manifestaciones existe una relación de interdependencia dinámica: la cultura se refleja en su manifestaciones, y éstas a su vez la alimentan y enriquecen. Por tanto, se constituye de creencias, valores y manifestaciones culturales. Esa interdependencia determina que si se produce un cambio fuerte en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones se alterarán en mayor o menor medida, y un cambio significativo en alguna manifestación relevante, afecta tarde o temprano a los valores y las creencias. En el cuadro No. 19 se grafica la dinámica entre la cultura y sus manifestaciones.



Cuadro No. 19 La cultura y sus manifestaciones, según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, en "La comunicación en las organizaciones".

2.4.3.2.1. LAS CREENCIAS

Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por quienes integran un grupo, independientemente de su validez objetiva. En otras palabras, es lo que se acepta como cierto según la forma en que cada grupo ve, concibe y se relaciona con el mundo.

Se mueven entonces en un plano racional y abarcan concepciones de todo tipo acerca del hombre, del mundo, de la divinidad, del trabajo o de la mejor manera de realizar las cosas. No sólo explican la realidad, sino que también dan coherencia interna al sistema y seguridad a sus integrantes.

Serían los paradigmas o esquemas implícitos, coherentes, compatibles que orientan la conducta de las personas y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y las relaciones.

No siempre existirá una absoluta uniformidad en las creencias por la propia complejidad de las sociedades. Sin embargo, son clave para comprender el análisis y la interpretación de la cultura de una organización.

2.4.3.2.2. LOS VALORES

Se refieren al modo de ser o de actuar que los individuos juzgan como ideales y que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, en su comportamiento. Son producto de las creencias y éstas se convierten en un sistema de valores cuando se integran en modos de funcionamiento de carácter normativo⁷¹.

A diferencia de las creencias, los valores se mueven en el plano emocional; confieren a los comportamientos socio-culturales su significado. Además, son una jerarquía de preferencias que permiten discernir entre bueno/malo, correcto/incorrecto, deseable/indeseable, con lo cual dan pautas de conducta individual o colectiva para determinar qué conductas se "preman" o cuáles se

⁷¹ En una misma organización pueden coexistir valores relativamente opuestos o contradictorios, pero que en su conjunto presentan una estructura coherente y significativa denominada precisamente "sistema de valores".

"castigan". Son el conjunto de ideales que sirven dentro de una organización como criterios de evaluación de sus integrantes, de sus conductas y objetos.

2.4.3.2.3. LAS MANIFESTACIONES CULTURALES

Son las expresiones o productos externos, visibles, observables, que reflejan valores y creencias básicos de los miembros de un grupo, y se clasifican en:

- **conceptual-simbólicas:** representación objetiva o subjetiva del hombre y su mundo (filosofía, ciencia, arte, religión, mito);
- **conductuales:** comportamiento e interacción grupal;
- **estructurales:** aseguran el cumplimiento de objetivos (marco normativo, estructuras de poder, entre otros), y
- **materiales:** recursos económicos, tecnológicos y físicos para la productividad y el bienestar.

El siguiente cuadro muestra las características concretas de las manifestaciones dentro de las organizaciones:

CONCEPTUAL-SIMBÓLICAS	CONDUCTUALES	ESTRUCTURALES	MATERIALES
Incluye la filosofía organizacional (misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades, programas), su aparato simbólico y su mitología.	Comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción dentro de la organización.	Están integradas por las políticas y procedimientos, normas, el sistema de estatus interno y la estructura de poder (el liderazgo formal e informal).	Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que se cuenta.

Cuadro No. 20 Manifestaciones culturales en la organización

2.4.3.3. CULTURA Y COMUNICACIÓN

La cultura de la organización y las pautas de comunicación establecidos entre sus miembros están estrechamente unidas.

La cultura misma de los individuos determina también la forma en que éstos se comunican, a través de sus manifestaciones conductuales: el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las formas de interacción entre las personas.

El lenguaje es el vehículo que permite la construcción social; son las palabras, expresiones, modismos, giros, "claves", utilizados para comunicarse. Cada organización tiene "modos" estructurados, maneras particulares no sólo de hacer las cosas, sino también de decir las. Los modismos o expresiones provienen, por un lado, de un país, una región o una localidad, y de la clase social y nivel educacional, por otro.

El comportamiento no verbal es una de las fuentes más ricas de conocimiento de la cultura organizacional. Las personas interactuantes manifiestan pautas inconscientes pero ricas en significado, a través de movimientos del cuerpo, posturas, conducta táctil, expresiones de la cara, mirada, aspecto exterior (apariencia física y vestido) y aspectos no lingüísticos del discurso. Por ser un comportamiento difícil de controlar, adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural sin ser conscientes de ello, su análisis infiere muchos valores y creencias.

Los rituales están relacionados con este tipo de comportamiento, y son secuencias rutinarias de actividades programadas y sistemáticas, técnicamente superfluas pero esenciales socialmente, puesto que muestran, dramatizan y refuerzan los valores centrales, las metas de mayor importancia y los comportamientos imprescindibles, lo que proporciona cohesión y solidaridad colectiva, y refuerzo de la identidad y los sentimientos de pertenencia. Son reglas establecidas para saber cómo realizar un acto social, que guían el comportamiento dentro de la vida corporativa.

Los valores y las creencias organizacionales definen el "estilo" comunicativo de la organización, que determina una cultura de "contexto alto" o "contexto bajo". En el primer caso, la información está en el propio contexto físico o la persona ya la tiene interiorizada, lo que permite una libre interacción de los

individuos. En el segundo, las personas están poco involucradas entre sí por la poca información; se vuelven individualizadas, fragmentarias.

Una organización de fuerte cultura tiene una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, éstos cuentan con una especie de brújula que orienta su acción y las directrices para su comportamiento diario, de manera que es el espíritu más que las reglas, lo que se observa.

En definitiva, la cultura organizacional es determinante para cambiar actitudes individuales y colectivas.

2.4.3.4. INFLUENCIA PARA EL CAMBIO

Parte de la premisa de que hay que renovar y desarrollar lo interno para modificar la respuesta "hacia afuera", va en el sentido de que hay que transformar las raíces culturales para dar frutos de calidad consistentes. Hay que orientar, facilitar y acelerar hasta cierto punto el desarrollo cultural para la competitividad en lo más profundo de la organización, en el cambio de valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen, lo que no puede generarse ni fácil ni rápidamente, e inducir un cambio trascendente y a largo plazo.

La interdependencia entre cada uno de los subsistemas organizacionales trae consigo una serie de enfrentamientos entre la carga cultural que cada miembro ha adquirido en su formación humana -su propia "cultura"- y el "legado cultural" -normas, valores, principios, doctrina- de carácter institucional. De ahí que al incidir diversas pautas de comportamiento -individual y colectivo- éstas se tengan que "estandarizar" para el logro de metas organizacionales. Ello lleva a incursionar en el ámbito de la "voluntad" de las personas, en sus posibilidades y motivaciones y en sus valores, para influir de manera positiva y eficiente tanto en el ámbito interno -directivos, administrativos- como en el externo -clientes de productos o servicios-, con una "cultura de efectividad y calidad de vida".

Al hacer explícitos los valores y definirlos en términos propios, además de delimitar el tipo de organización que se pretende formar, se proporcionan a los individuos los elementos para determinar con mayor rapidez y exactitud, si su esquema de valores personal armoniza con el de la organización, con lo que se facilita la integración y el desarrollo cultural. No importa tanto la ideología o el credo de las personas, sino el que vivan y fomenten valores como el respeto al ser humano, la honestidad, el espíritu de servicio o la calidad misma.

El diagnóstico que resulta del análisis de la cultura organizacional obliga a delimitar el propósito para el cambio; a partir de él se define el tipo de organización que se quiere y el sentido que se le pretende dar. Saber con exactitud a dónde se va, conocer y compartir un "para qué", orienta el desempeño cotidiano en una misma dirección, evita esfuerzos innecesarios y promueve la coordinación sinérgica.

Cuando la función de cualquier área se desvincula del propósito; cuando cada uno de los que intervienen en la tarea no conoce con precisión en qué forma su trabajo se armoniza con la razón de ser de la organización, es muy probable que la energía se desvíe y se desperdicie en la consecución de otros fines.

Por ello, la planeación estratégica tiene que preocuparse por definir la forma en que cada una de las áreas y de las personas contribuye al logro del propósito general. En la medida en que éste contemple el empeño del personal, sus necesidades y aspiraciones, es decir, en que el proyecto de vida individual tenga que ver con el organizacional, se da una motivación real de sus miembros.

El propósito da sentido social e histórico a la organización al definir su papel dentro de la comunidad y contemplar las expectativas de los grupos vinculados. Hay que comunicar el propósito en términos de:

- **CALIDAD**

A diferencia de los objetivos y las metas⁷², por ser la "razón de ser" de la misma organización, el propósito es cualitativo y no cuantificable. De no ser así, perdería su sentido en el momento mismo de alcanzar objetivos específicos.

- **CONGRUENCIA**

Cuanto más congruente sea el comportamiento organizacional con el propósito y los valores que la inspiran, se comunica en forma adecuada su razón de ser.

- **COMÚN**

El reto es cambiar a todos juntos para el logro de metas institucionales y una transformación cultural de fondo.

- **DEFENDIBLE**

Permite evaluar si los integrantes de la organización, sea cual fuere su actividad específica o su nivel jerárquico, han sido capaces de argumentar, comunicar y defender en su medio lo que busca la organización.

Es así que la comunicación organizacional, con las innumerables relaciones interpersonales entre sus integrantes, va desde la capacitación para el desempeño laboral y la difusión de los propósitos y metas personales, hasta la propia transmisión de principios, doctrina, valores organizacionales para interiorizarlos y hacerlos forma de vida colectiva e individual.

Lo que comunica los nuevos valores dentro de la organización es el ejemplo de sus líderes formales, su vivencia cotidiana. De ahí que se diseñe un "código" - una descripción del tipo de conducta esperada- que establezca pautas efectivas de control en las funciones desempeñadas y que revise de manera periódica y sistemática su actuación, para impedir actitudes incorrectas.

⁷² Los objetivos permiten hacer operativo el propósito, traducirlo en términos tangibles y cuantificables, al identificar con claridad la acción específica que implica, así como los parámetros con que se va a medir, el plazo para cumplirse y el responsable de su realización. Es importante también definir las metas específicas, pasos concretos en el cumplimiento de un objetivo, para conocer con claridad el grado de avance. Las metas se piensan a corto plazo, de tal manera que permitan "sentir" continuamente el pulso del desempeño y saber con precisión el grado de avance de cada objetivo.

En todo este proceso, la retroalimentación es indispensable para ejecutar cada vez mejor las funciones y lograr un compromiso organizacional mayor. Esto permite una constante revisión de los aspectos internos para reorientar las actividades hacia propósitos ya establecidos. Se retroalimenta directa, oportuna y positivamente, por medio de un diálogo constante para lograr una mayor efectividad en el trabajo y crear un clima más adecuado.

2.4.4. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Además de los conceptos de "comunicación" (con respecto a conductas interactivas entre las personas) y "cultura" (referente a comportamientos y significados de los participantes), la organización concede atención al "ambiente" o "clima", el cual le proporciona materiales, energía e información que integra, coordina y transforma para, ya procesados, reintegrar al mismo ambiente en formas más complejas.

El ambiente es el conjunto de características objetivas de la organización (objetos, personas, fuentes de insumo, consumidores de bienes y servicios), perdurables y en cierto modo medibles que distinguen a una entidad de otra.

Los climas pueden ser abiertos y cerrados. Los primeros describen un medio de trabajo participativo, en el cual se busca que cada individuo de la organización aporte a la misma todo su potencial humano. Un clima cerrado está construido sobre normas fijas que definen el papel individual, por lo que es restrictivo, rígido y dependiente de las decisiones de la dirección.

Un ambiente organizacional incluye cuatro dimensiones:

- a) La ecológica: elementos físicos y espaciales que conforman su soporte material y actúan como contexto con respecto al número y la calidad de las interacciones en su interior (tamaño, estructura, edificio, equipamientos).
- b) El sistema social: abarca el conjunto de reglas que regulan comportamientos e interacciones (incluyen cooperación, liderazgo, características del proceso de comunicación, recompensas y sanciones, toma de decisiones).

- c) Los aspectos personales de los miembros, tanto objetivos (raza, clase, edad, sexo) como subjetivos (visión de la organización, valoración de las diferencias entre los integrantes).
- d) La cultura: valores, sistemas de creencias y estructuras cognitivas de los componentes de la organización (confianza y lealtad con la institución, co-participación de metas y objetivos, normas formales e informales).

En una visión de conjunto, el clima organizacional se caracteriza porque:

1. Representa descripciones colectivas.
2. Es el marco de referencia que condiciona expectativas, actitudes y conductas.
3. Se origina y se sostiene por actividades organizacionales.
4. Da autonomía personal (capacidad de las personas para tomar decisiones).
5. Predetermina los roles (rigidez de normas con respecto al funcionamiento de los procesos).
6. Se apoya en un sistema general de recompensas y retribuciones (monetarias y de promociones y oportunidades de formación).
7. Demuestra el interés mostrado por los superiores (estímulo y reconocimiento).
8. Propicia la cooperación entre los miembros (sinergia institucional, entendida como la capacidad para unir los esfuerzos de los integrantes y aplicarlos a su desarrollo).
9. Tiene capacidad para resolver conflictos.

En resumen, el ambiente organizacional se relaciona con la comunicación por la parte afectiva y funcional entre las personas, así como por los mecanismos que regulan la forma en que se distribuye tanto la información y los sistemas de apoyo mutuo, en una red horizontal (contacto entre iguales) como el "poder" en cuanto diferentes dispositivos reguladores del ejercicio de la autoridad (formal e informal), en una red vertical que sitúa al clima como la cualidad que caracteriza el liderazgo (no sólo en el control y la dirección de tareas, sino en el sistema de reconocimiento, recompensas, retribuciones).

Los elementos expuestos hasta aquí proporcionan las herramientas conceptuales para elaborar un diagnóstico de la educación pública en México y la forma en que se comunica dentro de la organización social llamada "escuela", lo que permite instrumentar un modelo para difundir una cultura de calidad tendiente a rescatar la imagen de la institución educativa primaria pública, tan golpeada en los últimos años porque no ha respondido a las demandas que exigen estos tiempos modernos.

3. LA PROPUESTA: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA PÚBLICA PARA IMPLANTAR LA CALIDAD

La comunicación organizacional -definida ya como el conjunto de técnicas y herramientas que facilitan o propician el flujo de mensajes entre los miembros de una organización, tendientes a posibilitar el cambio de actitudes y conductas de sus integrantes para cumplir mejor y más rápidamente sus objetivos-, en la actualidad con frecuencia, o carece de la efectividad requerida para lograr la conjunción de satisfactores personales, colectivos e institucionales por la poca importancia que se le concede, o simplemente es ignorada en el propio desarrollo organizacional.

La escuela primaria pública, como una organización social con objetivos y propósitos muy definidos, no se escapa de la generalidad, sobre todo por el escaso interés que el tópico despierta en pedagogos y normalistas, los "iniciados" a quienes se cree que sólo incumbe el análisis de las fortalezas y debilidades del proceso enseñanza-aprendizaje.

Por ello, la intervención de profesionales en ciencias de la comunicación dentro del ámbito educativo, de manera interdisciplinaria, se sugiere como instrumento para crear canales y formas de comunicar muy específicos que contribuyan a la implantación de una cultura de calidad en todos los actores del proceso educativo.

Su labor consiste, por un lado, en proporcionar elementos de análisis de fortalezas y debilidades, para reconocer objetivamente fallas y errores y de ello diseñar vías de mejoramiento, y por otro, en explicar de forma sencilla pero con rigor, y bajo un enfoque sistémico (la escuela como una entidad/comunidad capaz de organizarse y de mejorar por sí misma), la importancia de la comunicación organizacional dentro de cada plantel, ya que no existe elemento alguno que no se

relacione con los procesos de comunicación: la institución educativa trae consigo un sinfín de relaciones interpersonales entre sus integrantes, desde la propia transmisión de principios, doctrina, valores organizacionales -para interiorizarlos y tratar de hacerlos forma de vida no sólo colectiva sino también personal- hasta la capacitación para el desempeño laboral y la transmisión de los propósitos y metas comunes.

En concreto, la institución escolar primaria de carácter público, caracterizada por un fuerte apego a la tradición; una resistencia al cambio expresada en "así lo hemos hecho siempre y ha funcionado, no hay por qué cambiar"; una actitud negativa ante la autocrítica; una resistencia a la evaluación del trabajo docente; el constante reclamo de los maestros por mejores salarios y prestaciones; condiciones presupuestarias siempre restringidas, traducidas en carencias materiales y de recursos auxiliares básicos para la enseñanza; y falta de organización en su estructura interna -entre otros factores ya detallados en el primer capítulo-, carece de una comunicación efectiva entre quienes participan en ella -directivos, maestros, alumnos, personal administrativo y padres de familia- para establecer el concepto de "calidad" como valor fundamental hacia el cambio y forma de vida, y para incrementar la calidad educativa misma que la sociedad le tiene encomendada.

Dar calidad en el "producto educativo" implica el conocimiento profundo tanto de la educación nacional como de cada una de sus fases, y de las necesidades y expectativas tanto de padres y maestros como de los estudiantes mismos y de la sociedad en su conjunto, pues ésta es finalmente quien recibe el "producto hombre". Asimismo, supone la agilidad de respuesta que un entorno abierto y cambiante exige.

En su estructura interna -y así se ha manifestado- se detecta un resquebrajamiento en la planeación de proyectos educativos eficientes, acordes con la realidad nacional y social del momento, en tanto que en el ámbito externo provoca un rompimiento en los valores y principios básicos de convivencia social enseñados en el ambiente familiar.

De esta manera, las deficiencias en los campos académico y administrativo

suscitan una serie de relaciones adversariales, una pronunciada resistencia al cambio y la presencia de ciertos grupos de poder que impiden el avance hacia una mejor planeación educativa y obstaculizan propuestas de mejora, programas de calidad y por consiguiente, el incremento en la productividad y en los resultados que se ofrecen a la sociedad misma.

La calidad en la escuela demanda replantear las relaciones y las formas de comunicación tradicionales entre director y maestros, entre los maestros entre sí, entre éstos y los alumnos, y entre los maestros y los padres de familia.

De ahí que el proceso de cambio obligado, dentro y fuera de la institución educativa, se inicie con la "puesta en común" de ideas claras entre las autoridades educativas y el personal docente, para transformar⁷³ la "cultura organizacional" -ese conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, de manera consciente o inconsciente- de un trabajo individual hacia la trascendencia de una labor en equipo, en donde cada quien conserva su esencia personal y la aplica y desarrolla para el bien común, lo que significa que a mayor capacidad de comunicación, mayor enriquecimiento personal.

Esto permite la implantación oportuna de acciones correctivas a posibles desviaciones, en tanto reducción de defectos o la consecuente eliminación de esfuerzos innecesarios, por medio de las herramientas que para tales fines puede proporcionar la comunicación organizacional.

Si bien el sistema educativo se ha transformado a partir del Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) de 1992, y aunque es necesario emprender una reforma educativa nacional de fondo y no de forma que contemple más garantías para una efectiva calidad educativa -sin demeritar leyes y reglamentos educativos existentes-, la iniciativa aquí propuesta supone organizar escuelas de calidad según sus expectativas, necesidades e intereses, que aterricen en cada salón de clases mediante el compromiso del director (en el

⁷³ Un diagnóstico de la cultura real proporciona información valiosa para la planeación estratégica y la toma de decisiones, y permite al mismo tiempo que el diseño de estrategias, medios y planes diversos se adecue a las aspiraciones y posibilidades reales de la institución educativa.

ejercicio de su liderazgo) y de los profesores (con su reflexión sobre la propia práctica docente), con el apoyo y el trabajo armónico y sistemático de los padres de familia y la activa participación de los alumnos en las labores escolares.

Se pretende lograr lo anterior por medio de la capacitación -herramienta de la comunicación organizacional- para sensibilizar a los directores y maestros sobre la necesidad de iniciar un proceso de mejora continua en la escuela y así recuperar el orgullo profesional de su trabajo aún en condiciones difíciles, bajo los principios básicos de una educación de calidad plasmados en el programa "Desarrollo y Educación para Directivos y Docentes hacia la Calidad Educativa".

