

21025
25



Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Estudios Profesionales ACATLÁN

"Comunicación Institucional para una mayor calidad educativa
en la Secundaria Técnica 89"

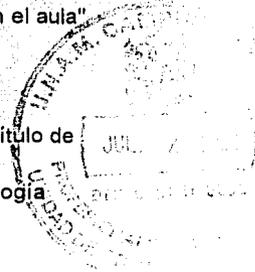
ESTUDIO DE CASO

Seminario-Taller Extracurricular

"Comunicación en el aula"

Para obtener el título de

Lic. en Pedagogía



Presenta

Cecilia Carolina González Jiménez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asesor: David Frago Franco

Se deposita en la Dirección General de Bibliotecas
para su difusión en formato electrónico e impreso
el contenido de mi trabajo de investigación
NOMBRE: Cecilia Carolina González Jiménez
FECHA: 8 de Julio 2003
FIRMA: [Firma manuscrita]

Mayo de 2003



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.

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

PAGINACIÓN DISCONTINUA

DEDICATORIAS

- A mi esposo: Por compartir conmigo los momentos difíciles de este sueño.
- A mis hijos varones: Marco y Gabo, por su gran cariño y la cristalización del reto que la vida me brindó.
- Alancito: Especialmente para tí mi amor por ser el Benjamín de la familia y el lazo de unión entre todos nosotros.
- A mi única hija: Brendis: Por tu sonrisa, el gran entusiasmo y la generosidad que le imprimes a cada acto de tu vida te hacen una persona extraordinaria y especial para todos los que te amamos.
- A mi segunda generación: Los hijos de mis hijos: Micky, Alex, mi princesa Pao y el pequeño Marco, porque son el sueño de sus padres.
Los amo.
- A mi hermana Norma: Por su fuerza de carácter y la energía de su inteligencia para sacar adelante a Valeria y Mariana. Te quiero mucho.
- A mis hermanos: Chela, Issa, Rafael, Ramón y Héctor. La distancia nunca nos ha separado.
- A mis seres queridos que ya han marchado: † Papá, mamá, Miguel Ángel y mi pequeño Mario, porque son los ángeles que me guían y acompañan en todo momento. Los llevo en mi corazón.

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

Quiero en primer lugar agradecer a DIOS por su infinita bondad y el don recibido.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO por darme la formación profesional que me ha permitido serle útil a mi país.

Agradezco sincera y honestamente a todas y cada una de las personas que colaboraron conmigo con sus aportaciones, consejos y sugerencias para la realización de este trabajo. Destacándose la valiosa aportación del profesor Paco. ¡Gracias por desencadenar en mí el interés por esta gran institución! la E.S.T. 89; al director Luis Humberto Rubio Sánchez por las facilidades brindadas.

A mis cinco asesores en esta opción de titulación, maestros e investigadores de esta gran Institución: David Fragoso Franco, Jesús Manuel Hernández, Laura Chávez Hernández, Gabriela Gutiérrez García y Mónica, por consolidar en mí la idea firme de que el aprendizaje es un proceso permanente e inacabable en el ser humano y que sólo terminará cuando este desaparezca del escenario mundial. ¡Gracias por sus enseñanzas!

A quienes en el interior del plantel me apoyaron en el trabajo de campo: Lupita, Sergio y Martha; por su desinteresada colaboración, ¡gracias! Especialmente al profesor Terán por los materiales recibidos, y a Cristi por auxiliarme en algunas capturas para entrega puntual.