Se parte del diagnóstico y la evaluación del funcionamiento de un centro escolar, en cuanto a los flujos y redes que configuran los procesos interactivos (porque varios sectores se interrelacionan) de comunicación, para diseñar estrategias de intervención hacia la mejora (con a los factores que configuran dichos procesos y su interrelación con otros factores del tejido sociorrelacional).

Es preciso aclarar que este capítulo es de carácter propositivo, por lo que se concreta a exponer lineamientos generales útiles para un diagnóstico educativo (detallados en el Anexo 3) y a partir de él proceder al programa de capacitación que se propone aplicar en un centro escolar público a nivel primaria dentro del Distrito Federal, por lo que los resultados que pudieran generarse podrían ser futuras investigaciones.

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Es la comunicación, en su sentido más amplio, el factor imprescindible para transformar de manera efectiva a la institución escolar, en su tarea de delimitar los objetivos educativos, plasmarlos y desarrollarlos en el diseño de planes y programas de estudio competitivos de un México que necesita adecuarse a los requerimientos económicos, políticos, sociales y culturales marcados por la era de la globalización, en términos de calidad en el servicio que se ofrece.

Para conocer de la forma más objetiva posible las necesidades y expectativas de la escuela primaria pública, hay que cifrar mensajes en un lenguaje común a partir de sus propios referentes. Saber de dónde se parte y a dónde exactamente se quiere llegar, por parte de emisores y receptores, clarifica y facilita el cambio.

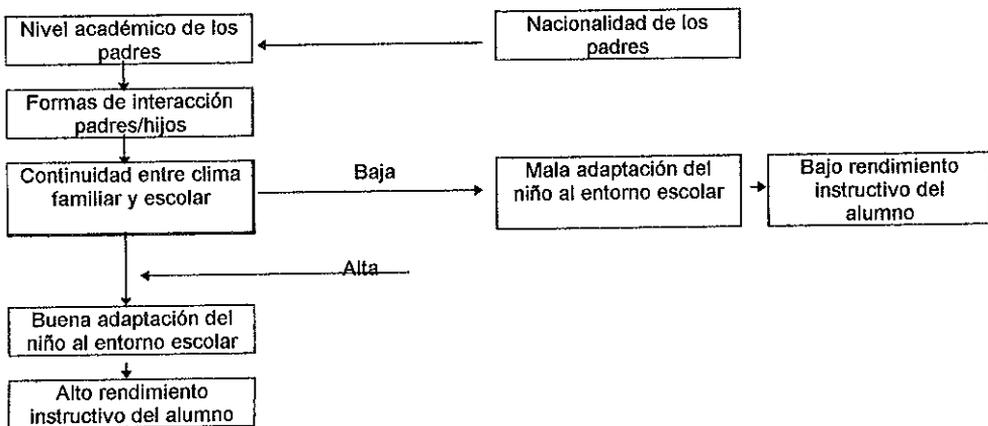
La propuesta de implementar un diseño de comunicación organizacional dentro de la institución educativa tiende, por un lado, a consolidar su estructura interna para motivar a los profesores a que su preparación profesional sea de "excelencia", y con ello, por otro lado, se logre una educación integral que contribuya a elevar la calidad de vida, y así promover el cambio social y cultural al cual hay que enfrentarse.

En consecuencia, un diagnóstico de las instituciones educativas primarias públicas -ya abordado en el primer capítulo- refleja que éstas no sólo pretenden el desarrollo individual sino también influir en las dimensiones social, cultural y económica de las comunidades a las que pertenecen.

De ahí que la propia comunicación tiende a fomentar las relaciones entre comunidades, familias y escuelas para que a mediano y largo plazo puedan traducirse en acciones como: ayuda de la institución escolar a las familias; comunicación centro educativo/familias; aportaciones de las familias a la enseñanza y en la adopción de decisiones y defensa de la institución educativa; la colaboración de las escuelas en programas educativos comunitarios, e intercambios escuelas/comunidad.

Sin embargo, la escuela muestra "tener un impacto limitado sobre el aprendizaje, si se valora con independencia de la repercusión que le corresponde al contexto sociofamiliar y cultural de los alumnos. La falta de efectos propios de los factores escolares sobre los resultados de la enseñanza, consecuencia de las desigualdades provocadas por el medio sociofamiliar, el entorno socio-cultural y los grupos humanos en cuyo seno cada individuo vive, da lugar al nivel del rendimiento escolar y a las distintas posiciones desde las que los niños han de afrontar la vida adulta al término de su etapa

escolar⁷⁴, en un proceso similar al representado en el siguiente cuadro.



Cuadro No. 21 Relación entorno familiar/escolar-rendimiento

De ahí la necesidad de planificar y ejecutar objetivos en función del ambiente sociocultural escolar específico, dentro de un esquema en el que la retroalimentación es básica para retomar el camino; reajustar su propia realidad y abatir los altos índices de deserción; modificar programas que no responden ni a las expectativas de los alumnos ni a las de la comunidad; diseñar metodologías que no se encuadren sólo en la ciencia y en la exposición del docente, sino que provoquen una actitud participativa del alumno. La tarea de esclarecer propósitos no es responsabilidad de una persona, sino un compromiso comunitario; las acciones colectivas persiguen ese propósito común. Los resultados se evaluarán en términos de respeto y rescate de los valores auténticos de la cultura de grupo. Éste es el desafío docente, instalado en un compromiso de verdad y justicia.

Lo que aporta la comunicación organizacional en la escuela es la respuesta al por qué y hacia dónde hay que reorientar su actuar, sin ignorar los mandatos y las expectativas del propio medio, de lo que procede la búsqueda del procedimiento

⁷⁴ Citado por GÓMEZ DACAL, G. Rasgos del alumno, eficiencia docente y éxito escolar. Madrid. La Muralla. 1992.

que permita interiorizar en sus integrantes, objetivos comunes que redunden en la calidad de la enseñanza. Lograrlo implica delimitar el concepto y el proceso de la comunicación dentro de la organización educativa como un tejido de redes y flujos sociorrelacionales.

3.1.1. LA COMUNICACIÓN COMO UN TEJIDO SOCIORRELACIONAL

Hablar de la comunicación dentro de una escuela es comprenderla como una serie de procesos interactivos que configuran un tejido de redes y estructuras de participación -al ser multidireccional la retroalimentación-, y que se manifiesta en tres dimensiones básicas que dentro de un entorno socio-político y cultural, determinan la cultura, la participación, los tipos de conflictos, el clima y el estilo de liderazgo: la informativa-formativa, referida a la transmisión de informaciones, órdenes y normas; la afectiva de carácter individual y/o grupal, basada en la percepción psicosocial de motivaciones, intereses, necesidades, significados, valores, ritos; y la sociopolítica, reflejada en formas de relaciones de poder e ideologías.

Para su comprensión y posible intervención es fundamental el análisis global de todos los elementos y sus interrelaciones, puesto que se comunica continuamente. En este proceso se transfiere la información (mensajes, órdenes, rumores) con significados, símbolos, interpretaciones e ideologías y se generan y desarrollan aspectos socioafectivos (actitudes, formas de pensar, comportamiento de sus miembros, creencias, valores, normas compartidas), que repercuten en la percepción personal y grupal al determinar roles y funciones individuales y al dar respuesta a sus intereses, necesidades, expectativas y niveles de satisfacción.

La finalidad de la comunicación es generar procesos y estructuras que:

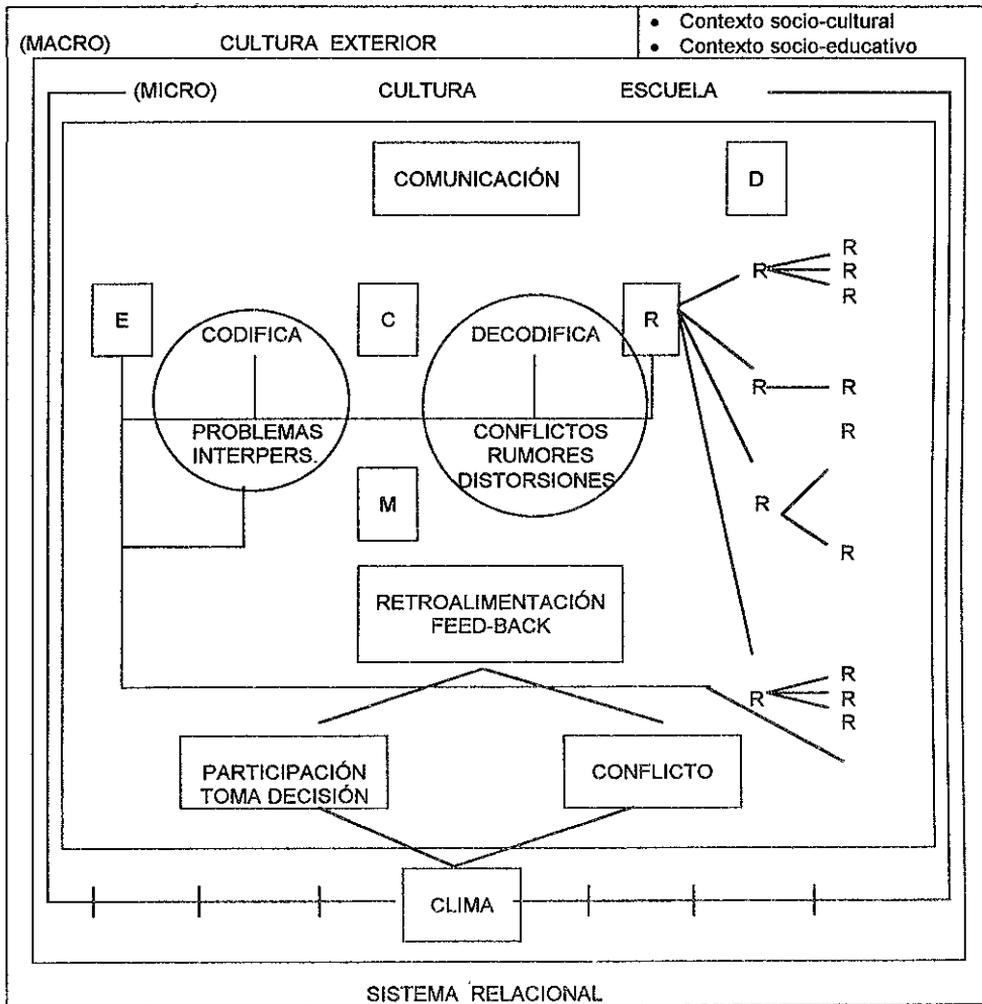
- aumenten el nivel de toma de decisiones;
- faciliten la solución de conflictos como estrategia para la innovación y el cambio;
- consoliden un estilo directivo;
- potencien y creen un clima positivo, y

- posibiliten una cultura (construcciones de valores compartidos y asumidos por todos) flexible que permita a la escuela abrirse al contexto socio-político y cultural en el cual se encuentra inmersa.

Esto es posible a partir de un modelo de comunicación con: emisor o fuente, mensaje, canal de transmisión del mensaje, receptor, retroalimentación (o "feedback") y sus efectos (complejo tejido socio-relacional de redes y estructuras de comunicación y participación, con receptores intermediarios y finales, grupos afectivos, estructuras de participación, conflictos, rumores, clima, cultura interna y su relación externa con el micro y el macro contexto socio-político y cultural), y acciones de codificación y decodificación del mensaje.

De acuerdo con este modelo, puede decirse que la importancia y la dificultad de la comunicación organizacional dentro de la escuela está en la multitud de significados, interpretaciones, símbolos y sus repercusiones en las actitudes, pensamientos y comportamientos de sus miembros. Por ello, emisores y receptores tienen que codificar y decodificar los mensajes (sean del tipo que sean) en la compleja estructura de las redes de comunicación y participación. El cuadro No. 22 muestra el resultado de la interacción de dichos elementos.

De ahí que la retroalimentación sea clave para comprobar el significado y la interpretación del mensaje por parte del emisor, convirtiéndolo en receptor (bidireccionalidad y multidireccionalidad de flujos y redes), lo cual evita distorsiones que generen conflictos y falsas interpretaciones, base de la mayoría de los problemas del sistema de relaciones organizacionales. La complejidad de esta dinámica remite al estudio de procesos comunicativos a través de flujos (direcciones o tipos) y redes que los configuran.



Cuadro No. 22 Los procesos de comunicación interactivos del tejido socio-relacional en la escuela (dimensiones psicosociales y multidireccionales)

3.1.2. TIPOS DE FLUJOS Y REDES DE COMUNICACIÓN

Más que un proceso lineal de causa-efecto, la comunicación es un complejo entramado de procesos interactivos estructurados según sus flujos (direcciones) y redes (estructuras de participación en un tejido socio-relacional). Éstas últimas definen a unas organizaciones sobre otras y las caracterizan por ser a la vez consecuencia de unos elementos (objetivos, tipos de participación, estilo directivo), y causa de otros (estructuras de participación, tipo de liderazgo, clima, cultura).

El análisis de los flujos permite interpretar y conceptualizar el tipo de funcionamiento y la forma en que se organiza la escuela primaria, y también evaluar las causas o factores interrelacionados que originan la aparición de determinados tipos o redes, de lo cual resulta una propuesta de cambio, como se verá más adelante.

El diagnóstico de lo que se comunica dentro de la escuela primaria pública abarca los tipos de comunicación según el canal utilizado, el tipo de mensaje y el número de participantes (para estudiar la realidad de cómo funcionan los procesos comunicativos en su interior y su relación con el contexto); los flujos y direcciones en que se da, y el tipo de estructuras (redes) en que se comunica y participa.

Tipos de comunicación:

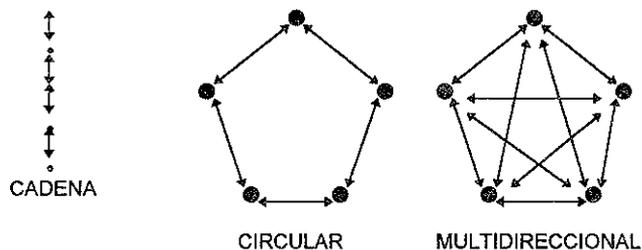
- **Según el canal utilizado:** determinar si es oral, escrita, corporal, de audio, video, audiovisual o con software.
- **Según el nivel de explicitación del mensaje:** detectar si es:
 1. **Oculto.** Define las verdaderas intenciones de la comunicación aunque no se muestre en actitudes; producto de ideologías e intereses. Presenta coherencia y congruencia del mensaje y del emisor, entre lo que dice y lo que hace.
 2. **Implícito.** Transmite mensajes significativos y se sitúa en el terreno afectivo; genera actitudes en el receptor y define su posición respecto al mensaje y al emisor.
 - 3 **Explícito.** Se exterioriza en la forma de transmitir el mensaje; puede ser

formal (la "oficial" que se asume como normativa, con órdenes o pautas de comportamiento, en un flujo vertical de tipo descendente), o informal (por la interrelación de los individuos entre sí, en flujos horizontales, multidireccionales o diagonales).

- **Según el número de emisores y receptores:** definir si corresponde a flujos:
 - a) **Vertical descendente:** los niveles jerárquicos superiores determinan y los subordinados simplemente ejecutan, según la relación directores/profesores o profesores/alumnos. Hasta ahora, el sistema educativo se ha manifestado de "arriba hacia abajo", lo que reduce el espacio para la participación y la innovación.
 - b) **Vertical ascendente:** de subordinados hacia directivos; poco común, de maestros a directores, o de estudiantes a docentes.
 - c) **Horizontal o lateral:** entre personas del mismo nivel (entre profesores, entre directivos, o entre alumnos).
 - d) **Diagonal:** entre diferentes niveles jerárquicos para intercambiar perspectivas y proponer soluciones concretas a problemas complejos (podrían ser los trabajos entre coordinaciones escolares o comisiones creadas por los consejos técnicos consultivos).
 - e) **Multidireccional:** con estructuras de tipo multifuncional, en donde los miembros de la institución tienen varias funciones a la vez (sesiones de trabajo conjuntas), lo cual conlleva la configuración de una cultura rica.
 - f) **Externa:** se da, de forma explícita o implícita, intencionada o no, en la institución educativa respecto a su entorno y de éste respecto a la organización (padres de familia, instituciones locales, y en general la sociedad).
- **Según los tipos de redes de comunicación y participación:** en la escuela se dan varios tipos -ejemplificados en el cuadro No. 23-, aunque sea uno el que prevalezca:
 1. **Cadena:** unilateral con flujos ascendentes y/o descendentes, para transmitir

información concreta y generar estabilidad a través de normas de funcionamiento (horarios, tareas escolares, órdenes, evaluación pedagógica).

2. **Circular:** dirección horizontal y lateral para transmitir información y recogerla en una doble dirección entre dos personas, con flujo bidireccional al resto del grupo (previo a reuniones entre directivos y profesores, o entre éstos y padres de familia).
3. **Multidireccional:** en todos sentidos y provoca un alto nivel de participación y de flujo de información y formación en todos los miembros, aunque corre el riesgo de provocar un bajo nivel de satisfacción al no conseguir determinados logros (reuniones preparadas por el equipo directivo para generar procesos de deliberación con profesores que posibiliten la "puesta en común" para decidir sobre posibles alternativas). Este tipo de red configura en cada plantel educativo una cultura participativa y de compromiso hacia el cambio.



Cuadro No. 23 Redes con respecto a la transmisión de comunicación e información

3.1.3. PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN

Aunque se hayan elegido adecuadamente el tipo de comunicación, el mensaje, el canal, el flujo y la red, la complejidad de los procesos originan disfunciones o aspectos negativos -mal entendidos, percepciones, rumores, distorsiones, enfrentamientos, incumplimientos-, debido a los múltiples factores que en ellos

intervienen: la restricción de los sistemas sociales como redes de comunicación; el proceso de codificación; la traducción de lo que se informa; los significados, y la sobrecarga de información.

La perspectiva sistémica de Kahn y Katz⁷⁵ plantea que en toda comunicación existen tres obstáculos: **los sociales** (códigos que provocan diferentes interpretaciones para los mismos conceptos); **los intelectuales, lingüísticos y de vocabulario** (según el nivel académico y de conocimiento), y **los psicológicos** (ansiedades, intereses, expectativas que pueden originar filtraciones).

Al detectar cualquiera de estos obstáculos es necesario cambiar el tipo de comunicación que se da en la escuela, en vías de definir estrategias de intervención (toma de decisiones) para la mejora y la calidad en la propia actividad educativa. En última instancia, lo que podría retardar esta meta sería:

- a) la decodificación de los mensajes, sobre todo por parte del receptor;
- b) la filtración y manipulación de mensajes por parte de mandos intermedios;
- c) la inexistencia de procesos de retroalimentación que impiden al receptor convertirse en emisor;
- d) la falta de claridad y simplicidad de los mensajes por parte del emisor;
- e) la incoherencia entre lo que dice y lo que hace el emisor;
- f) la percepción selectiva de los mensajes por parte del receptor debido a sus emociones, creencias, pensamientos previos;
- g) la ambigüedad en los conceptos, lenguajes y significados utilizados (diferencias entre emisor, intermediario y receptor);
- h) la utilización de diferentes canales que provocan informaciones ambiguas, percepciones distorsionadas y sobrecarga de información, y sobre todo,
- i) la falta de tiempo para desarrollar los procesos de retroalimentación -lo que elimina decodificadores y codificadores-, a través de la relación directa, personal e individualizada entre el emisor y cada uno de los receptores dentro del tejido socio-relacional de la institución educativa.

⁷⁵ De estos autores se retomaron las principales características de un sistema abierto, expuestas en el primer capítulo.

Si alguno de los problemas descritos se da en la estructura escolar, se tiene la herramienta para proponer estrategias de cambio, con lo cual procede el desarrollo del concepto de "calidad" para convertirlo en eje de acción del propio sistema educativo y de un estilo de vida personal de directivos, docentes, de los propios alumnos y aun de los padres de familia. Hay que generar propósitos de cambio en los tres niveles de responsabilidad -nacional, estatal y local- con el apoyo decidido de la comunidad y con miras al incremento de la calidad educativa.

3.2. EL PROCESO DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La era de la globalización ha hecho que en el mundo se hable de calidad, en términos de mejora en todo proceso que implica un resultado final de excelencia, tanto en los productos como en los servicios que se ofrecen. El concepto y esta aspiración⁷⁶ han estado ligados a la perfección de los hombres y de sus obras. Lo novedoso estriba tal vez en que se ha convertido en un valor cultural adoptado universalmente, que ha permeado toda organización y todo quehacer humano, y cuyo origen -como forma integral en el hacer- se ubica en Japón a partir de los años cuarenta. Nace y se desarrolla en el ámbito de la productividad material y bajo las exigencias y presiones de la competitividad de mercados, aun y cuando ahora se ha extendido a todos los aspectos de la actividad humana para conformar lo que se pudiese identificar como un naciente estilo de vida, no limitado a una forma de hacer, sino a una manera de ser, a una alternativa de cambio en la cultura organizacional.

Dentro del ámbito educativo, la aplicación del término ha sido materia de debate intenso porque ha respondido según el contexto y la época. Se ha hablado de una "enseñanza de calidad" sin precisar qué es, como si pudiera lograrse sin tomar en cuenta lo que sucede en la realidad cotidiana de las escuelas. En mayor o menor medida, se le ha entendido como una mejora constante en el servicio.

Si la educación implica un proceso de transformación para ser mejor y

⁷⁶ MUNCH, Lourdes. Más allá de la excelencia y de la calidad total. México. Trillas. 1992. p. 92

contribuir a la formación de personas, entonces se hace indispensable instrumentar un plan educativo específico en términos de calidad, no sólo referido -como ya se ha hecho- al aspecto de productividad -dentro del ámbito económico-, sino al "producto" que la misma escuela devuelve a la sociedad para su propio beneficio. De ahí que la "calidad educativa" se relacione con "...el modo de ser de la educación, que reúne las características de integridad, coherencia y eficacia... es decir, la educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz..."⁷⁷.

La imagen y prestigio de la escuela primaria pública han estado bajo la crítica social por mucho tiempo, sin que los esfuerzos realizados para mejorarla atenúen la opinión negativa que todavía tiene. Al revisar en el primer capítulo los objetivos fundamentales de la política educativa en México durante las tres últimas administraciones federales (1982-1997), se ve que el gobierno -aunque la realidad diste mucho de los "buenos propósitos"- ha pretendido incrementar -a su modo y con escasos resultados- la calidad educativa para contribuir al progreso del país.

Independientemente de las agravantes presentadas por el contexto político, económico y social que envuelve el desempeño magisterial en el país⁷⁸, es posible implantar escuelas públicas de calidad -de acuerdo con la teoría Deming- que además de los obligados contenidos pedagógicos y didácticos, pueda contribuir en la realidad a lo establecido por la Ley Federal de Educación en cuanto a "...lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente"⁷⁹. Reconocer que el rol de la escuela es el de prestar un servicio a la sociedad en general y a los alumnos en particular, exige un análisis crítico de sus estructuras, sus sistemas de organización, administración y de comunicación, y de sus métodos de

⁷⁷ GARCÍA HOZ, Víctor. Calidad de educación, trabajo, libertad. Madrid. Dossat. 1982. p. 4.

⁷⁸ Es necesario hacer hincapié en que el propio Estado, en la LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN, contempla los satisfactores mínimos con los que debe contar el magisterio para su desarrollo personal y profesional, aunque la realidad dista mucho de lo que este sector requiere para el desempeño eficaz de su misión. El artículo 21 contempla que: "El Estado otorgará un salario profesional para que los educadores de los planteles alcancen un nivel de vida decoroso para su familia; puedan arraigarse en las comunidades en las que trabajan y disfrutar de vivienda digna; así como para que dispongan del tiempo necesario para la preparación de las clases que impartan y para su perfeccionamiento profesional".

⁷⁹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *op. cit.* p. 9.

trabajo, puesto que las fallas y los errores no son sólo responsabilidad del maestro.

Hay que recordar que la cultura de la escuela –ese conjunto de prácticas, costumbres y formas de trabajo características de cada plantel educativo-, desde la educación básica hasta la superior, se ve influida por el ambiente social, el del entorno inmediato y el general, así como por los recursos técnicos y materiales de que disponen maestros y directores para cumplir su trabajo; se encuentra determinada por la forma en que está organizado el sistema educativo, por sus reglamentos y disposiciones, y está afectada por la manera en que el magisterio entiende su labor.

Entonces, el sistema educativo, con su organización, procesos y servicios, tiene que responder a las demandas sociales. Analizar los reclamos de los alumnos, de padres de familia, de instituciones educativas de otros niveles, y las solicitudes por un mejor servicio, es reconocer que siempre se puede mejorar si hay un compromiso firme y un trabajo en equipo de todos los interesados.

La instrumentación de un esquema de calidad requiere saber a qué se le denominará como tal, además del ánimo positivo del director y los maestros, y la disposición para aprender.

3.2.1. SOBRE EL CONCEPTO DE CALIDAD

Una opción para enfrentarse a los retos de la competitividad mundial en cualquier ámbito humano, frente a estrategias de crecimiento cultural, intelectual y grupal, es la calidad. Significa un esfuerzo permanente de mejora en el servicio personal y social.

Es de uso común considerarla como el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permite emitir un juicio de valor acerca de él. Lo habitual es referirla en términos de apariencia (contempla la forma y no el fondo). Sin embargo, el concepto trasciende a un plano de cultura organizacional en el cual se sumen pensamientos positivos comprometidos al cambio personal e institucional, es decir, es parte integral de la estructura cultural de la organización

En este trabajo, la calidad es "...la estrategia a partir de la cual se generan procesos que apuntan hacia una profunda transformación de actitudes, mediante la promoción de valores y habilidades encaminados hacia la productividad y el desarrollo"⁸⁰.

La definición intenta un reencuentro con lo humano, puesto que induce procesos de reflexión en el hombre -toma de conciencia y de desarrollo- y la búsqueda de mejores condiciones de vida y trabajo a través de una interiorización de actitudes, costumbres y valores. Además, esta filosofía está ligada al "SERVICIO" (el educador está al servicio del educando), y es un medio para vivir, desarrollarse y crecer. Es la base para llegar a la eficiencia⁸¹ y mejorar el trabajo y la productividad.

Tres factores fundamentales determinan a la "calidad total"⁸² en cuanto proceso de mejora continua, con el propósito de evolucionar en forma permanente los procesos sociales, estratégicos, administrativos y tecnológicos de la organización para lograr una satisfacción creciente entre sus "clientes externos" (compradores, usuarios, consumidores) e "internos" (accionistas, directivos y personal):

- a) Conocimiento generalizado de lo que es: propósito general, metas y objetivos organizacionales para implementar planes de acción.
- b) Actitud positiva hacia su implantación: difundirla en todos los niveles de la organización y dar seguimiento a los esfuerzos encaminados a conseguirla.
- c) Desarrollo de procesos en forma de vida y trabajo: crear estructuras de retroalimentación que faciliten la toma de acciones correctivas.

La búsqueda de la calidad se remonta a la actividad en que los primeros pobladores seleccionaban lo mejor de sus cosechas para comer; y lo mejor de los

⁸⁰ ZEPEDA REYES, Virginia. *op.cit.* p. 48.

⁸¹ Se le puede definir como la utilización de la menor cantidad de recursos y por lo tanto, menor energía en la medida de lo posible.

⁸² "El control total de calidad es un proceso administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de sus integrantes, elevar consistente e integralmente su calidad, al prever el error y al hacer de la mejora constante un hábito, esto quiere decir, mejores hombres. Con ello, la empresa deberá asegurar su mercado, reducir sus costos, garantizar su supervivencia, contribuir a desarrollar el país del que forma parte y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y empleados". ACLE TOMASINI, Alfredo. Planeación estratégica y control total de calidad. p. 146.

materiales para construir. El desarrollo tecnológico promovido por la revolución industrial originó la especialización del trabajo, con la consecuente tarea de supervisar para producir mejores productos. A partir de 1945, después de los estragos ocasionados por la Segunda Guerra Mundial en Japón, surge el "movimiento por la calidad" para empujar nuevamente al país y exportar sus productos, en el que destacan Edward Deming y Joseph Juran.

En los años sesentas y setentas, el Dr. Kauoru Ishikawa desarrolla sistemas de control del producto por medio de su inspección final (en educación, un sistema similar es el de los exámenes finales), a través de la cual se aprueban los productos (o los alumnos que superan una evaluación) o se desechan (reprobación escolar).

En la década de los ochentas se desarrollan la filosofía y procesos de la llamada "calidad total", para organizar sistemas fundamentalmente orientados hacia la inspección y aseguramiento de la calidad más que a la evaluación del producto final. En 1980, Deming y Phillip Crosby sustentan que al adoptar la "calidad" como forma de vida y de actuar individual, se obtiene el éxito en la organización.

En 1990 se hace necesario definir objetivos y metas como parámetros para verificar cuantitativamente el grado de avance de los procesos, con el modelo estadístico del Dr. Armand Feingenbaum.

Los diversos enfoques teóricos coinciden en que para "calidad total":

1. La capacitación es un proceso educativo continuo para una integración grupal.
2. El trabajo en equipo rompe con el autoritarismo.
3. Es necesario prevenir y planear procesos (prevención no detección de defectos).
4. Hay que establecer la comunicación organizacional para retroalimentar y motivar.
5. Se tienen que comprender las necesidades de los clientes (empatía).
6. La "política institucional" tiene que regirse por el trato justo, ético y profesional en los servicios o productos que se prestan y/o elaboran (programas acordes a las expectativas de los miembros y la organización).
7. El mejoramiento de la calidad es un proceso permanente que se logra con la modificación de actitudes, mediante programas de capacitación y educación.

3.2.2. LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR ORIENTADA HACIA LA CALIDAD

Una organización orientada a la calidad es aquella que se define a sí misma en función de la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, y que busca superarse de manera permanente, mediante un esquema integrado de valores, herramientas, técnicas y entrenamiento. La calidad implica un enfoque sistémico de la educación, de la escuela, y la mejora continua en los procesos.

El concepto de sistema utilizado desde la perspectiva de la calidad se refiere al conjunto de elementos y procesos que operan de manera integrada para cumplir una función o actividad, según proveedores, clientes o usuarios, insumos y productos y la serie de procesos diseñados para generar o producir un producto o servicio (planteado ya en el segundo capítulo).

Dado que el servicio educativo es un servicio, importan sus características. La verdadera dimensión social del servicio educativo se da cuando el maestro comprende que el beneficio de una buena educación trasciende el salón de clases, que el alumno es el directamente involucrado pero que, de manera indirecta, lo que aprenda o no afecta o beneficia a las personas e instituciones con las que él se involucre en su vida. De ahí que se identifiquen usuarios internos y externos.

Una organización comprometida con la calidad es aquella en que satisfacer al usuario tiene la más alta prioridad. Entonces, ¿cómo la escuela puede satisfacer mejor las necesidades de sus usuarios? Si se ubica en términos del estudiante, el propósito de la escuela es lograr que el alumno disfrute el aprendizaje para que sea capaz de continuarlo por sí mismo a lo largo de su vida. Si la misión de la escuela (para qué se está en ella, qué se espera de ella y qué se propone lograr conjuntamente) se comparte no sólo por el director y los profesores, sino por todos los que intervienen en el hecho educativo (alumnos, padres de familia, inspectores, autoridades, comunidad), entonces será más fácil el logro del propósito.

La escuela -como sistema- permite visualizar la forma en que cada elemento está interrelacionado con los demás. La relación de proveedor y usuario, cadena básica en la calidad, se presenta tanto al interior (relaciones entre director y maestros, entre los maestros entre sí, entre el maestro y los alumnos) como al

exterior (comunidad en general, padres de familia, niveles de educación superiores, el sector productivo, las instituciones del gobierno) del plantel, al brindarles un buen servicio educativo que se refleje en su estilo de trabajo interno, orientado hacia una filosofía de servicio de hacer las cosas bien.

Existe un esquema de proveedor y usuarios entre maestros y alumnos de un grado a otro, como de un nivel educativo al inmediato superior: los alumnos de primer grado serán los del segundo el próximo ciclo escolar; el maestro de segundo recibirá los resultados del esfuerzo académico del profesor de primero. El maestro de segundo es un usuario del servicio que presta el de primero. De igual forma, los maestros de secundaria reciben los resultados del trabajo académico realizado en la primaria; los maestros de secundaria son beneficiarios/usuarios del servicio educativo de primaria.

Cada sistema tiene un propósito. En el caso de la educación en general, su misión es desarrollar personas capaces de aprender por sí mismas en toda circunstancia de su vida. Cada plantel hace en la práctica, de manera implícita, una interpretación de su misión y la traduce en términos de trabajo concreto, y para cumplirla requiere de insumos tales como edificios, laboratorios, espacios de esparcimiento (canchas deportivas), recursos didácticos, oficinas administrativas, directores, maestros.

Definida la misión de la escuela se pasa a la visión, a las características y atributos de los estudiantes al concluir un nivel educativo. Ejemplo de ello es considerar que cada estudiante tendrá los conocimientos y habilidades para enfrentar con éxito las exigencias de un mundo en constante cambio; estará preparado académicamente para aprender de manera productiva, para comunicarse de manera efectiva y ser un ciudadano responsable.

El compromiso con la calidad es trabajar hacia un mismo propósito y proponer la mejora continua en los procesos, con elementos que permitan medir los avances. La estadística⁶³ permite identificar las variaciones de los procesos y de cada uno de

⁶³ En la metodología propuesta por Deming la estadística es esencial para conocer la forma en que opera el sistema y, sobre todo, las causas que provocan el comportamiento de los elementos que lo conforman y los resultados que se logran.

sus subsistemas, así como las causas que los generan. Los resultados estadísticos, a partir de lo que sucede y se observa en el plantel permiten conocer a la organización, sus interrelaciones y patrón de comportamiento, para formular estrategias hacia la mejora en la escuela. Es de esta forma que la escuela aprende de sí misma, mejora y proporciona calidad a sus usuarios.

3.3. LA COMUNICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN PARA IMPLANTAR LA CALIDAD EDUCATIVA

Según lo expuesto, la calidad educativa se inserta en el marco de una formación integral y armónica del educando⁸⁴. De ahí que la excelencia se da en función de una perspectiva y una escala valoral que incidan en una actividad educativa trascendente y determinante en todos los ámbitos de la convivencia humana.

No puede darse una auténtica educación sin el binomio maestro-alumno, porque el educar implica una relación intra e interpersonal y con una responsabilidad compartida⁸⁵. Intrapersonal porque el proceso educativo se origina y desarrolla desde adentro de las personas, e interpersonal porque el objetivo de la misma es las personas interaccionen.

En este sentido y con flujos comunicativos adecuados (según las necesidades), hay que capacitar para poner a disposición de directores y maestros el enfoque de la "calidad" en el proceso enseñanza-aprendizaje, con un nuevo acercamiento a la relación maestro-alumno en un orden actitudinal⁸⁶ y conductual de la labor docente. Si ésta no es capaz de generar un crecimiento interior en los alumnos, se reduce a una mera instrucción que produce

⁸⁴ Schemelkes, Sylvia. "La formación valoral y la calidad de la educación", en Foro Internacional sobre Educación y Valores, Ciudad de México, Memorias, p. 93.

⁸⁵ Tan responsable es el maestro en el cumplimiento de su tarea educativa como el estudiante respecto a su propio desarrollo y formación. Ambas responsabilidades se integran y complementan, no se substituyen o excluyen entre sí.

⁸⁶ Se hace referencia a una transformación de actitudes, como consecuencia de la acción de interiorizar una "cultura organizacional" que a la larga se convierta en modo de vida personal.

“acumulación”. El maestro que restringe su labor al simple cumplimiento de una materia, dista mucho de una calidad total porque no es integral ni integradora.

La idea de adoptar un modelo de capacitación y comunicación para incrementar la calidad educativa, se constituye en el marco en el que interviene la administración escolar para hacer frente a las necesidades formativas de los educadores y los educandos, cada vez más complejas en la sociedad actual.

Dicho modelo pretende guiar los procesos comunicacionales en la educación de valores, la igualdad de oportunidades, la autonomía de los centros docentes, la dirección, el profesorado, la inspección educativa y la evaluación, para transformar actitudes. La mecánica posibilita el conocimiento sobre cómo ha de enfocarse la mejora de la calidad en general y de cada uno de los factores que inciden en ella, por lo que la misión escolar no puede pasarse por alto; hay que transformar la “visión educadora” en una forma de vida en todos sus niveles (al comunicar el compromiso y el liderazgo por parte de los directivos), a fin de efficientar sus labores y funciones y asumir esta nueva actitud ante la vida personal, laboral y social.

Esto hace referencia a un proceso con una fuerte carga de comunicación: un grupo que la fomenta entre cada uno de sus miembros tiende a expandirse y consolidarse, puesto que “la comunicación no es sólo la esencia misma de la existencia individual y social conscientes, sino también de la continuidad e integración de la especie y de los conocimientos, adquirida a través del tiempo y re-evaluados de continuo. Es elemento sustancial en la formación de generaciones nuevas que advienen al cuerpo social y obtienen de sí y del grupo, de sus mayores, la educación, la capacitación, el aprendizaje, la transmisión de conocimientos en sistemas cada día más complejos y ampliados, cada día más indispensable para garantizar y favorecer la supervivencia”⁸⁷.

La capacitación funciona como enseñanza académica, magisterial, intelectual; es también un aprendizaje vivencial que suscita identificar los intereses de la institución escolar con los de sus integrantes sin importar el nivel jerárquico. Es una dinámica que reeduca en realidades diferentes que suponen una relación

⁸⁷ MENÉNDEZ, Antonio. Comunicación social y desarrollo. Ed. UNAM/FCPyS México. 1972. p. 14.

social, y se retroalimenta para implantar un programa integral de seguimiento a todas y cada una de las actividades docentes emprendidas.

La capacitación en la calidad es necesidad urgente en la escuela, no sólo como mero trámite administrativo, sino como proceso de desarrollo institucional encaminado a complementar en la práctica, lo que a la "letra" sustenta la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, vigente a partir del 14 de julio de 1993 -y que en su momento sostuvo el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica-, con respecto a la necesidad de "regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica"⁸⁸.

Capacitar a directivos requiere una metodología de trabajo (sustentada básicamente en la teoría Deming de calidad), una clara distinción de objetivos, criterios y medios para evaluar, con lo cual se generan, establecen y/o renuevan canales comunicativos para que realicen un trabajo más eficiente, eficaz, efectivo e innovador.

Se espera que los programas integrales de desarrollo y educación del cuerpo magisterial refuercen la ética y los valores organizacionales, el diseño de trabajo, los procesos comunicativos, la labor en equipo, el manejo de conflictos y el impulso de habilidades de liderazgo, para crear y difundir una nueva cultura organizacional.

3.4. PROGRAMA "DESARROLLO Y EDUCACIÓN PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES HACIA LA CALIDAD EDUCATIVA"

El establecimiento de un sistema de comunicación organizacional en la escuela pública primaria es inminente para dar entrada a un proceso encaminado a elevar la calidad educativa, al capacitar a directivos y docentes para cambiar su mentalidad, y en este sentido, asegurar una modificación actitudinal en la cultura institucional que provoque respuestas a cambios integrales en la estructura, organización y formas de trabajo del sistema educativo.

⁸⁸ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *op. cit.* p. 10.

Responde a la necesidad de transformar lo que hasta ahora ha prevalecido en él: un esquema de control sumamente estrecho, “vertical descendente” -de arriba hacia abajo-, en donde conceptos como “desempeño”, “resultados”, “calidad en el servicio”, “eficiencia”, no han sido de uso común y no han abierto espacio a la intervención de directivos y maestros en procesos de mejora. Es factible identificar áreas de oportunidad para mejorar, participar y motivar la corresponsabilidad entre quienes intervienen en la labor educativa, como respuesta al replanteamiento de las maneras tradicionales de comunicarse entre director y maestros, entre maestros, entre maestros y alumnos, y entre maestros y padres de familia.

Por ello se implementa el programa **“Desarrollo y Educación para Directivos y Docentes hacia la Calidad Educativa”**, para satisfacer, en cierta forma, las demandas de aprendizaje y motivación no cubiertas por los esquemas tradicionales de capacitación institucional (instrumentalizada de manera formal desde hace un par de años), comprometidas en elevar la formación académica por medio de actividades didácticas y pedagógicas concretas. Es el inicio de un proceso de mejora continua en la escuela (capacitarse implica hacerlo una y otra vez) para crear condiciones de un mejor aprendizaje y de recuperar el orgullo profesional de ser maestro.

La propuesta en nada contradice o distorsiona el objetivo de la política educativa nacional actual. Antes bien es la guía hacia la excelencia a la que cada plantel puede aspirar según sus requerimientos, su organización, sus propios integrantes (directivos, profesores, alumnos, personal administrativo) y su cultura⁸⁹. El enfoque sistémico, bajo esta valoración, determina que la escuela pueda aprender de sí misma para elevar la calidad de sus servicios.