Por último y cariñosamente a mi esposo Mario quien con su experiencia e impulso me acompañó sobre todo en los momentos de indecisión que me asaltaron. Al Ing. Fabián Trejo Tovar, por la gran ayuda brindada en la captura y corrección de este trabajo. ¡Gracias!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

| | Pág. |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN..... | VII |
| CAPÍTULO 1.– ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL CASO ESTUDIADO..... | 1 |
| 1.1.– Datos generales de la escuela..... | 1 |
| 1.2.– Antecedentes..... | 2 |
| 1.2.1.– El inicio..... | 2 |
| 1.2.2.– El acuerdo nacional..... | 2 |
| 1.2.3.– El registro oficial..... | 4 |
| 1.2.4.– Ubicación..... | 5 |
| 1.2.5.– Su población..... | 6 |
| 1.2.6.– Los primeros directivos..... | 6 |
| 1.2.7.– Debilidades y fortalezas (el conflicto)..... | 7 |
| 1.2.8.– La estructura del edificio y su plantilla de personal..... | 9 |
| 1.2.9.– Plantilla de personal..... | 10 |
| 1.2.10.–La comunicación directiva..... | 13 |
| 1.3.– La comunidad escolar y sus características..... | 14 |
| 1.3.1.– Los alumnos..... | 14 |
| 1.3.2.– La matrícula en el ciclo escolar 2002-2003..... | 15 |
| 1.3.3.– Los docentes..... | 16 |
| 1.3.4.– Personal de apoyo (intendencia y administrativos)..... | 17 |
| 1.3.5.– Los directivos actuales..... | 18 |
| 1.3.6.– Las formas de comunicación dentro del plantel..... | 20 |
| 1.3.7.– Comunicación con los alumnos..... | 21 |
| 1.3.8.– La comunicación con los padres de familia..... | 22 |

| | | |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.- | Area específica del caso en la función directiva | 22 |
| 1.5.- | Metodología | 23 |
| 1.5.1.- | Proceso de investigación científica | 24 |
| 1.5.2.- | Marco Teórico | 33 |
| 1.5.3.- | Definir si la investigación se inicia como exploratoria, descriptiva correlacional, o explicativa, y hasta qué nivel llegará | 33 |
| 1.5.4.- | Establecer las hipótesis | 34 |
| 1.5.5.- | Seleccionar el diseño apropiado de investigación | 41 |
| 1.6.- | Reporte del estudio de caso | 60 |
| 1.6.1.- | Caracterización de la situación del caso estudiado..... | 60 |
| 1.6.2.- | Aspectos instrumentales | 61 |
| 1.6.3.- | Plan de acción..... | 62 |
| 1.6.4.- | Tablas de análisis e interpretación..... | 66 |
| 1.6.5.- | Tablas de conclusiones parciales | 73 |
| CAPÍTULO 2.- SOPORTE TEÓRICO-CONTEXTUAL | | 79 |
| 2.1.- | LA EDUCACIÓN EN MÉXICO | 79 |
| 2.1.1.- | Modalidades de la educación..... | 81 |
| 2.1.2.- | Sustento jurídico | 82 |
| 2.1.3.- | El sistema educativo nacional..... | 83 |
| 2.1.4.- | La calidad de la educación..... | 88 |
| 2.1.5.- | Los pilares de la educación..... | 91 |
| 2.1.6.- | El papel de la escuela secundaria..... | 92 |
| 2.2.- | LA ESCUELA COMO INSTITUCIÓN | 94 |
| 2.2.1.- | Institución social | 95 |
| 2.2.2.- | La escuela es una institución pública..... | 97 |
| 2.2.3.- | La escuela como sistema | 98 |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2.4.- La Escuela Secundaria Técnica N° 89 como institución | 103 |
| 2.2.5.- Beneficiarios de los servicios que brinda la institución..... | 105 |
| 2.2.6.- El aprendizaje organizacional | 107 |
| 2.2.7.- El control del poder en la institución..... | 113 |
| 2.3.- LA COMUNICACIÓN | 115 |
| 2.3.1.- Importancia de la comunicación en la construcción de conocimientos | 116 |
| 2.3.2.- Enfoque sistémico de la comunicación | 119 |
| 2.3.3.- La comunicación institucional..... | 128 |
| CAPÍTULO 3.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN | 132 |
| 3.1.- Denominación del programa | 133 |
| 3.2.- Justificación del programa | 133 |
| 3.3.- Objetivos | 136 |
| 3.4.- Sector institucional al que se dirige | 137 |
| 3.5.- Fases de intervención..... | 137 |
| 3.6.- Instrumentos a utilizar..... | 143 |
| 3.7.- Evaluación del programa | 143 |
| CONCLUSIONES | 145 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | 148 |
| ANEXOS..... | 151 |
| Tablas del personal..... | 152 |
| Historia de La Secundaria Técnica No. 89. (Autor: Informante Clave) | 162 |
| Tabulación del instrumento aplicado (encuesta) | 164 |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, un concepto que ha invadido todos los ámbitos donde se imparte educación: calidad. En educación pública al igual que en la iniciativa privada, la calidad se ha convertido ya en una exigencia institucional para todos aquellos actores que participan en el hecho educativo.