Se dirige fundamentalmente a los directivos, por su responsabilidad y posibilidad de ejercer un liderazgo para el cambio enfocado a la calidad, y al cuerpo magisterial, porque el maestro es aún pieza clave del proceso

⁸⁹ En la cultura de la organización no se dejan de lado su herencia, sus antecedentes, su contenido intelectual, sus modales, su estilo y su pensamiento.

enseñanza-aprendizaje, que más que recurrir a las técnicas didácticas y pedagógicas para garantizar la efectividad del proceso mencionado, necesita recuperar su vocación de servicio. En definitiva, las bases para organizar escuelas de calidad son el liderazgo del director y el empeño del maestro preocupado y ocupado en mejorar su trabajo.

Más allá de motivaciones socioeconómicas que en el contexto actual no son "atractivas"⁹⁰, la actividad educativa tiene que enraizarse y nutrirse de un verdadero interés por el educando (protagonista real de la educación), para buscar su crecimiento personal mediante el desarrollo de sus potencialidades individuales a lo largo de su vida y en cualquier situación (esto es la formación integral humana).

Entonces la capacitación -herramienta de la comunicación organizacional- se vale de la retroalimentación -verbal o no verbal- para evaluar los avances o retrocesos obtenidos.

El proyecto es la comunicación misma; la meta, elevar la calidad educativa en la institución escolar primaria pública.

Los siguientes apartados presentan el diagnóstico (detección de necesidades; planteamiento de objetivos y estructura de contenidos); los planes de acción (diseño de técnicas propias de aplicación en equipos de trabajo), y la evaluación (que revisa logros y fracasos) del programa de capacitación propuesto.

3.4.1. DIAGNÓSTICO

Los sistemas educativos actuales tienen que reestructurarse según las necesidades del próximo siglo. Al reflexionar sobre la doble función de la educación -conservadora (en cuanto "subsistema" estatal que inculca y refuerza en los alumnos valores, principios y creencias predominantes de la sociedad en épocas determinadas), e innovadora (porque inicia procesos de transformación al darle al alumno los recursos del saber, del pensar y del saber/hacer)- se tienen

⁹⁰ No puede ignorarse que la cultura escolar por sí misma expresa también el reclamo de los profesores por mejores salarios y prestaciones.

que llevar a cabo cambios internos (en reglas, roles, relaciones y formas de comunicación) y externos (en su relación con la sociedad) para transformar la cultura de la organización educativa hacia la calidad.

No hay que olvidar que el sistema educativo mexicano opera de manera centralizada. Independientemente de que con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992) se transfirieron a los gobiernos estatales responsabilidades operativas y de administración, el control académico se mantiene en el "centro": la definición de normas, sistemas y criterios; la elaboración de los libros de texto gratuito; la distribución del tiempo escolar y los espacios curriculares de contenidos de interés regional, están sujetos a las decisiones de la Secretaría de Educación Pública, las cuales se asumen con un mínimo de consulta a los gobiernos locales, y una casi nula participación de directores y maestros.

Si bien se da una aceptación implícita de la reglamentación que rige la práctica docente y la vida de cada plantel, en la realidad los directores gozan de cierto grado de autonomía. Resulta paradójico pero extraño que en un sistema tan centralizado se establezcan enormes distancias entre los planteles y el ámbito de la administración educativa, y entre los docentes y las denominadas "autoridades".

Por su parte, los estudiantes mantienen su condición de "receptores" de la enseñanza que difícilmente aportan algo significativo, y los padres de familia sólo se consideran portadores económicos, pues se piensa que los planes y programas son aspectos técnicos sobre los cuales únicamente los profesores tienen autoridad.

Desde el punto de vista didáctico, la esencia de las escuelas normales se ha nutrido de las teorías que diversos países han puesto en boga en diferentes épocas y países, con planes y programas de estudio casi intactos. Si bien se han hecho ajustes obligados, éstos no han sido de fondo (se piensa que la formación del profesor normalista es única y universal); más bien han respondido a la implantación de nuevos programas en la educación básica, que poco atienden a la pedagogía y la didáctica

También la organización escolar en cada plantel se ha mantenido sin cambios importantes en las últimas décadas, lo cual implica la rigidez con la que se han

manifestado los canales de comunicación dentro de la estructura: hay un supervisor que tiene a su cargo un número determinado de escuelas y actúa como enlace más administrativo que técnico-académico, entre la administración central y cada uno de los directores y maestros de las escuelas de su zona; está el director, más preocupado por cumplir a tiempo los requerimientos de información administrativa y en resolver la limitación de recursos que por atender el nivel académico, y los maestros, más interesados en cumplir dentro del período escolar con el programa oficial, que en la calidad y la profundidad de lo que enseñan.

Las prácticas escolares responden a una rutina programática (días de fiesta oficiales, asambleas cívicas) en la que el proceso enseñanza-aprendizaje dentro del salón de clases es el mismo: la exposición verbal del maestro como único método de enseñanza. El libro de texto gratuito aun es el recurso didáctico por excelencia y por carencia de otros. El sistema de calificaciones es determinante para decidir sobre el aprendizaje y la promoción del alumno⁹¹ (no existe un verdadero sistema evaluativo).

De estos factores se deduce que la escuela primaria pública adolece de:

- Mérito en el reconocimiento social de la educación pública.
- Suficiente apoyo presupuestal.
- Remuneración económica satisfactoria.
- Recursos didácticos básicos.
- Equilibrio en el crecimiento de la población estudiantil.
- Días de clase y horas de trabajo diario efectivos.
- Mantenimiento físico de los planteles (depende de padres de familia).
- Preparación académica del maestro (hay manuales para simplificar su tarea).
- Esfuerzo de evaluación académica.
- Sistema real de ascenso (más que en capacidad se basa en años de servicio).
- Autonomía en procesos de ascenso y escalafón (influencia del sindicato).
- Estímulos para la superación individual, en vez de los generalizados.

⁹¹ En el sistema educativo, la promoción de los alumnos tiene que ver con el fenómeno de la repetición de grado (desde el nivel básico hasta la educación superior, y su expresión en los alumnos "fósiles"), o en la deserción escolar (motivada por la "incapacidad" intelectual o económica).

- Actualización profesional del docente.

No obstante el conocimiento de la situación prevaleciente, la actitud de rechazo al cambio por parte de directores y profesores se ha expresado de diversas maneras -“así se ha hecho siempre y ha funcionado, por qué cambiar”-; la inercia impide que el trabajo docente supere las necesidades de actualización que exigen los contextos nacional e internacional de fin de siglo y las expectativas del que viene.

Este panorama ha suscitado que las críticas a la educación pública en general, y a la de nivel básico en particular, se hayan hecho frecuentes en las últimas décadas, las cuales recaen en el demérito del prestigio social del que disfrutaban las escuelas como instituciones y los maestros como responsables de la educación de los niños.

Lo cierto es que la cultura de la organización escolar tiene que cambiar a partir del replanteamiento de sus objetivos desde “arriba”, con iniciativas de trascendencia del director, y sin desconocer ni desaprovechar la capacidad y la experiencia de la escuela, con la convicción de que sus actividades siempre se pueden mejorar.

Para lograrlo hay que diseñar una adecuada red de comunicación entre quienes la integran, principalmente entre directores (iniciadores y difusores de la cultura de calidad) y maestros (receptores de la filosofía de calidad y a su vez, emisores de la misma hacia los alumnos). La calidad educativa se inicia con la calidad comunicativa dentro de la propia escuela, que luego traspasa a su entorno. Esto implica transformar un esquema de comunicación rígido vertical ascendente a uno multidireccional (ascendente, descendente y horizontal).

La nueva cultura de calidad podrá entenderse, interiorizarse y difundirse al analizar los procesos de interacción-comunicación entre los diferentes elementos del sistema relacional, así como los códigos, símbolos, rituales y significados compartidos en la organización escuela. De esta manera se pretenden potenciar procesos de participación y reflexión interna entre directivos y docentes, por medio de una autoevaluación para mejorar, sobre todo, la calidad de la enseñanza a partir

de un modelo comunicativo multidireccional.

El ejercicio intenta motivar a los maestros para capacitarse en su propia autorrealización, y para la escuela puede representar mayor estabilidad al contar con recursos humanos mejor preparados que conozcan y valoren mejor su labor.

3.4.1.1. OBJETIVOS

GENERAL

Fomentar entre los directivos y los docentes de la organización escolar, por medio de óptimos canales comunicativos, un compromiso de calidad hacia un mismo propósito -la mejora continua en los procesos-, valiéndose de la retroalimentación para medir objetivamente los avances o retrocesos.

ESPECÍFICOS

- Definir la misión y la visión de la escuela.
- Identificar el concepto de calidad dentro de la organización escolar.
- Evaluar los procesos interactivos de la comunicación dentro de la escuela y los factores que los generan.
- Diseñar estrategias de intervención para la mejora del funcionamiento de la comunicación en los centros educativos.
- Diseñar proyectos de mejora orientados hacia el incremento de la calidad educativa, así como el modelo de comunicación idóneo para difundir la cultura hacia la calidad.
- Elaborar sistemas de autoevaluación.

3.4.1.2. CONTENIDOS

Una vez definidos los objetivos, se sugiere capacitar sobre los temas presentados en el siguiente cuadro

FILOSOFÍA Y CULTURA DE CALIDAD	DESARROLLO HUMANO	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	DIDÁCTICA EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
Conceptos básicos de calidad.	El hombre: ser social e individual.	Principios de la educación pública mexicana.	La pedagogía y el modelo educativo.
Valores en una cultura de calidad.	Rasgos de la persona.	Reforma educativa en educación básica.	Conceptos generales de la educación actual.
Teoría Deming sobre "control total de calidad".	Educación armónica e integral.	Planeación y desarrollo de la administración educativa.	Teorías y lineamientos generales sobre programas de aprendizaje.
Prácticas de calidad en la escuela.	Educación en la libertad.	Problemas educativos nacionales y/o regionales.	Planificación a nivel aula.
La misión y los valores de la institución educativa en la búsqueda de la calidad.	Las dimensiones de la persona educada.		Técnicas didácticas de trabajo individual y dinámicas de grupo.
	La escuela: responsable de la acción educadora.		Retroalimentación de alcances y deficiencias de los educandos.
	- La formación moral del educador.	Evaluación del rendimiento escolar.	

Cuadro No. 24 Contenidos para la capacitación del docente

De estos contenidos surge como plan programático:

1. Conceptos generales de la educación actual
 - 1.1. Principios de la educación
 - 1.1.1. Educación integral
 - 1.1.2. Educación en la libertad
 - 1.1.3. El hombre: ser social e individual
 - 1.2. La pedagogía y el modelo educativo
 - 1.3. Aspectos didácticos
 - 1.4. Comunidad educativa
 - 1.5. Teorías del aprendizaje

2. La reforma educativa en el nivel básico

- 2.1. Definición
- 2.2. Objetivos
- 2.3. Elementos
- 2.4. El plan de estudios y sus modalidades
- 2.5. Lineamientos generales sobre programas de aprendizaje
- 2.6. Programación por objetivos
- 2.7. Exigencias de la educación básica (nivel primaria)

3. Recursos didácticos (técnicas y actividades)

- 3.1. Técnicas de trabajo individual
- 3.2. Las dinámicas de grupo

4. Evaluación

- 4.1. Valor y significado
- 4.2. Autoevaluación
- 4.3. Tipos de evaluación

5. El maestro educador

3.4.2. PLANES DE ACCIÓN

Las diferentes áreas escolares tienen que involucrarse en la cultura de "control de calidad total". Para difundir el concepto, hay que clasificar los niveles funcionales y organizar grupos de trabajo en actividades didácticas concretas, con materiales de apoyo que incentiven la creatividad y autogestión grupal.

La capacitación tiende a homogeneizar un primer nivel de conocimiento acerca de lo que es la calidad total y los procesos para alcanzarla, con el fin de fortalecer la cultura escolar de calidad. Hay que capacitar a directivos y docentes para:

- Iniciar el proceso hacia la mejora continua a partir de la calidad en los procesos

interactivos de la comunicación en la escuela.

- Promover la calidad de la educación.
- Propiciar la más alta calidad en atención a los estudiantes y a la sociedad misma.
- Integrar e identificar al magisterio con la institución educativa.
- Inducir cuadros docentes especializados que asimilen, adecúen y manejen la nueva tecnología requerida para los planes educativos.
- Estimular la integración de círculos de estudio hacia la calidad educativa.
- Proponer estrategias y medidas que aumenten el esfuerzo y la efectividad en la educación.
- Promover la actualización del magisterio con becas para los profesores.

Para llevar a cabo lo anterior, primero hay que sensibilizar al director, responsable del diseño de los procesos organizacionales. En la medida en que valore la importancia de practicar un proyecto para convertir a su escuela en un centro de calidad educativa, se obtendrán resultados en el menor tiempo posible y en áreas estratégicas.

El plan de acción tiene como ejes verticales: definir las funciones de la comunicación en la escuela, con el consecuente diseño de óptimos canales para adoptar y difundir una cultura de calidad educativa en todos los que intervienen en el quehacer educativo; utilizar la metodología de "calidad total" de Edward Deming en el propósito de implantar escuelas de calidad, y organizar actividades didácticas y pedagógicas para directores y maestros.

3.4.2.1. EN COMUNICACIÓN

Las estrategias de intervención para el cambio se plantean en términos de la mejora de los procesos interactivos de la comunicación; el éxito de un proceso de calidad educativa depende en buena parte de la capacidad del área directiva para comunicarse con sus integrantes, por lo que es necesario darse a la tarea de detectar y -en su caso- reestructurar las funciones comunicativas de la escuela expuestas

en el cuadro No. 25.

		FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		
		DESCRIPTIVA	EVALUADORA	DESARROLLO
ÁREAS ESTRUCTURALES	1. PARTES: ORGANIGRAMA	DESCRIBE LA ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA: DIRECTOR, PROFESORES DE ÁREAS ESPECÍFICAS, SOCIEDADES DE ALUMNOS Y DE PADRES DE FAMILIA. ADEMÁS DEFINE QUÉ COMUNICAR Y A QUIÉN.	CUESTIONA SI EL ORGANIGRAMA EXISTENTE ES EL MÁS ADECUADO O SI REQUIERE MODIFICACIONES.	IDENTIFICA RESPONSABLES DE ÁREA PARA LA MODIFICACIÓN Y EL MEJORAMIENTO DEL ORGANIGRAMA.
	2. RELACIONES: IMPACTO DE ÁREAS	DESCRIBE CÓMO SE DAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS GRUPOS QUE CONFORMAN LA INSTITUCIÓN.	MIDE EL IMPACTO QUE LAS RELACIONES INTERPERSONALES HAN TENIDO EN SUS INTEGRANTES.	PROPICIA ACTIVIDADES QUE MEJOREN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.
ÁREAS FUNCIONALES	3. GIRO: PRODUCTOS Y SERVICIOS	DESCRIBE LOS OBJETIVOS HACIA LOS CUALES ESTÁ ORIENTADA LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.	EVALÚA LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE PRESTA.	DETERMINA EL ÁREA ENCARGADA DE DISEÑAR PLANES DE ESTUDIO QUE GARANTICEN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.
	4. MISIÓN: VALORES	DESCRIBE LOS VALORES QUE HAY QUE RESCATAR Y DIFUNDIR DENTRO DE LA ESCUELA.	INVESTIGA LA FORMA EN QUE LA DIFUSIÓN DE VALORES HA LOGRADO CAMBIO DE ACTITUDES.	PROPONE UNA SERIE DE ACTIVIDADES QUE PROPICIEN Y REFLEJEN LA APREHENSIÓN DE VALORES.

Cuadro No. 25 Funciones de la comunicación en la institución educativa

La comunicación organizacional dentro de la escuela precisa:

- Buscar siempre el tiempo necesario para retroalimentarse con todos los mensajes (por lo general, el director cree que lo urgente es lo importante).

- La retroalimentación de los mensajes por parte de los receptores -que a su vez se convierten en emisores- a través de flujos y redes de comunicación y participación, para desarrollar un proceso de toma de decisiones participativo.
- Congruencia entre pensamiento, acción y mensaje de los emisores y responsables de la escuela, sobre todo en los códigos culturales de una organización colaborativa.
- Conocer y controlar la información utilizada en los canales informales y en la comunicación implícita y oculta de la escuela -que puede generar actitudes negativas-, con sesiones participativas abiertas, de carácter colaborativo, que faciliten la puesta en común y el consenso como una estrategia que retroalimente.
- Evitar ambigüedades, sobrecarga de información y actitudes prepotentes hacia el receptor, con mensajes simples, claros, objetivos, sin implicaciones afectivas u otras connotaciones que predispongan lo negativo, al utilizar el canal escrito para acuerdos y fases de cumplimiento, y el oral para la dimensión psico-socio-afectiva.
- Conocer creencias, predisposiciones, ideas y comportamientos de los receptores, así como aspectos (intereses, motivaciones, códigos y lenguajes confusos) que pueden distorsionar la recepción del mensaje (cultura, valores, símbolos, tabúes).
- Crear una cultura de calidad común con conceptos claros que faciliten la decodificación, a través de procesos de información y formación de estructuras de participación colaborativa.
- Dar importancia a la toma de decisiones de carácter participativo, en la que el tiempo es un elemento clave para informar, formar, deliberar y decidir por consenso.
- Conseguir un clima positivo y abierto como resultado de la bidireccionalidad de la emisión, recepción y sobre todo retroalimentación del mensaje, que clarifica los conflictos disfuncionales y afectivos -por funcionales y profesionales-, enriquece a todos y facilita el compromiso de los profesores respecto al desarrollo y mejora del funcionamiento de la escuela (calidad en sus procesos internos por el alto nivel de satisfacción de sus integrantes).

Para que el director determine las redes de comunicación existentes en su plantel y a partir de ellas implantar un modelo que difunda la cultura hacia la calidad educativa, tiene que conocer los flujos y estructuras que predominan, los principales factores que los provocan y los que hay que cambiar, y el tipo de estrategia a utilizar, información que podría obtener al aplicar un cuestionario como el que sigue:

- a) ¿Cómo se informa del calendario para cumplir con ciertas acciones en determinados plazos?
- b) ¿Qué tipo de actitudes hay en la escuela respecto al equipo directivo y al nivel de información que descentraliza y comunica?
- c) ¿Qué tipo de distorsiones o intermediarios intervienen normalmente en el desarrollo de las redes de comunicación, tanto formales como informales (pasillos, sala de profesores)?
- d) ¿Cuál es el proceso de información-formación que se da previamente a una reunión en la que hay que tomar decisiones?
- e) ¿Qué tipo de conflictos o problemas existen por la falta de comunicación en las reuniones de trabajo?
- f) ¿Favorece o entorpece la comunicación un buen clima organizacional?
- g) ¿Puede la comunicación generar una cultura común hacia la calidad educativa para el funcionamiento del plantel y su mejora e innovación?

Las respuestas a estos cuestionamientos son el punto de partida para aplicar una metodología que lleve a la calidad educativa.

3.4.2.2. PRÁCTICAS DE CALIDAD EN LA ESCUELA

El contexto general de la escuela primaria pública⁹² en México (con características diferentes a otras naciones), hace posible utilizar las aportaciones de Edward Deming en cuanto al control de la calidad que pudiera generarse en ella. La

⁹² En las "Memorias del VII Congreso Internacional de Calidad Total" (1995) se menciona que algunas escuelas en los estados de Chihuahua, Guanajuato, Nuevo León y Puebla han implantado procesos de calidad, con cierto éxito en sus aplicaciones.

ventaja consiste en la adopción del enfoque sistémico que involucra la participación de todos los miembros del sistema, en el que se hace explícito el compromiso y la manera de verificar constantemente la mejora.

Para el autor, la calidad de lo que se haga está en la calidad de lo que se es, por lo que resulta de vital importancia la educación de la persona. De ahí que se establezcan acciones concretas a nivel personal e institucional, al precisar quiénes son los usuarios; cuáles son sus necesidades y expectativas de calidad y si éstas se cumplen; qué procesos se generan para dar servicios y cuáles se requieren para mejorar la calidad.

Con los resultados es posible transformar el sistema para dar al alumno la posibilidad de estudiar y disfrutar el aprendizaje, responder a sus motivaciones intrínsecas y no a “premios” y “castigos” externos, fortalecer su autoestima frente a las exigencias de “ganar” o “perder” que plantea el sistema de competencia, rescatar la dignidad de la persona y reconocer el valor de la colaboración y la cooperación.

Deming parte de catorce puntos que pueden adaptarse a cada plantel y situación, como un marco de actitudes y acciones que hacen posible el proceso de cambio, por lo cual conviene analizarlos y discutirlos con la propia comunidad educativa

1. CONGRUENCIA ENTRE LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y SU ACTIVIDAD

Si el propósito del proceso educativo es lograr que los estudiantes aprendan por sí mismos a lo largo de su vida, entonces el avance de su aprendizaje es más importante que la evaluación numérica. De ahí que los directores fomenten y apoyen el esfuerzo de alumnos y maestros hacia la mejora continua, al compartir la misión y la visión de la escuela y traducirlas en compromiso común. Esto implica un proceso a largo plazo, ya que no es posible lograr una transformación significativa de la noche a la mañana.

2. ADOPTAR LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El área directiva interioriza e impulsa en forma simbólica (congruencia entre el pensar y el actuar) y en forma práctica (con el ejemplo), al alentar el trabajo en equipo de alumnos y maestros para lograr calidad en el trabajo escolar, lo que significa promover una actitud humanista, de colaboración, respeto y superación.

3. REDEFINIR EL PROPÓSITO DE LA INSPECCIÓN Y LA EVALUACIÓN

Los procesos que contribuyen al avance de los estudiantes y a la actualización de los profesores exigen un monitoreo continuo por parte de los directivos, sin esperar a examinar los resultados al final del año escolar. La información periódica contribuye al mejor desempeño de alumnos y docentes durante el proceso y eleva la efectividad de los programas de estudio.

4. NO ADJUDICAR ADQUISICIONES SÓLO SOBRE LA BASE DEL PRECIO

Traducido en “lo barato a la larga sale caro”, los directores tienen que buscar consistentemente y a largo plazo, materiales de calidad y servicios que maximicen el potencial de alumnos, profesores, auxiliares y la comunidad, por encima de ahorros a corto plazo y más allá del ciclo escolar en curso, sin olvidar la importancia de cada quien en el proceso.

5. MEJORA CONSTANTE Y CONTINUA DEL SERVICIO ESCOLAR

Una evaluación sistemática de todas las áreas escolares proporciona los elementos necesarios para detectar los problemas que impiden la excelencia de los servicios educativos, de forma tal que permita atacar de raíz las causas que los originan y mejorar el trabajo futuro de alumnos y maestros.

6. INSTITUIR EL ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

La capacitación y actualización para directores y profesores en la filosofía y el

método de la calidad se convierten en el mejor recurso para cualquier proyecto que signifique innovación, pues a partir de ellos es posible fijar metas significativas, trabajar con efectividad y ponderar la relevancia del trabajo (lo que se aprende se aplica en lo concreto).

7. ENSEÑAR E INSTITUIR EL LIDERAZGO (JEFE DE EQUIPOS)

Los directivos tienen que desarrollar su liderazgo y fomentar un ambiente de aprendizaje, en donde se aliente y se apoye a todos y entre todos, con la mira hacia un crecimiento académico y personal.

8. CREAR UN CLIMA PARA LA INNOVACIÓN: EXPULSAR EL TEMOR E IMPLANTAR CONFIANZA

Implica estar dispuesto a tomar riesgos y experimentar lo nuevo sin miedo a la equivocación, con la confianza de reconocer las fallas y superarlas. Los cambios en la escuela tienen que ser compartidos y son reflejo de poder, responsabilidad y recompensas.

9. OPTIMIZAR ESFUERZOS DE LOS GRUPOS HACIA METAS COMUNES

Los equipos de trabajo contribuyen a eliminar barreras entre los integrantes del plantel en cuanto a los roles, por lo que se hace necesario alentar la acción colaborativa con actitudes de inclusión. Si directores y profesores comparten preocupaciones, también pueden compartir entre sí, con padres de familia y alumnos, metas y propósitos institucionales.

10. ELIMINAR LAS EXHORTACIONES POR LA FUERZA

Si los propósitos no se comparten libremente -no de manera impuesta- por los integrantes de la comunidad escolar, resultan ociosas las consignas escritas que circulan los directores. Éstos tienen que alentar a definir el camino hacia la calidad y la efectividad en el trabajo.

11. ELABORAR ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Hay que enfocar los procesos que se desarrollan en la escuela hacia la mejora con objetivos claros y precisos, en vez de encasillarse en métodos y pruebas estandarizados que suscitan sistemas de evaluación más amplios para demostrar el aprendizaje y desarrollo de la actividad educativa en general.

12. REMOVER LAS BARRERAS QUE ROBAN EL ORGULLO DE TRABAJAR

Hay que eliminar prácticas y procesos que vayan en contra de la mayor efectividad en el trabajo escolar, y una de ellas es reconocer que tanto los maestros como los alumnos pueden hacer bien su trabajo y que su orgullo se alimenta de los logros alcanzados. Por tanto, el director tiene que motivar, convencer antes que imponer, delegar, estimular el trabajo en equipo y generar confianza mutua.

13. FOMENTAR LA EDUCACIÓN Y EL AUTOMEJORAMIENTO

Existen necesidades de aprendizaje continuo, de actualización y capacitación que hay que alentar y apoyar. Con ello, el docente busca mejorar la calidad de su labor en el proceso enseñanza-aprendizaje. Si el maestro no encuentra con qué ni por qué cambiar y mejorar, se hace necesario ofrecer razones y nuevas estrategias para lograrlo.

14. ACTUAR PARA LOGRAR EL CAMBIO

La transformación de los planteles educativos sólo es posible con el compromiso personal de los directores, para después fomentar en los maestros, y luego éstos en cada salón de clases. Desde la dirección hay que diseñar la calidad en la estructura y cultura de la escuela, en las acciones de instituir el entrenamiento, fomentar la educación, enseñar y establecer el liderazgo, adoptar la filosofía institucional y optimizar esfuerzos en equipos y grupos de trabajo. Todo ello se encuentra implícito en procesos comunicativos y educativos que se materializan y toman forma a través de la capacitación. Ésta provee conocimientos y mejora actitudes para proporcionar servicios dentro de la institución educativa. Por tanto,

la comunicación cobra un lugar preponderante, pues en la medida en que se sistematicen sus procesos se conocerá la opinión del usuario sobre los productos o servicios ofrecidos, lo cual redundará en el mejoramiento de los mismos, y por ende, en la calidad misma de lo que ofrece.

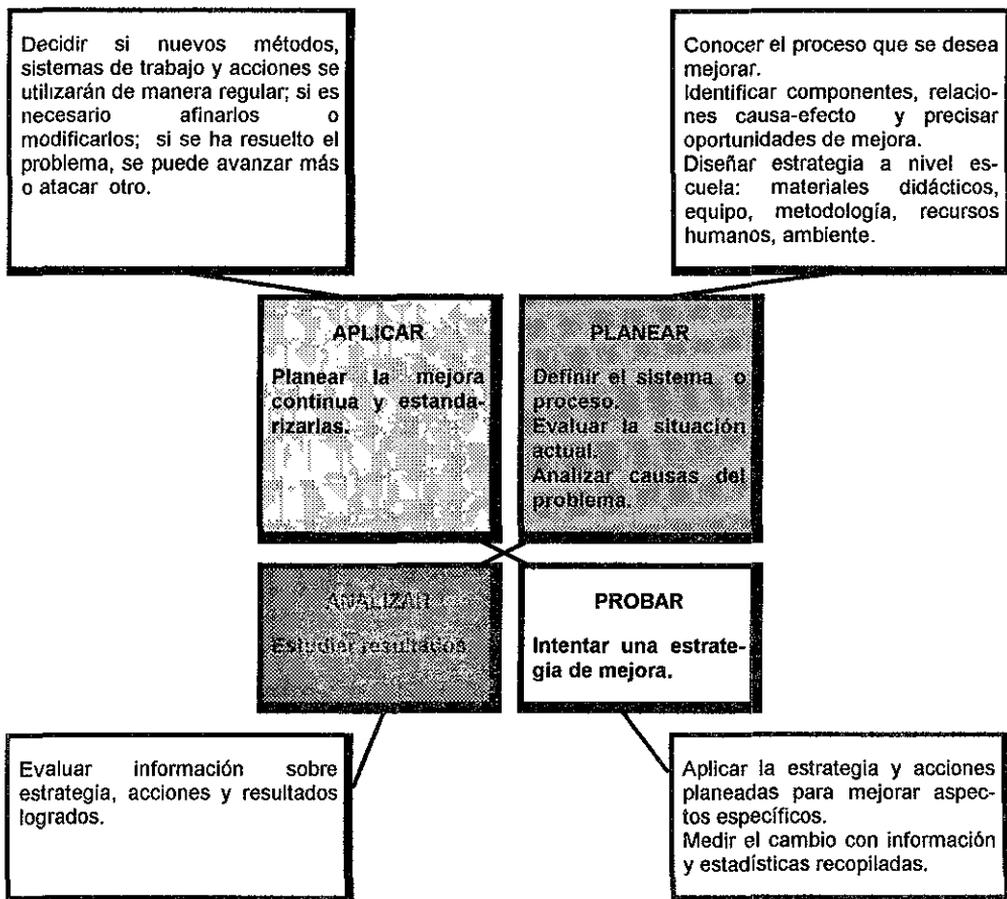
Estos aspectos se conjuntan en el ciclo "*planear-probar-analizar-aplicar*", presentado en el cuadro No. 26, que utilizado en la comunidad escolar, se enriquece con un monitoreo permanente y se nutre con un flujo de información relevante. Las "mejoras" obtenidas aplicadas de manera consistente proporcionan elementos para sugerir otras mejoras posibles.

La "*planeación*" implica saber cómo funciona el sistema escolar del plantel, para detectar el conjunto de variables que influyen en problemas específicos, por lo que cada uno de los elementos se convierte en objeto de análisis para evaluar si cumple con lo que le corresponde. Importa más la causa de los problemas (bajo aprovechamiento, reprobación, disciplina, ausentismo) que quiénes los originan, pues existen factores que se encuentran fuera del control de la comunidad escolar. Sin embargo, se puede encontrar un amplio campo para la mejora, una cantidad significativa de áreas de oportunidad con las cuales dar pasos concretos hacia la calidad.

Seguida de la "*planeación*", la etapa de "*hacer*" significa aplicar una estrategia de mejora definida según la identificación del problema. Los responsables (directivos y profesores) tienen que aclarar lo que hay que hacer y llevar un registro puntual de lo actuado y lo logrado, según los objetivos establecidos.

Después de "*planear*" y "*hacer*", hay que "*analizar*" la información obtenida para establecer parámetros que midan el proceso de mejora o el cambio, y con un conocimiento acumulativo del contexto escolar, se promuevan planes de acción estratégicos.

Producto de los tres pasos anteriores es la "*aplicación*", cuarta y última etapa que consiste en incorporar a la práctica diaria de directivos y docentes, la mejora continua, por medio de nuevas prácticas y nuevos métodos.



Cuadro No. 26 El ciclo “planear-probar-analizar-aplicar” de Deming aplicado en la comunidad escolar.

Este ciclo refleja que en las escuelas hay prácticas relevantes que se pueden rescatar sin que propiamente se tenga que partir de cero para la mejora continua. De una u otra forma, directores y maestros cuentan con proyectos de innovación en sus planteles. Lo que se necesita es un método y un sistema de trabajo que permitan superar la improvisación y den un curso de calidad al trabajo escolar.

La transformación de las escuelas en el sentido de búsqueda de la calidad, no

es un proceso a corto plazo; exige un compromiso consistente y común por un buen número de años. No hay soluciones rápidas, ya que no se trata de poner en práctica sólo una técnica y un método, sino de crear una nueva cultura escolar.

3.4.2.3. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES DIDÁCTICAS Y MATERIALES DE APOYO

Explorado el universo del funcionamiento de la comunicación dentro de la escuela, se planean acciones programáticas para una constante y permanente capacitación y formación magisterial, que consisten en:

- **Cursos y talleres planificados** según los requerimientos de los profesores participantes y con el debido apoyo documental -sobre todo esquemas y guías de estudio- que faciliten, mas no sustituyan, la búsqueda de material de consulta. No se pueden ofrecer cursos al azar sin un previo análisis que indique por dónde empezar y desde qué niveles, ni mucho menos impartidos por "instructores" con bajo nivel intelectual que no dominen su tema ni lo sucedido en otros campos del conocimiento; asimismo, es preferible interconectar los contenidos entre sí y que los participantes sean los mismos desde el comienzo hasta el final del paquete.
- **Academias** que se conviertan en una vía ágil y sencilla para la superación del maestro en materia de información respecto a su campo de saber.
- **Círculos de estudio** que aborden los más diversos temas sin necesidad de detenerse a buscarles el carácter científico y educativo. Se constituyen para el estudio concreto de un tema específico, lo cual facilita un clima de amplitud espiritual y el intercambio de conocimientos, y también pueden originar nuevas investigaciones o nuevos procedimientos.
- **Trabajo crítico en el aula**, que se convierte en una meta a alcanzar para que cada profesor cuente con los recursos necesarios (materiales y humanos) hacia la búsqueda de su superación en su mismo lugar de trabajo y a través de la misma tarea educativa. La práctica docente no está separada de la superación, son una misma cosa: se desarrollan en un mismo acto y en una misma situación.

Conforme a lo anterior, hay que llevar a cabo:

- La planeación de los planes de trabajo.
- La selección de métodos y procedimientos que propicien una mayor participación de los alumnos (por ejemplo, las dinámicas de grupo).
- El diseño de auxiliares didácticos.
- La elaboración de instrumentos de evaluación.
- El control de la disciplina escolar.
- La integración de diversas comisiones para la distribución del trabajo escolar.

Estas técnicas de mejoramiento por sí solas no cumplirían con las expectativas de un programa integral de capacitación; todas se complementan entre sí y son herramientas que contribuyen al incremento de la calidad educativa, con un doble efecto: uno de orden inmediato, directo, de enriquecimiento del maestro durante el tiempo que dure el curso, y otro mediato, indirecto, que le permita instrumentar acciones didácticas en el aula. La finalidad de cualquier evento destinado a mejorar la labor del profesor tiene que despertar en él un ánimo de superación (nadie se supera si no es por auto-convicción), que refleje un compromiso consigo mismo y con la educación.

3.4.3. EVALUACIÓN

La aplicación del programa de capacitación implica un seguimiento sistemático sobre los éxitos y fracasos reportados, con lo cual es posible reorientar los métodos y así retroalimentar al área directiva sobre los avances o retrocesos en el proceso de la calidad educativa en la escuela. Ello se lleva a cabo mediante la evaluación, proceso de investigación y valoración cuyo fin persigue la mejora de la práctica, la organización y el funcionamiento de quienes participan en el hecho educativo, por lo que propone innovaciones sobre la función magisterial, y posibilita el autoperfeccionamiento a través de la actividad docente para valorar la mejora de la calidad misma.

En lo general, corresponde a la Secretaría de Educación Pública evaluar los planes y programas instrumentados dentro del sistema educativo nacional. En lo particular, la docencia evalúa de manera permanente y sistemática, y también lo hacen los directores de los planteles como parte de su propia actividad de organización y gestión dentro del centro escolar, bajo aspectos pedagógicos de planes y programas de estudio, los métodos educativos y los auxiliares didácticos.

Los resultados permiten medir, contrastar, valorar y validar los impactos cualitativos y cuantitativos de aspectos académicos, profesionales, personales, de satisfacción o de motivación, tendientes a un autoperfeccionamiento general que exija estándares de calidad individual, al descubrir las propias necesidades de formación. Es decir, los resultados se relacionan con el esfuerzo y los recursos invertidos, para emitir juicios que permitan elaborar nuevas estrategias de intervención y reelaboración del proceso enseñanza-aprendizaje.

La evaluación determina el grado en que se han cumplido los objetivos educativos planteados y constrasta entre la teoría y la práctica (proporciona la diferencia entre la concepción y la realidad de la práctica docente), a partir del diagnóstico de la situación de la que se parte, el contexto y la realidad (detecta los grupos de incidencia dentro del salón de clases, sus problemas, motivaciones, intereses, necesidades y expectativas personales, profesionales y académicas). Puede realizarse con métodos que se basen en la valoración de necesidades, la observación, la percepción, la interpretación, la descripción y el estudio de casos.

Dado que se evalúan aspectos de las más variadas circunstancias, se toman en cuenta cuatro dimensiones: la cognoscitiva, enfocada a la forma en que se ha percibido el concepto de "calidad educativa" y la iniciativa para ponerla en práctica, junto con juicios críticos formulados en torno a ella y las dificultades que ha implicado su aprendizaje; la afectiva, que incluye la vida personal de los docentes y las actitudes, los valores y sentimientos provocados en ellos por el propio aprendizaje de la nueva cultura, además de sus relaciones interpersonales dentro y fuera de la escuela -con la sociedad, por ejemplo-; la psicomotora, que pone en práctica la habilidad mental y las destrezas, y la autoevaluativa, que marca los puntos de

referencia para analizar las actividades y características personales hacia el proceso de la mejora escolar.

Para que una evaluación refleje el estado real de su contexto, tiene que considerar una finalidad, un objeto, una audiencia y una metodología, con sus técnicas e instrumentos (cuadro No. 27):

- **Finalidad:** es el por qué o para qué se evalúa, y se define en función de los intereses y expectativas de los diferentes agentes (la propia institución escolar, los alumnos, el profesor y el director) lo que requiere de su compromiso y participación.
- **Objeto:** es la respuesta al qué se va a evaluar del proceso enseñanza-aprendizaje para obtener información y estar en la posibilidad de emitir un juicio.
- **Audiencia:** se refiere a quién se evalúa y para quién se hace.
- **Metodología:** responde al cómo evaluar, según la concepción o finalidad de quien los utilice (aunque en la mayoría de las veces no hay esa coherencia). Se proponen los métodos de carácter cualitativo, en los cuales el evaluador (director) participa y vive en la cultura escolar para conocer los códigos y significados (criterios) que ayuden a analizar una realidad, a través de los fenómenos que se desarrollan y, por tanto, comprenderla en todas sus dimensiones para intervenir con un compromiso social. También pueden ser modelos de investigación "positivista", en donde lo importante es cuantificar los resultados.
- **Técnicas e instrumentos de evaluación:** se refiere al con qué se va a evaluar (qué medios se van a utilizar para recoger los datos) y es un aspecto muy relacionado al punto anterior, puesto que la metodología define las técnicas. Los métodos cualitativos -abiertos y flexibles- recurren, entre otros, a entrevistas, cuestionarios abiertos, observación, informes, sociodramas o la crítica estadística, sobre todo porque su objetivo es interpretar los procesos o hechos. Las técnicas técnicas de carácter cuantitativo -rígidas y cerradas- son las listas de control y escalas de evaluación, los instrumentos sociométricos, los test estandarizados, las pruebas de rendimiento y la observación predefinida.

AUDIENCIA ¿A QUIÉN? ¿PARA QUIÉN?	FINALIDADES INDICADORES ¿PARA QUÉ?	OBJETO CRITERIOS ¿QUÉ?	METODOLOGÍA PROCESOS TÉCNICOS ¿COMÓ?	INSTRUMENTOS ¿CON QUÉ?
--	--	------------------------------	---	---------------------------

Cuadro No. 27 Elementos de un proceso de investigación evaluativa en un centro escolar

Con estos elementos se configura un proceso metodológico de investigación evaluativa del cómo y con qué pueden estudiarse y medirse los procesos pedagógicos y de comunicación de un centro escolar, que permite al director dimensionar el grado de calidad que impera en el plantel, y determinar con claridad el rol que cada quien tiene que desempeñar. Dicho proceso comprende las etapas representadas en el siguiente cuadro:

PROCESOS DE INVESTIGACIÓN EVALUATIVA PAUTAS A SEGUIR (CÓMO)	MODELO ABIERTO METODOLOGÍA E INSTRUMENTO (CON QUÉ)	PROPUESTA DE PROCESO A EXPERIMENTAR	CAMBIOS DEL MODELO EXPERIMENTADO NUEVA PROPUESTA
1) Definición del proceso.			
2) Fases y calendario.			
3) Aplicación de instrumentos, recolección de datos.			
4) Procesamiento de datos y conclusiones.			
5) Implicaciones y cambios.			

Cuadro No. 28 Etapas de la investigación evaluativa en un centro escolar

En este tipo de investigación se combinan los modelos cualitativos con los cuantitativos para estudios comparativos, lo que da la posibilidad de modificar continuamente el rumbo en función de los datos que se recojan y de la evolución del

equipo y los nuevos consensos o pactos a los que se puede llegar.

La evaluación general de la forma en que directores y profesores han concebido, asimilado, personalizado y difundido los procesos de mejora, sirve para iniciar un cambio cultural -personal y organizacional- orientado hacia la calidad total. En esta dinámica, la comunicación juega un papel importante al crear -de manera implícita- un lenguaje común para un trabajo en equipo, sin la participación protagónica del director y con un desempeño real del maestro como miembro de un órgano colegiado no sólo en materia administrativa, sino también en el área técnico-pedagógica.

La propuesta aquí presentada intenta ser un instrumento coadyuvante en la implantación de la calidad educativa en México, misma que puede y tiene que iniciarse en cada plantel educativo. No concluye pues en estos lineamientos; continúa su aplicación y su calendarización, según las fases que le son propias y sus elementos.

A fin de cuentas, lo que persigue el curso de capacitación al magisterio y al área directiva es "enraizar" con una nueva cultura, un nuevo concepto del proceso educativo en sí mismo en cuanto a calidad educativa, y provocar una modificación sustancial en el modelo enseñanza-aprendizaje vigente: el estudiante pasivo y receptor tiene que ser activo y dinámico; el docente, en este sentido, ya no puede ser unidimensional (no sólo enseñar lo técnico y lo teórico, sino también lo humano) ni unidisciplinario (no basta su formación "normalista"; tiene que apoyarse en otras disciplinas), con programas de estudio cerrados, acumulativos y sistemáticos. Se espera el cambio como consecuencia de una estrategia de comunicación organizacional en la escuela.

Vista desde esta perspectiva, la capacitación se convierte en factor esencial para la mejora continua en la educación, con un modelo que no requiere de recursos financieros adicionales. Si se quiere el cambio, se puede lograr.

A MANERA DE CONCLUSIONES

A primera vista podría parecer ambiciosa y quizás hasta fuera de lugar para especialistas en ciencias de la comunicación, la propuesta de implantar procesos de calidad y mejora en el ámbito educativo, ya que por lo general este propósito ha sido impulsado por organizaciones con giro empresarial y a través de servicios de asesorías externas. Sin embargo y como ha podido observarse, este trabajo se inserta en una perspectiva de desarrollo comunicacional que considera a la escuela como organización -con toda su dinámica, su cultura y sus componentes- que también ofrece servicios: los educativos. Y todavía más complicada parecería esta medida cuando los modelos que han encabezado los movimientos de calidad han sido aplicados en culturas diferentes a la mexicana.

Después del análisis sobre los mínimos avances que se han alcanzado en materia educativa, posterior al Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica de 1992 (con la federalización y los nuevos planes, programas y libros de texto, entre otros), se observó que las reformas educativas no han reportado resultados satisfactorios en cuanto a calidad educativa, porque sólo atacan los síntomas de los problemas (bajos salarios, conflictos sindicales, desempleo, entre otros), o porque se concentran en uno o dos aspectos sin visualizar el impacto en el resto del sistema. De aquí que sean escasas y poco promovidas las experiencias exitosas en materia de innovación en el sistema educativo en general y en la escuela en particular.

Sobre este diagnóstico y pese a la actitud de rechazo al cambio que manifiesta un amplio sector de los educadores del nivel de educación básica (directores y maestros), es válido cuestionarse si la medida de la "calidad" pudiera tener alguna utilidad al aplicarse en el actual sistema educativo, en el que prevalece una cultura escolar con organización y métodos de trabajo anclados en la tradición y sostenidos por la inercia de las décadas, y en un país que aunque posee diferentes características a los europeos o norteamericanos, no puede ignorar que está inmerso en una nueva dinámica internacional a la cual tiene que responder.

La investigación presentada contempló la validez de un modelo de calidad dentro de una escuela primaria pública, sin la necesidad de esperar a que un "macro-sistema" cambie (el nacional, local o regional, según el caso) de acuerdo con las siguientes especificaciones:

- bajo un enfoque sistémico, en el que la vinculación al entorno es importante para las organizaciones escolares, porque éstas no sólo pretenden el desarrollo individual, sino también influir en las dimensiones social, cultural y económica de las comunidades a las que pertenecen (propósito común en la educación privada y en la pública), lo cual les permite aprender de sí mismas para mejorar;
- según la metodología del teórico de la "calidad total" Edward Deming, que propone una transformación de actitudes en directivos y docentes para que la escuela en general responda a sus necesidades y a las de los niños, al dar la posibilidad de disfrutar el aprendizaje, fortalecer su autoestima, rescatar la dignidad de la persona y reconocer el valor de la colaboración y la cooperación, y
- con las bondades que puede ofrecer la comunicación organizacional, al instrumentar técnicas y herramientas -la capacitación- que propicien una mejor actividad comunicativa entre sus integrantes entre sí y con su entorno, lo cual significa también modificar actitudes y comportamientos hacia una cultura de calidad para el logro de metas pre-establecidas.

Sobre estos parámetros metodológicos se formuló el supuesto teórico que guió el desarrollo de la investigación. en la escuela -como organización-,

caracterizada por sus propios reglamentos, normas, tradiciones, singularidades y sobre todo su contexto (en general, su cultura), pueden generarse procesos de formación-información-comunicación, tendientes a fomentar una cultura colaborativa (con directores, maestros, alumnos y padres de familia) en términos de calidad y mejora, lo cual requiere antes que nada, capacitar a los cuadros directivos y docentes, y abrir canales para la participación y la corresponsabilidad entre quienes integran la comunidad escolar.

De ello derivó la propuesta metodológica presentada en el último capítulo -planteamiento que quedó en un plano teórico, como sugerencia de aplicación posterior en una escuela primaria pública en el Distrito Federal-, programa de capacitación "Desarrollo y Educación para Directivos y Docentes hacia la Calidad Educativa", tendiente a propiciar y facilitar los flujos de comunicación en la institución escolar con una finalidad fundamental: fomentar una cultura interna y externa de calidad para atacar (sin modificar aspectos legales ni dejar de cumplir con las obligaciones tradicionales) la ineficiencia, la resistencia al cambio, la apatía, el rezago en la actualización y formación del cuerpo magisterial.

Dado que el objetivo general del estudio fue ubicar a la comunicación organizacional como factor de análisis de los distintos tipos de flujos y redes dentro de la escuela, para difundir a directivos y docentes conceptos no sólo de calidad de la educación, sino de calidad de vida con la consecuente transformación cultural que ello implica, la propuesta resultó ser válida para el estudio de la comunicación, de la educación (conceptos manejados oportunamente en el segundo capítulo) y para el conocimiento social en general.

Por tanto, el programa de capacitación se constituyó como una vía accesible hacia la construcción de canales de comunicación que difundan una cultura de calidad a partir de un conocimiento compartido del por qué y hacia dónde orientar su actuar.

Se intentó, por un lado, rescatar el papel del "sujeto" (el individuo dentro de la organización con sus propias particularidades y factor esencial de los grupos sociales) en el proceso comunicativo en cuanto receptor (directivos y docentes) que

luego se convierte en emisor. Por otro lado, se presentó la alternativa para modificar un sistema administrativo escolar centralizado y muy normativo, caracterizado por un esquema de comunicación vertical descendente (de "arriba hacia abajo"), con poca cantidad de información que se "baja" en relación a la cantidad de información que produce, recibe y traslada la dirección (con lo que los niveles inferiores -los docentes- carecen de independencia y manifiestan altos niveles de insatisfacción laboral), para pasar a una estructura comunicativa descentralizada en un modelo de participación multidireccional, lo que otorga independencia de información a los emisores y los receptores, y genera redes fuertemente conexas, flexibles y abiertas al cambio.

La transformación que se propuso no implica uniformar actitudes y restar margen de maniobra para que la escuela se convierta en mera ejecutora y gestora de decisiones administrativas, ajenas a sus intereses inmediatos, sino provocar cambios de actitud en todos los integrantes de la organización hacia la calidad educativa. Se precisó que este esfuerzo es un proyecto a largo plazo, puesto que las actitudes no se modifican de un día para otro y menos si se obliga a ello; hay que trabajar sobre un programa de formación integral del individuo.

Se planteó la propuesta en una institución primaria de educación pública, porque su imagen y prestigio han estado en tela de juicio en los últimos años, porque no ha atendido los reclamos y demandas de los alumnos y de la sociedad, y su actuar ha obedecido más a una orientación social (de reivindicación, por así decirlo, de las clases populares, producto de la lucha revolucionaria), que a una tendencia eficientista y productivista como las escuelas particulares, las cuales han respondido a intereses de grupos específicos que presionan para conseguir eficiencia y éxito. Al respecto, se mencionó que las diferencias entre ambos tipos de educación radicaban fundamentalmente en la provisión de fondos para su funcionamiento, lo cual determinaba, en última instancia, el concepto de "calidad" que tuviera cada una de ellas y los recursos destinados a alcanzarla. Este es el reto que hay que enfrentar con capacitación.

Se vio que aunque ésta es en sí misma "comunicación educativa" porque tiende a perfeccionar las facultades del hombre (aptitudes, valores, actitudes), es también una herramienta de la comunicación organizacional utilizada para influir y promover una cultura común de calidad, al clarificar códigos, conceptos y lenguajes que puedan decodificarse en predisposiciones, creencias, símbolos y valores sobre la mejora continua.

El desarrollo de este trabajo determinó que la finalidad de la comunicación en un centro escolar expresada es generar procesos y estructuras que aumenten el nivel de participación en la toma de decisiones; facilitar la solución de conflictos como estrategia de gestión para la innovación y el cambio; consolidar un estilo directivo en el que converjan el poder, la influencia y el liderazgo; potenciar y crear un clima positivo (satisfacción de intereses, expectativas y percepciones positivas, tanto a nivel individual como de grupo), y posibilitar una cultura de calidad (con construcciones de valores compartidos y asumidos por todos), flexible y abierta que permita la apertura del centro al contexto socio-político y cultural, lo que significa que cualquier órgano escolar es receptor y emisor de mensajes, con un mismo nivel de independencia y con la posibilidad de comunicar bidireccionalmente.

Es importante aclarar que el uso de la comunicación organizacional en una institución educativa requiere una metodología de trabajo: desarrollo de procedimientos, técnicas e instrumentos que permitan recoger, sistematizar, almacenar y trasladar la información que la organización y sus integrantes precisan en cada momento. En este sentido, el diseño de estrategias de comunicación dentro de la escuela sirve para:

- Planificar: prever estrategias a corto y mediano plazo.
- Normar: dar instrucciones sobre cómo aplicar planes y realizar actividades que llevan al logro de los objetivos previstos (por lo general a cargo del área directiva).
- Operar: con órdenes e instrucciones de funcionamiento.
- Relacionar: aportar datos de lo que hacen las diversas áreas en el centro educativo, para informar a sus integrantes y asegurar una estricta coordinación entre todos.

- Informar sobre recursos (medios disponibles y la conveniencia de distribuirlos según necesidades y prioridades).
- Informar sobre el desarrollo personal y profesional (dar a conocer las oportunidades de perfeccionamiento y de programas de mejora laboral).
- Retroalimentar: considerar el "feedback" sobre los resultados obtenidos, apreciados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, e indicar disfunciones sobre las que hay que dirigir los esfuerzos.
- Investigar: fomentar actividades diversas para actualizar a directivos y docentes, sobre los avances científicos, técnicos y prácticos que afectan la actividad escolar en general y a las distintas áreas de trabajo en particular.
- Integrar: analizar y valorar la situación y evolución de la escuela, al interrelacionar sus distintos componentes, según los resultados en eficiencia y efectividad.

Fue posible establecer que la actividad comunicativa en el contexto expuesto necesita de cuatro tipos básicos de información: a) la que produce cada área (dirección, docentes por cada grupo, alumnos en general) y de cuya eficaz difusión depende realizar y coordinar sus diferentes funciones; b) la que tiene su origen en cada área y que ha de ser retomada por las otras para llevar a cabo sus actividades específicas (es su "input" o entrada); c) la que el plantel educativo, en cuanto entidad global, aporta a su entorno (sobre sus servicios y su filosofía de calidad, por ejemplo), y d) la que proviene del entorno y que interesa a la escuela como "input" imprescindible para la realización de su actividad (información sobre necesidades y demandas educativas, por ejemplo).

El mensaje que la propuesta intentó transmitir fue el de proporcionar un claro sentido de la cultura de calidad, la misión de la escuela, el desarrollo humano dentro de la organización, así como la necesidad de recurrir a la teoría del aprendizaje, a un conocimiento actualizado de psicología infantil y de adolescentes y de las formas en que se aprende, y de la utilidad de continuos procesos de evaluación y retroalimentación.

Un adecuado sistema de comunicación en la escuela mejora la toma de decisiones y fomenta la participación de sus integrantes con sus responsabilidades y competencias. Es por ello que hay que percibir con claridad cómo se desarrolla su sistema de comunicación interno, para canalizar la información de planificación con intercambios y relaciones "horizontales" (entre iguales), y para recoger esa información de "feedback" para la replanificación. Todo esto sirvió para determinar que los problemas que afectan constantemente a los sistemas de comunicación escolar se relacionan con la prontitud, validez y confiabilidad de la información que distribuyen.

Además de estas conclusiones, preparar el campo para la calidad educativa sugiere las siguientes reflexiones

LA POLÍTICA EDUCATIVA EN MÉXICO

Aunque se ha contemplado la posibilidad de construir escuelas de calidad bajo estándares específicos abordados en su oportunidad, no se descarta la idea de que también se requiere una reforma de fondo para alcanzar la calidad educativa nacional.

Diferentes conceptualizaciones y jerarquizaciones sobre la calidad educativa han figurado a partir de la reforma educativa integral de 1971. Casi tres décadas después puede afirmarse que la calidad de la educación básica no sólo presenta los mismos problemas cualitativos, sino que se encuentra inmersa en una dinámica de creciente deterioro (de cada 10 niños que ingresan a la primaria sólo 5.7 la terminan y la mayoría, con niveles de aprovechamiento muy inferiores a los requerimientos académicos mínimos aprobatorios), prueba de que la calidad educativa no ha sido prioridad en los planes y programas gubernamentales, ni en un paquete de reformas que le otorgue al problema el tratamiento estructural que merece. En materia de calidad no se ha rebasado el terreno de las buenas intenciones.

En consecuencia, el gobierno ha limitado su actuación a tratar de empatar la oferta educativa con el vertiginoso crecimiento de la población, en especial a nivel primaria, más que conducir la política educativa a partir de un proyecto bien definido que garantice la calidad en los servicios que ofrece.

Mientras esto sucede, hay que enfrentar cuestiones como el rendimiento académico, la deserción escolar y la eficiencia terminal, que están relacionadas a: a) los propios alumnos (en función del nivel de desarrollo económico (nacional y regional) y de la distribución del ingreso) y sus familias (antecedentes escolares, ingreso familiar, escolaridad de los padres, calidad de la nutrición); b) los maestros (escolaridad, experiencia, habilidades, actualización, incentivos, ausentismo); c) las escuelas (aspectos materiales de la planta física, gasto por estudiante, tamaño de los grupos, disponibilidad de libros y materiales didácticos de apoyo, organización, administración, comunicación interna, participación de los padres de familia en la toma de decisiones escolares), y d) los programas de estudio (arcaicos que no responden a las demandas sociales actuales).

Otro aspecto que necesita particular atención es el relacionado al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y su titularidad en las relaciones colectivas de trabajo, pues su funcionamiento y estructura son causas importantes de la politización y desprofesionalización de la vida magisterial, y su centralismo ha contribuido a la gradual burocratización de la vida administrativa sindical. Gremio y burocracia son, por así decirlo, dos caras de una misma determinación de la política educativa y han generado una relación de correspondencia. todo lo que por la burocracia afecte el proceso de la política educativa tenderá a reflejarse en el magisterio y, a la inversa, todo instrumento de política que pretenda aplicarse en un sentido de reforma, acaba reflejándose en ambas estructuras y no puede dirigirse exclusivamente a alguna de ellas. Cualquier cambio tendrá que partir de esta lógica.

Si bien el propio Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB, firmado en 1992) parece aportar un marco político-organizacional

adecuado para llevar a cabo una efectiva transformación de la educación básica en México, en términos generales puede decirse que sólo la posibilidad.

Ahora hay que impulsar una reforma que propugne y cristalice en una educación que forme recursos humanos especializados y de la más alta calidad en todos los órdenes; un mejoramiento cualitativo permitirá el ingreso de un mayor número de mexicanos a los nuevos procesos productivos.

En esta etapa de desarrollo hay que atacar de raíz los problemas que aún aquejan al sistema educativo nacional, lo que no sólo asegure la viabilidad del cambio estructural y del proceso de ajuste actualmente vigentes, sino sobre todo para que en realidad se promueva una distribución más equitativa del ingreso y un mayor nivel de vida para los mexicanos en general. De esto depende que la educación sea en realidad el factor que consolide el desarrollo nacional en su sentido más amplio.

LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA: UN CAMPO DE DESARROLLO COMUNICACIONAL

La comunicación, en este trabajo, no sólo se ha limitado a la forma de su proceso, también pretende abarcar la creciente interpretación que sobre ella pueden ofrecer otras disciplinas, por lo cual es un nuevo desafío que plantea -a futuro- el estudio de las interacciones de los sistemas comunicativos de la educación en general y de las instituciones educativas en particular.

Su aportación al campo educativo se centra en el reconocimiento de que en las nuevas relaciones y en los nuevos intercambios de comunicación dentro de la escuela pública, con miras hacia la calidad de los servicios que ofrece para sí y para la sociedad en su conjunto, se dan nuevos modos de integración de los seres participantes (directivos, profesores, alumnos), con cambios en las relaciones de autoridad bajo un modelo de toma de decisiones participativo, para planificar la enseñanza a partir de la formación -capacitación- de directores y maestros todos los participantes (que incluya un amplio conocimiento de la organización, las normas y los sistemas de comunicación que se dan en su interior).

La importancia y dificultad de la comunicación está en la multitud de significados, interpretaciones, símbolos y metáforas, cargados de ideología que genera, y las repercusiones de los mismos en las actitudes, pensamientos y comportamientos de sus miembros, que configuran el funcionamiento de las estructuras de participación, los conflictos, el clima y la cultura de la institución educativa.

Por lo expuesto hasta aquí, la escuela primaria pública se convierte en un campo de desarrollo "comunicacional" para los "comunicólogos", quienes tienen la capacidad de producir propuestas concretas para incrementar la calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje, como las siguientes:

- Favorecer y estimular: procesos de análisis y reflexión sobre la propia práctica educativa; el diálogo y la comunicación para las "negociaciones" organizativo-educativas del centro; la innovación y el cambio, y una autoevaluación permanente del centro.
- Fomentar la "responsabilidad organizativa" y la participación de cada una de las áreas escolares, con los planteamientos colaborativos y del liderazgo educativo.
- Elaborar los contenidos de programas de capacitación constantes con mensajes acerca del valor de la calidad educativa.
- Estimular sesiones interdisciplinarias entre profesionales de la comunicación y especialistas en educación (directivos, docentes, pedagogos, sociólogos, psicólogos, entre otros), para abrir espacios de interrelación entre diversas disciplinas de las ciencias sociales.
- Establecer proyectos de investigación con otras instituciones educativas sobre las formas de comunicar y su influencia dentro de la estructura escolar, dirigida hacia procesos de innovación y mejora ("calidad educativa").
- Organizar reuniones de intercambio de ideas entre profesores y directivos para evaluar los avances y los retrocesos de la actividad escolar.

- Proponer la creación de un “Comité de Calidad Educativa” (y formar parte de él) para identificar, apoyar y dar seguimiento a los esfuerzos de la comunidad educativa.
- Diseñar acciones específicas para comunicar a la comunidad escolar sobre la evaluación y los objetivos alcanzados o a lograr tras el inicio y/o término de cada ciclo escolar, con lo cual es posible involucrarla en el proceso de mejora.

ENFOCAR LA ACTIVIDAD ESCOLAR HACIA LA “SATISFACCIÓN DEL USUARIO”

La filosofía de la calidad sustenta su enfoque en la satisfacción del usuario, y en términos de educación, esto define el propósito de la escuela, lo que determina que la estructura educativa se organice y funcione en razón de las necesidades del estudiante, usuario interno más importante en el plantel.

Es por conducto del alumno que la escuela entra en relación con los usuarios externos del sistema educativo (padres de familia, empresas, el gobierno, la sociedad en general). A nivel primaria, la escuela es proveedora de los niveles educativos superiores, con lo cual se identifican las relaciones de proveedor y usuario entre maestros de diferentes grados, mismas que tienen que desarrollarse con calidad. La preparación del estudiante es la contribución de la escuela al avance social. Más específicamente: el centro escolar es una organización a la que la sociedad encarga la consecución de objetivos múltiples y diversos. Pero más allá de esta variedad, hay una falta de priorización, además de la ambigüedad que le acompaña. Todo ello genera incertidumbres relativas a las acciones a emprender y al papel que las personas tienen que cumplir, lo que se traduce en indefinición de metas.

Por tanto, las posibilidades de la organización educativa y sus actuaciones quedan condicionadas por las finalidades y funciones que se les asignen. Así, por ejemplo, el carácter de instituciones educativas les hace compartir el sentido de lo educativo, dirigido en la perspectiva individual al desarrollo de la persona (fomentar

la creación de una escala de valores educativa) y en la perspectiva social a potenciar el proceso de socialización. El ser instituciones creadas y mantenidas por la sociedad les obliga a asumir las funciones que ésta les asigna en cada momento histórico.

En función del usuario radica el desafío de preparar estudiantes capaces de evaluar críticamente su entorno y utilizar cualquier tecnología disponible en el desarrollo de sus vidas. La escuela ahora tiene que trabajar en esquemas flexibles, pues las condiciones actuales requieren habilidades de pensamiento creativo y actitudes de colaboración más que de competencia. La nueva forma de concebir la educación para el futuro se logra con un amplio e intenso esquema de capacitación y asesoría técnica para directivos y docentes (no requiere de recursos adicionales), y además se involucra a los estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje y a los padres de familia.

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA FILOSOFÍA DE CALIDAD EDUCATIVA

Dada la estructura del sistema educativo mexicano, las posibilidades a corto plazo de que la filosofía de la calidad y las prácticas sugeridas por Deming se comuniquen y se apliquen en las escuelas, depende esencialmente de los directores.

Se requiere un esfuerzo sistemático y un esquema de capacitación específica, como ya se planteó, para que no sólo el director, sino también los maestros conozcan los principios, los sistemas y la forma en que funciona la calidad en la escuela.

El primer paso hacia la calidad se da cuando el director ejerce su liderazgo para lograr la calidad en su plantel. ¿Por dónde empezar? En esencia, el principio es un cambio de actitud. Ha de predicar con el ejemplo, poner atención a las opiniones de todos, saber escuchar y brindar apoyo sin juzgar. Para liderar el esfuerzo comunitario, tiene que dedicar especial atención a generar información (confiable y relevante sobre los procesos escolares), y comunicarla con oportunidad;

tiene que analizar las desviaciones y sus causas, puesto que su experiencia le da la capacidad para hacerlo.

El diálogo, entre más intenso, más valioso. La exposición de las innumerables carencias y problemas de la escuela no tienen que inhibir al director; cada queja es una solicitud de servicio; es una necesidad planteada por los usuarios de la escuela, es una oportunidad para servir y para mejorar.

Identificados los problemas más relevantes, a juicio de la comunidad educativa, el director puede alentar la integración de equipos de trabajo (con maestros, alumnos y padres de familia) para avanzar en el proceso de estudio de cada uno de ellos, por lo que es indispensable disponer de información válida y aceptable (como el uso de datos estadísticos que permitan medir, identificar y evaluar cuantitativamente la situación).

Con un mejor conocimiento de las causas, recursos y elementos que influyen en el problema específico, pueden plantearse las fortalezas y debilidades, las amenazas (factores de tipo externo que impiden el cumplimiento de "algo") y oportunidades (características y recursos de que se dispone para solucionar el problema).

La comunidad educativa, con el director, los maestros, el personal de apoyo, los padres de familia y los estudiantes, fortalecerá su autoestima con cada uno de los logros que se obtengan. El ejercicio de la calidad abre amplias posibilidades en cada escuela. Se requiere un método y un sistema de trabajo sencillo, de fácil aplicación, que supere la improvisación y dé curso al trabajo escolar, con resultados que puedan medirse desde el principio de su aplicación.

En este proceso es válido el trabajo de los profesionales de la comunicación, en forma interdisciplinaria, pues a partir de los datos obtenidos, puede diseñar una estrategia, definir acciones y asignar responsabilidades; puede diseñar un proyecto de mejora, un proyecto de calidad, en el ciclo de planear, probar, analizar y actuar de Deming, planteado en el tercer capítulo. No hay que olvidar que en todo proceso de esta índole hay que considerar las necesidades de capacitación o entrenamiento y cómo comunicarlo a la comunidad escolar.

Hasta aquí se ha justificado la inquietud de estudiar la forma en que la comunicación organizacional puede contribuir al incremento de la calidad educativa en México, independientemente de los problemas que aquejan al sistema educativo nacional. La idea es partir del esfuerzo que cada plantel escolar realice para elaborar sus propios esquemas de mejora, con una cultura escolar más sensibilizada que rompa con la tradición y la inercia.

Queda entonces la iniciativa. Los resultados de su aplicación serán parte de futuras investigaciones.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTIVIDAD ESCOLAR: Se orienta a provocar experiencias de aprendizaje. Mediante ésta, los alumnos se informan, desarrollan habilidades y destrezas y forman actitudes valiosas para el medio socio-cultural en que se insertan. Las actividades se han basado en comportamientos verbales del docente y del alumno. La didáctica tradicional ha asegurado siempre la posibilidad de escuchar y repetir. Sin embargo, la actividad pone en marcha los procesos intelectuales de elaboración y aplicación del método científico. DE MATERÍ, Lilia E.N. y BÄHLER, Ruth. Administración escolar.

ALUMNOS: Son los sujetos sobre los cuales recaerá directamente la acción educativa sistemática. Son portadores de las características de la comunidad, que se manifiestan en sus comportamientos verbales y motores (hábitos) y en la red de conocimiento e ideas que la familia y el medio han impreso en su primera socialización. El sistema de calificación y promoción del alumnado se efectúa regularmente por medio de evaluaciones. DE MATERÍ, Lilia E.N. y BÄHLER, Ruth. Administración escolar.

AMBIENTE: incluye todas las circunstancias y condiciones que afectan a un sistema en cualquier momento de su existencia; comprende objetos, personas y demás organizaciones que rodean a un sistema organizacional específico, incluyendo fuentes de insumo y consumidores de los bienes producidos.

APRENDIZAJE: adquisición de ideas y la capacidad de reconocerlas para expresarlas en forma oral o escrita. No es sólo la adquisición de conocimientos, sino también desarrollo de aptitudes.

ASERTIVIDAD: es el respeto y la conciencia por las propias necesidades, derechos y expectativas, que no desconoce las de los demás y busca generar creativa e inteligentemente, una respuesta a las necesidades y expectativas de todos GIRAL BARNES, José. Cultura de efectividad.

CALIDAD: estrategia a partir de la cual se generan procesos que apuntan hacia una profunda transformación de actitudes, mediante la promoción de valores y habilidades encaminados hacia la productividad y el desarrollo. ZEPEDA REYES, Virginia. La comunicación y la calidad. México. UNAM/FCPYS. 1996.

CALIDAD EDUCATIVA: se traduce en el modo de ser de la educación, que reúne las características de integridad, coherencia y eficacia... es decir, la educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz. GARCÍA HOZ, Víctor. Calidad de educación, trabajo, libertad. Madrid. Dossat. 1982.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: proceso mediante el cual se busca la transformación de actitudes y comportamientos dentro de la organización, tendientes a la calidad.

CANAL: Vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor mismo.

CAPACITACIÓN: proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona aptitudes (habilidades), adquiere conocimientos y modifica actitudes, con el propósito de desempeñar eficientemente su trabajo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa, y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador..... como actividad, es la función educativa... por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén las futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México. Ed. Limusa. 1992.

CODIFICACIÓN: es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es cambiar un significado por un símbolo.

COMPLEMENTARIEDAD: Hace referencia al resultado de la interacción entre los individuos de un grupo determinado, en el que cada quien desempeña un papel específico -el llamado "complementario"-, da y recibe satisfactores o servicios, contribuyendo de esta manera a formar una organización.

COMUNICACIÓN: es la acción de establecer algo en común por cualquier medio; es un proceso social de participación, basado en hechos, ideas, intereses y sentimientos comunes que exige "reciprocidad".

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. "Hacia una definición de comunicación organizacional", en FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991.

COMUNIDAD ESCOLAR. Es la base para organizar todas las áreas mencionadas anteriormente. La base dinámica de la interacción se produce entre estudiantes y maestros; la escuela surge de la comunidad, pero se estructura en torno a objetivos particulares que se proponen mejorar la vida social. Por tanto, las relaciones con la comunidad tiene que n conducirse sistemáticamente, en forma de actividades propuestas por el modelo que ella misma se ha impuesto y que es vivido en su ámbito por alumnos, docentes y personal en general. Las actividades culturales llevadas a cabo junto con los padres, son expresiones de una doble dirección: hacia y desde la comunidad. DE MATERÍ, Lilia E.N. y BÄHLER, Ruth. Administración escolar.

CULTURA ORGANIZACIONAL: conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de una organización. ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. "Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación", en FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991.

CURRÍCULA: Se conforma con el total de experiencias que los alumnos tienen bajo la autoridad de la escuela. El diseño de la currícula se nutre de elementos culturales específicos, provenientes de la cultura nacional o local según se trate; de los procesos de interacción del grupo social expresado en normas; de valores e ideales, y de la naturaleza especial de quien o quienes se están formando. DE MATERÍ, Lilia E.N. y BÄHLER, Ruth. Administración escolar.

DECODIFICAR: es traducir el mensaje de la fuente y darle una forma útil; es el efecto opuesto a codificar.

DESARROLLO: progreso integral del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el logro de los mejores niveles de vida y trabajo. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México. Ed. Limusa. 1992.

EDUCACIÓN: consiste en la acción del hombre sobre el hombre, con el objeto de proponerle una experiencia valorativa que le permita desarrollarse dentro del medio en el cual se desenvuelve.

EDUCACIÓN PRIMARIA: constituye los cimientos de la formación íntegra del individuo como ente social, con la que se espera se adquieran y desarrollen conocimientos, actitudes, aptitudes, hábitos y valores que se reflejen en su desenvolvimiento personal y en el desarrollo del país.

EFECTO: resultado de la transmisión intencionada de mensajes por parte de la fuente. Una comunicación efectiva provoca cambios de actitud, opinión o comportamiento en el receptor.

EMISOR: También se identifica como la "fuente" y es el punto de partida de la comunicación; es quien quiere decir algo y por tanto inicia la comunicación.

ENTRADA: la energía importada del medio ambiente. KATZ, Daniel y KAHN, Robert, Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.

ENTROPÍA: el grado de desorden de un sistema.

ENTROPÍA NEGATIVA: Si la entropía es el proceso natural de desorganización o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan (guardar para cuando se necesita evitar la entropía). KATZ, Daniel y KAHN, Robert, Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.

EQUIFINALIDAD: Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa. Los sistemas abiertos tienden hacia la especialización y diferenciación incrementadas, y son capaces de llegar al mismo estado final a pesar de condiciones iniciales distintas. KATZ, Daniel y KAHN, Robert, Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.

EQUILIBRIO: La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo

suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis). KATZ, Daniel y KAHN, Robert, Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.

ESCUELA: agencia distribidora de oportunidades sociales adultas, pues el niño recibe las habilidades para poder asumir funciones en su futuro; transmite conocimientos básicos, cultura, creencias, normas, valores, a las nuevas generaciones. FAINHOLC, B. Introducción a la sociología de la educación. Buenos Aires. Ed. Humanitas. 1979.

GRUPO: es la reunión más o menos permanente de personas interactuantes.

HOMEOSTASIS: estado de equilibrio de una organización, mismo que le permite cambiar sólo cuando es necesario y para responder a las demandas del entorno.

IDEOLOGÍA: se le entiende simplemente como una forma de concebir el mundo.

INFORMACIÓN: A las organizaciones entra información del medio que les permite planear. Además, una vez "exportado" el producto, la información vuelve a entrar en forma de "retroalimentación", fundamental para la evolución y el control organizacional. KATZ, Daniel y KAHN, Robert, Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.

INSTITUCIÓN: comprende la configuración de pautas de comportamiento, centradas en la satisfacción de una necesidad básica del grupo; formas de procedimiento que caracterizan la actividad del grupo; sistema organizado de pautas y papeles sociales; solución de un problema central de la existencia social, y la realización de un valor o serie de valores.

INSUMOS: factores que permiten la subsistencia de la organización (energía, personas, información, recursos materiales y financieros).

INTERDEPENDENCIA: relaciones que entrelazan a los miembros de una organización.

INTERACCIÓN SOCIAL: Conducta conjunta que realizan los integrantes de un grupo, por medio de la cual crean interdependencia.

JERARQUÍA ORGANIZACIONAL: marca la existencia de los papeles complementarios: cada quien realiza sus actividades de acuerdo con el nivel que guarda en la organización.

MEMBRESÍA: es el sentido de pertenencia a un grupo determinado, que se da en un territorio (zona de delimitación de funciones) y en un espacio físico propio.

MENSAJE: Estímulo -verbal o no- que la fuente transmite al receptor; es la idea, sentimiento o comportamiento que se comunica.

NORMA JURÍDICA. Regula las actividades humanas y además, tiene la facultad de sancionar la violación del hecho social (con apego al derecho o a la moralidad), en cada uno de los campos individuales o sociales.

OBJETIVOS ESCOLARES: Son conductas concretas por lograr en el alumno. DE MATERI, Lilia E.N. y BÄHLER, Ruth. Administración escolar.

ORGANIZACIÓN: sociológicamente, toda ordenación social de la vida en sociedad...; es esa formación social como un todo, con todos los procesos... aún los no planificados ni previstos que en ella tienen lugar. MAYNTZ, Renate. Sociología de la organización. Madrid. Alianza Editorial. 1977; y administrativamente, la entidad social relativamente permanente, caracterizada por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo. DENNIS, J. Teoría de la organización y de la administración. Enfoque integral. México. Limusa. 1983. En sí misma es un sistema social, en el que un conjunto de personas -mismas que conforman los grupos- tiene funciones propias e interdependientes que se complementan para alcanzar un objetivo común.

PROCESO: La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio. KATZ, Daniel y KAHN, Robert, Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE: la enseñanza es la conducción racional y sistemática del desarrollo del aprendizaje, que representa un proceso de adquisición o modificación de comportamientos, conocimientos, habilidades, destrezas y hábitos.

PRODUCTIVIDAD: valor necesario e indicador fundamental de la capacidad y del éxito de la organización.

PRODUCTOS: resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas que suele reintegrarse al medio ambiente. Así se adquiere un ciclo continuo por el cual la organización adquiere nuevamente los recursos para proseguir.

PROGRAMA DE ESTUDIO: Constituye el ordenamiento sistemático de los contenidos de conocimiento de las distintas asignaturas, estructurados de acuerdo con los principios lógicos de la materia y organizados sobre la base del nivel de desarrollo psicobiológico de los alumnos. DE MATERI, Lilia E.N. y BÄHLER, Ruth. Administración escolar.

RECEPTOR: Es el objeto mismo y último eslabón del proceso comunicativo. Es tan importante como la fuente.

REDES: Flujo informativo que existe a partir de que dos personas se involucran. Se refiere a quién se comunica con quién por medio de qué canales de comunicación.

RETROALIMENTACIÓN: La respuesta continua, implícita o explícita del receptor hacia el mensaje emitido por la fuente, origina que éste modifique, enriquezca y mejore el proceso. Permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional.

SALIDA: El elemento terminado exportado al medio ambiente. KATZ, Daniel y KAHN, Robert, Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.

SINERGIJA: Coordinación de recursos de cualquier orden cuando logra una resultante mejor y mayor a la suma de las partes. Es la posibilidad de permitir y fomentar el máximo de acción posible para lograr la mejor coordinación entre las partes. GIRAL BARNES, José. Cultura de efectividad.

SISTEMA: es el todo; es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.

SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL: I. Los educandos y educadores; II. Las autoridades educativas; III. Los planes, programas, métodos y materiales educativos; IV. Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados; V. Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y, VI. Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía. art. 10 de la Ley General de Educación.

SISTEMA ESCOLAR: esa red organizada de unidades y servicios destinados a dar educación 'escolarizada' en todos los niveles, operando con relaciones convivenciales maestro - alumno; incluye normas, instituciones y actividades lentamente organizadas a lo largo de los años, que guardan con las otras áreas de la vida comunal, un parentesco hecho de tiempo, de lugares comunes y del trabajo generacional. DE MATERI, Lilia E.N. y BÁHLER, Ruth. Administración escolar. Argentina. Ed. El Ateneo. 1993.

SOCIALIZACIÓN: Es el proceso mediante el cual el ser humano adquiere valores y conocimientos de su grupo y aprende funciones sociales propias de su posición.

SOCIEDAD: Es una colectividad organizada de personas que viven juntas en un territorio común, cooperan en grupo para satisfacer necesidades sociales básicas, adoptan una cultura común y funcionan como una unidad social distinta. FICHTER, J. Sociología. Barcelona. Herder. 1979.

TEORÍA DE SISTEMAS: parte de la premisa de que una organización es un sistema compuesto por una serie de elementos definidos que tienen objetivos limitados y un objetivo primordial: alcanzar la eficiencia óptima como un todo. La comunicación es esencial porque une a las partes o subsistemas.

TRANSFORMACIÓN: proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. Ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta, y requiere de acciones de coordinación y control.

FUENTES DE CONSULTA

ACLE TOMASINI, Alfredo. Planeación estratégica y control total de calidad.

ALBARRÁN AGUSTÍN, Antonio. Diccionario de pedagogía. México. Siglo Nuevo. 1980.

ALBRECHT, Karl y **BRANDORF**, Lawrence. La excelencia en el servicio. Colombia. Legis. 1991.

ÁLVAREZ, Q. y **ZABALZA**, M. A. "La comunicación en las instituciones escolares", en **MARTÍN**, Q. (coord.) Organizaciones educativas. Madrid. UNED. 1989.

ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. "Hacia una definición de comunicación organizacional", en **FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991.

ÁRIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. México. Trillas. 1974.

BARTOLI, A. Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona. Paidós-Empresa 8. 1992

BEARE, H. *et.al.* Cómo conseguir centros de calidad. Madrid. La Muralla. 1992.

BECVAR J., Raphael. Métodos para la comunicación efectiva. México. Limusa. 1992

BOCK K., Philip. Introducción a la moderna antropología cultural. México. Fondo de Cultura Económica. 1977.

CASTRO HERRERA, Benjamín y **PAREDES MIRANDA**, Octavio. Capacitación y diseño tecnológico de cursos. México. Limusa. 1982.

DE MATERI, Lilia E.N. y **BÄHLER**, Ruth. Administración escolar. Argentina. El Ateneo. 1993.

- DEMING**, Edwards. Calidad, productividad y competitividad. Madrid. Díaz de Santos. 1989.
- DENNIS**, J. Teoría de la organización y de la administración. Enfoque integral. México. Limusa. 1983.
- FAINHOLC**, B. Introducción a la sociología de la educación. Buenos Aires. Humanitas. 1979.
- FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991.
- FICHTER**, J. Sociología. Barcelona. Herder. 1979.
- FOURNIES**, Ferdinand. Técnicas de la dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento. México. McGraw-Hill. 1991.
- GALLARDO CANO**, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación. México. UNAM. 1990. p. 29.
- GARCÍA HOZ**, Víctor. Calidad de educación, trabajo, libertad. Madrid. Dossat. 1982.
- GIRAL BARNES**, José. Cultura de efectividad. México. Grupo Editorial Iberoamérica. 1993.
- GOLDHABER**, Gerald M. Comunicación organizacional. México. Diana. 1977.
- GÓMEZ DACAL**, Gonzalo. Departamentos, seminarios y equipos docentes. Madrid. Cincel. 1992.
- HAYES-BRADLEY**, P. y **BAIRD**, J. E. Communication for business and the professions. Iowa. Wm. M.C. Brown and Co. 1980.
- HOMS QUIROGA**, Ricardo. La comunicación en la empresa. México. Grupo Editorial Iberoamérica. 1990.
- INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL**. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México. 1996.
- KATZ**, Daniel y **KAHN**, Robert. Psicología de las organizaciones. México. Trillas. 1977.
- LA BELLE**, Thomas J. Educación no formal y cambio social en América Latina. México. Nueva Imagen.

- MARC, E. y PICARD, D.** La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación. Barcelona. Paidós. 1992.
- MAYNTZ, Renate.** Sociología de la organización. Madrid. Alianza Editorial. 1977.
- MENÉNDEZ, Antonio.** Comunicación social y desarrollo. México. UNAM/FCPyS. 1972.
- MUNCH, Lourdes;** Más allá de la excelencia y de la calidad total. México. Trillas. 1992.
- OTTAWAY, A. K. C.** Educación y sociedad. Argentina. Kapelusz. 1965
- OUCHI, William.** Teoría Z. México. Fondo Educativo Interamericano. 1982.
- PAIN, Abraham.** Cómo realizar un proyecto de capacitación. Barcelona. Juan Garnica. 1990.
- PAOLI, Antonio.** La comunicación. México. Edicol. 1979.
- PEREDO, Roberto (comp.).** Introducción al estudio de la comunicación. t. I. Serie Iberoamérica. México. 1986.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL.** Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994. México.
- PUGA ESPINOSA, Cristina y TORRES MEJÍA, David.** México: la modernización contradictoria. México. Alhambra Mexicana. 1995.
- RAMOS PADILLA, Carlos G.** La comunicación. Un punto de vista organizacional. México. Trillas. 1991.
- ROGERS, E. y AGARWALA-ROGERS, R.** La comunicación en las organizaciones. México. McGraw Hill. 1980.
- ROJAS FERNÁNDEZ, Gilda y TAPIA HERNÁNDEZ, Guadalupe.** Comunicación educativa. No. 21. México. CISE. 1993.
- SCHEMELKES, Sylvia.** La formación valoral y la calidad de la educación. Memorias. Foro Internacional sobre Educación y Valores. México. 1994.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.** Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB). México. 1992.
- SILICEO, Alfonso.** Capacitación y desarrollo de personal. México. Limusa. 1992.

SMITH J., Barry y DELHAYE, Brian I. ABC de la capacitación práctica. México. McGraw-Hill. 1990.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA "Reflexiones sobre la escuela tradicional". México. Nota técnica, 1990.

VARIOS AUTORES. Memorias. Foro Internacional sobre Educación y Valores. México. 1994.

WEXLEY, Kenneth N. Cultura organizacional y psicología del personal. México. CECSA. 1990.

ZEPEDA REYES, Virginia. La capacitación y la comunicación. México. UNAM UNAM/FCPyS. 1995.

HEMEROGRAFÍA

CHARLES CREEL, Mercedes. El salón de clases desde el punto de vista de la comunicación. Revista Perfiles educativos. No. 39. México. CISE. 1988.

UTTAL, Bro. The corporate culture values. Fortune, 17 de octubre de 1983.

A N E X O S

ANEXO 1 CONDENSADO LEGAL SOBRE EDUCACIÓN

ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL

ARTICULO 3o. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados y Municipios- impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias. La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además: a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo; b) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio hacia por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;

III. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria y normal para toda la República. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señala;

IV. Toda la educación que el Estado imparta será gratuita;

V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos -incluyendo la educación superior- necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura;

VI. Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación primaria, secundaria y normal, los

particulares deberán; a) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y b) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley;

VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere, y

VIII El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación los Estados y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan.

Incluye las últimas modificaciones de Diciembre de 1992.

ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (ANMEB) ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO

VI. REVALORACIÓN DE LA FUNCIÓN MAGISTERIAL

El protagonista de la transformación educativa de México debe ser el maestro. Es el maestro quien transmite los conocimientos, fomenta la curiosidad intelectual y debe ser ejemplo de superación personal. Es él quien mejor conoce las virtudes y debilidades del sistema educativo. Sin su compromiso decidido, cualquier intento de reforma se vería frustrado. Por ello, uno de los objetivos centrales de la transformación educativa es revalorar la función del maestro.

El maestro debe ser uno de los principales beneficiarios del nuevo federalismo educativo y la nueva participación social en la educación. La revaloración de la función magisterial comprende seis aspectos principales: la formación del maestro, su actualización, el salario profesional, su vivienda, la carrera magisterial y el aprecio social por su trabajo.

Formación del maestro

La reorganización del sistema educativo permitirá a los maestros una mayor vinculación con la comunidad, con la escuela y con los alumnos. En virtud de que, en los términos de este Acuerdo Nacional, todos los establecimientos dedicados a la formación magisterial pasan a ser de jurisdicción estatal, los gobiernos de las entidades federativas asumirán la responsabilidad de integrar un sistema, por cada estado, para la formación del maestro. En uso de sus atribuciones en materia de normatividad, el Gobierno Federal expedirá los lineamientos conducentes. De este modo, en cada entidad federativa se establecerá un sistema estatal para la formación del maestro que articule

esfuerzos y experiencias en los ámbitos de formación inicial, actualización, capacitación, superación e investigación. En este sentido, la integración de este sistema fortalecerá los recursos educativos que se destinan a la formación del magisterio, en particular, la dotación de material y equipo -hasta ahora, sumamente escaso- y la posibilidad de mayor atención del personal docente. Así, habrán de mejorarse bibliotecas, laboratorios e instalaciones para observación y prácticas.

En el caso de la formación profesional inicial, se diseñará un modelo con un tronco básico general y opciones orientadas a la práctica preescolar, primaria y secundaria. De esta manera, el maestro tendrá las bases pedagógicas suficientes para ser flexible y apto ante los cambios de su mercado de trabajo y, a la vez, capaz de adquirir la profundización necesaria en el área de su interés principal. Asimismo, habrá una reforma curricular a fin de evitar la enorme dispersión de los actuales planes de estudio y, en cambio, capacitar al maestro en el dominio de los contenidos básicos. Con ello se orientará a los maestros hacia el aprendizaje continuo e independiente y hacia una intensa observación y práctica en el salón de clase. En un plazo razonable, y al cabo de un proceso en el que participe el magisterio nacional, el Gobierno Federal expedirá los lineamientos necesarios para reformar la educación normal del país. Dicha reforma deberá comprender la simplificación de los requisitos y la reducción de plazos de estudio para la carrera normal.

Actualización, capacitación y superación del magisterio en ejercicio

Es preciso llevar a cabo un esfuerzo especial para motivar al maestro a lograr una actualización permanente y dotarlo de las condiciones adecuadas que requiere su importante actividad.

En virtud de que apremia la actualización de conocimientos del magisterio nacional, se conviene el establecimiento de un Programa Emergente de Actualización del Maestro con miras a fortalecer, en el corto plazo, los conocimientos de los maestros y de coadyuvar así a que desempeñen mejor su función. El objetivo es que antes del próximo ciclo escolar se despliegue un esfuerzo extraordinario para fortalecer su formación. El Gobierno Federal otorgará los lineamientos, materiales, así como el apoyo presupuestal y logístico, para que los gobiernos de los estados emprendan programas emergentes de actualización en sus entidades federativas.

El Programa Emergente de Actualización combinará la educación a distancia, el aprendizaje en cursos, sesiones colectivas de estudio e intercambio de puntos de vista, y el trabajo individual de los maestros. Una vez elaborados los materiales correspondientes, a partir del mes de agosto, y en forma escalonada, se impartirán cursos de carácter intensivo destinados tanto a maestros como a directores de escuela y supervisores. En los cursos se utilizarán las guías, los libros y otros materiales correspondientes al Programa Emergente de Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos. Así, el objetivo general de estos cursos será transmitir un conocimiento inicial, suficiente y sólido sobre la reformulación de contenidos y materiales para la educación básica. A partir de esta primera fase, se proseguirá la actualización a través de actividades de concentración, pero, en especial, mediante actividades en los propios planteles y zonas escolares.

El núcleo de la actualización emergente se ubicará en los consejos técnicos de cada escuela e involucrará a los jefes de sector, los inspectores, los directores de las escuelas, los Consejos Técnicos Estatales de la Educación y los consejos técnicos de sector y de zona.

Los cursos en el seno de los consejos técnicos de cada escuela serán complementados con cursos por televisión que familiaricen a directivos y maestros con los programas emergentes. Para ello, se pondrá en operación un sistema de transmisión por televisión, vía satélite, con una red de varios centenares de sedes locales, equipadas para la recepción y grabación de video y radio. Los gobiernos de los estados, con el apoyo económico y logístico federal, habilitarán un cierto número de planteles con antenas parabólicas y aulas con monitores para la recepción de una nueva señal de televisión de la Secretaría de Educación Pública.

Salario profesional

Desde el 1o. de diciembre de 1988 y hasta antes del pasado Día del Maestro, los salarios del magisterio habían recibido importantes incrementos que significaron para el maestro comenzar a

recuperar su poder adquisitivo. Aun tomando en consideración que el esfuerzo del pueblo y gobierno de México ha sido enorme, es preciso admitir que lo obtenido es todavía insuficiente para remunerar y motivar adecuadamente a los maestros. En consecuencia, el Gobierno Federal y los gobiernos estatales convienen en continuar esforzándose para mejorar las percepciones del magisterio. El 15 de mayo pasado, como es habitual en esa fecha, el Gobierno Federal acordó con el SNTE el otorgamiento de un aumento adicional. Con ese importante incremento, se alcanza el intervalo de entre tres y cuatro salarios mínimos, señalado por la propia organización gremial como salario profesional. Con este nuevo esfuerzo -que hace que en la actual Administración se haya acumulado un incremento muy sustancial- el salario de la plaza inicial, que es el más bajo del escalafón docente y que en diciembre de 1988 equivalía a 1.5 salarios mínimos, superará el equivalente a tres salarios mínimos, y la mayoría de los maestros estará percibiendo un equivalente superior a 3.5 veces el salario mínimo general del país.

Vivienda

De otra parte, a fin de complementar el salario profesional y contribuir a una mejora importante en los niveles de vida de los maestros, se integrará un programa especial de fomento a la vivienda del magisterio en que se aprovecharán los mecanismos institucionales de apoyo a la construcción de vivienda y las nuevas oportunidades de financiamiento a que dará lugar el Sistema de Ahorro para el Retiro. Este programa ofrecerá opciones de construcción y crédito, conjuntará los esfuerzos de los diversos organismos de vivienda de la Federación y contará con la participación de los gobiernos estatales y municipales, así como de la iniciativa privada.

La carrera magisterial

A fin de dar un impulso decidido al arraigo y motivación del maestro, y en respuesta a la demanda del SNTE, el Gobierno Federal y los gobiernos estatales adoptarán una medida de especial trascendencia: la creación de la carrera magisterial.

La carrera magisterial dará respuesta a dos necesidades de la actividad docente: estimular la calidad de la educación y establecer un medio claro de mejoramiento profesional, material y de la condición social del maestro. De esta forma, se acuerda el establecimiento de un mecanismo de promoción horizontal para el personal docente frente a grupo que enseña en los ciclos de la educación básica. Su propósito consiste en que esos maestros puedan acceder, dentro de la misma función, a niveles salariales superiores con base en su preparación académica, la atención a los cursos de actualización, su desempeño profesional, y su antigüedad en el servicio y en los niveles de la propia carrera magisterial.

El nuevo aprecio social hacia el maestro

Un sistema educativo de calidad sólo se consolidará creando una nueva institucionalidad que enaltezca el ejercicio y la vocación magisterial. A su vez, una educación de calidad contribuye a valorar mejor la tarea del maestro. El Gobierno Federal y los gobiernos estatales procurarán el reconocimiento nacional al maestro mexicano, instituyendo honores, premios, distinciones y estímulos económicos a su figura y su labor. El Gobierno Federal, los gobiernos de las entidades federativas, las autoridades municipales y la sociedad en su conjunto seguirán realizando un gran esfuerzo para garantizar que el maestro mexicano disponga de las condiciones materiales que exige el eficaz desempeño de su actividad. El fortalecimiento del federalismo educativo permitirá la adopción de mecanismos complementarios para estimular y premiar al maestro.

Asistimos a un momento decisivo de nuestra historia en el que el cambio es el signo del tiempo. Los mexicanos hemos decidido modernizar nuestro país. La transformación educativa se inscribe en esa estrategia. Con ella daremos respuesta a las necesidades del futuro con el ritmo que demanda el mundo contemporáneo, y aseguraremos una modernización que fortalezca nuestra identidad nacional en el marco de una creciente prosperidad general.

ANEXO 2

PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO EDUCATIVO

Introducción

La decisión tomada por el Gobierno de transferir las competencias en materia de educación a todos los gobiernos locales implica el proceso de descentralización de la administración educativa. En tales circunstancias, parece conveniente proceder a un diagnóstico general de la situación educativa del país, de modo tal que puedan detectarse las principales deficiencias y las áreas en las que mayormente se producen, con el fin de arbitrar los recursos necesarios y emprender las oportunas acciones de mejora. Las acciones de diagnóstico y evaluación, tendientes a mejorar la calidad del sistema educativo, promueve una serie de programas que pueden ser integrados en el nuevo marco de un proyecto global, que actúe como elemento articulador. Las nuevas circunstancias aconsejan que el Plan de Actuación pueda proceder al diagnóstico previo a las nuevas transferencias y, lo que es quizá más importante, configurar las futuras acciones del centro educativo dentro de un marco conceptual coherente y equilibrado, en cooperación con las administraciones educativas, que son las responsables de la evaluación del sistema en el ámbito de sus competencias.

Objetivos del diagnóstico

Objetivo operacional inmediato

Indagar la situación en que se encuentra el sistema educativo y su grado de eficiencia real.

Objetivo institucional

Configurar un servicio de diagnóstico permanente.

Objetivos específicos del diagnóstico

- Qué aprenden los alumnos (evaluación de los resultados escolares).
- Qué se enseña a los alumnos (evaluación de los planes de estudios).
- Dónde y en qué condiciones aprenden los alumnos (evaluación de la administración educativa y de la gestión interna de los centros).
- Quién enseña a los alumnos (evaluación de la profesión docente).
- Cómo colabora la sociedad con el sistema educativo (evaluación del contexto socio-educativo)

Descripción de los objetivos específicos

Qué aprenden los alumnos (Evaluación de los resultados escolares).

Se trata de averiguar cuál es el rendimiento de los alumnos en el nivel de educación básica (de escolaridad obligatoria). Se trata de saber:

- Qué resultados se alcanzan en las diferentes áreas, sectores o materias de aprendizaje.
- En qué áreas se producen peores resultados.
- Qué grupos de población obtienen peores resultados.
- Qué porcentaje de alumnos está capacitado para progresar en el sistema.
- Qué porcentaje de alumnos requeriría atención especial.

Qué y cómo se enseña a los alumnos (Evaluación de los planes de estudio).

Se trata de analizar si los planes de estudio vigentes resultan los más adecuados a las necesidades de los alumnos y de la sociedad en su conjunto.

El análisis se llevaría a cabo por niveles (primaria, secundaria) y por áreas (humanidades, ciencias).

En concreto, se trataría de hallar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Responden los planes de estudio a las necesidades y a la deseable y exigible formación de los alumnos? ¿Conjugan y atienden adecuadamente su derecho a la igualdad y su derecho a la diversidad?
- ¿Responden a las necesidades de la sociedad actual?; ¿Qué sobra o falta en ellos?

- ¿Son adecuados los contenidos de los programas escolares?
- ¿Es adecuado el tratamiento que se da a los programas según los libros de texto? ¿Qué sobra o falta en ellos?
- ¿Son adecuados los tiempos asignados a cada materia?

Dónde y en qué condiciones aprenden los alumnos.

Se trata de analizar los procedimientos de administración educativa vigentes y los principales elementos de la gestión interna de los centros, con objeto de comprobar su grado de eficiencia en la formación de los alumnos.

La administración educativa:

Planificación y concertación social

- ¿Están bien programadas las necesidades que respondan al principio de igualdad de oportunidades?
- ¿Se compensan bien las iniciativas públicas y privadas de creación y gestión?

Distribución, equipamiento, coordinación

- ¿Están los centros bien distribuidos territorialmente, con criterios de justicia, promoción social y viabilidad económica?
- ¿Están suficientemente equipados para el logro de sus funciones?
- ¿Se coordinan adecuadamente entre sí?

Papel de las Administraciones públicas

- ¿Reciben los centros el tratamiento administrativo adecuado?
- ¿Responden las administraciones educativas competentes a las necesidades habituales de funcionamiento de los centros, dentro del marco de las respectivas competencias?
- ¿Se respeta e incentiva la autonomía gestora de los centros?

La gestión interna de los centros

- ¿Es eficiente el actual modelo de dirección?
- ¿Es eficiente el actual modelo de participación en la gestión (profesores, padres, asociaciones locales, personal no docente, alumnos)?
- ¿Es eficiente el actual modelo de supervisión?

Quién enseña a los alumnos (Evaluación de la profesión docente).

Puesto que el profesorado constituye el primer factor de calidad de un sistema educativo, el objetivo es analizar si la vocación docente, la formación inicial y continua, el entorno social de los profesores y el modo de ejercer su tarea son los más adecuados para el buen logro de sus funciones.

Algunas preguntas sobre formación inicial:

- ¿Se selecciona debidamente a los candidatos a la docencia?
- ¿Responden los planes de estudios docentes a los cometidos que verdaderamente se asignan a los profesores de hoy?
- ¿Consiguen realmente los aspirantes a profesor la formación teórica y práctica necesaria?

Algunas preguntas sobre formación permanente:

- ¿Responde la formación permanente a las necesidades del sistema educativo?
- ¿Responde al perfeccionamiento profesional docente?
- ¿Responde a las necesidades del sistema educativo?
- ¿Responde a las innovaciones y reformas?
- ¿Responde a los vigentes planes de estudio?
- ¿Responde en general a las necesidades diversificadas de los alumnos?

Preguntas sobre incentiviación profesional y social:

- ¿Resulta hoy atractiva la profesión docente?
- ¿Qué razones contribuyen a hacerla más o menos atractiva?
- ¿Son adecuados los actuales salarios?

- ¿Son convenientes procedimientos de diversificación salarial en función de determinadas circunstancias?
- ¿Qué incentivos sociales, culturales y profesionales podrían ponerse en juego?

Cómo colabora la sociedad con el sistema educativo (Evaluación del contexto socio-educativo).

Puesto que la escuela canaliza sólo una parte de los influjos educacionales, es necesario analizar el grado de cooperación entre el sistema educativo y el sistema social en su conjunto.

Interesan particularmente los siguientes ámbitos:

•Familia

- ¿Colaboran realmente los centros educativos con las familias en la educación de sus hijos?
- ¿Colaboran las familias con los centros?
- ¿Qué recursos se utilizan para conseguir una mayor colaboración con y de las familias de alumnos en dificultad?

•Municipios y zonas de población

- ¿Qué localidades y zonas de población padecen mayores dificultades para proporcionar la debida atención educacional a niños y jóvenes?
- ¿Hay coordinación de objetivos y de esfuerzos entre la política de acción rural y la política educativa?
- ¿Qué problemas particulares presenta la escolarización en zonas suburbanas?

Algunas preguntas sobre el sistema productivo y laboral:

•Sistema productivo y laboral

- ¿Se llevan a cabo acciones coherentes de planificación "abierta" sobre profesiones u ofertas laborales, y se crean los pertinentes mecanismos de orientación no sólo escolar, sino social (a través de medios de comunicación, oficinas de empleo)?
- ¿Cuál es el grado de colaboración de las empresas en acciones de formación profesional?
- ¿Qué obstáculos se oponen a esta colaboración? ¿Se incentiva y promueve esta colaboración?

•Medios de comunicación social

- ¿Se producen hoy situaciones de contraste entre el mensaje de los medios y el mensaje de la escuela?
- ¿Cómo podría conseguirse, en una sociedad democrática, libre y plural, la colaboración de los medios de comunicación en el logro de los objetivos educacionales básicos?

Metodología y organización del trabajo

De acuerdo a la naturaleza propia de los objetivos formulados, así como a los plazos de realización, la metodología prevista para el diagnóstico será predominantemente de tipo cualitativo, basada en informaciones y análisis realizados por equipos de expertos.

Las evaluaciones serán de: resultados escolares, planes de estudio, de administración y gestión, de la profesión docente y del contexto socio-educativo, con lo cual se estará en condiciones de emitir el correspondiente diagnóstico general.

Se marcarán pautas generales de carácter metodológico, de manera que queden garantizados desde el primer momento la homogeneidad del diagnóstico, el cumplimiento del plan temporal de trabajo, el ajuste a las posibilidades presupuestales y otros criterios de unidad metodológica que, a juicio de la propia institución, resulten imprescindibles.

Sería deseable, durante el período de realización del diagnóstico, una colaboración amplia con aquellos sectores de la sociedad más relacionados con la educación (padres, alumnos, profesores, empleadores, sindicatos, medios de comunicación), favoreciéndose de este modo un gran debate nacional sobre educación.

Procede entonces la calendarización de actividades para elaborar el diagnóstico mencionado.