La calidad es un concepto tan complejo y de tan extensa aplicación, que aparece como elemento imprescindible y fundamental en toda actividad humana. Así, la encontramos constante en cada misión y visión de todas las actividades que realiza el hombre de la sociedad actual. En el sector salud se habla de "calidad de vida", en las grandes empresas de "calidad total" en el libre mercado de "productos de calidad", etc.

Debido a esta complejidad, en educación nos hemos referido a la calidad, aludiendo a un juicio de valor con fundamento en los valores universales del hombre en su convivencia con los otros. Este trabajo se abordará desde el propósito educativo del plan de estudios del nivel medio básico respecto a la formación integral del adolescente para que sea capaz de continuar su propio desarrollo social.

Para la educación del nivel básico, una educación de calidad —además de basarse en los valores universales— incorpora actitudes y comportamientos que promueven no sólo el desarrollo humano y social del adolescente, sino también aquellas habilidades que le permitan resolver con eficacia las exigencias del nuevo orden mundial que demanda estar atento y a la vanguardia del avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología.

Sobresaliendo de entre todos estos avances está la comunicación y, por ende, la información, donde un mundo globalizado sólo tiene como fronteras sus

limites naturales y políticos ya que en las condiciones actuales es posible conocer en segundos cualquier entorno donde esté presente el hombre como ser social.

En este contexto, quienes estamos involucrados en los procesos educativos, tenemos la responsabilidad de atender a estas expectativas para alcanzar la calidad como fundamento integral del estudiante y de esta manera resolver las demandas de la sociedad actual.

Una de las líneas fundamentales que se desprendieron de la investigación de este trabajo se refiere a la importancia de la comunicación institucional a nivel escuela, la cual no pierde su esencia de institucional y a la vez de organización, no obstante ser de las más pequeñas unidades del microsistema educativo.

Desde el enfoque sistémico, la institución objeto de este estudio opera como un sistema abierto, donde en su interior se da una serie de interacciones y donde cada elemento tiene un rol que cumplir, convirtiéndose en componentes básicos para la existencia del sistema.

El objetivo general de este trabajo persigue la mejora en la calidad del servicio educativo que brinda la Secundaria Técnica No. 89 a la comunidad de Alborada Jaltenco, Edo. de México. En este se establece que la comunicación institucional es uno de los factores más importantes que ha incidido negativamente para que esta unidad educativa no concrete los objetivos educativos ni que le permita alcanzar estándares cualitativos que la identifiquen como "Escuela de Calidad" en su nivel.

El presente trabajo consta de tres grandes apartados. En el primero de ellos encontrarán el contexto de la escuela, donde se describe paso a paso su desarrollo a partir de sus orígenes; su situación geográfica, social, cultural y educativa; ahí mismo —como parte complementaria— se desarrolla en forma detallada el proceso de investigación que me permitió concretar una hipótesis inicial. Esta primera parte se

concluye con el reporte del caso estudiado donde queda debidamente soportada la importancia de la comunicación institucional y los diferentes focos de atención que se desprendieron de este acercamiento a su función como institución educativa.

En el segundo apartado se construyó la base teórica para el análisis y comprensión del contexto. Juicio desde las aportaciones metacognitivas del constructivismo de Jakes Delors que sirven de fundamento para satisfacer las necesidades básicas del alumno de Secundarias Técnicas, y que se encuentran plasmadas en el Modelo Educativo de secundarias técnicas: "APRENDER A APRENDER", "APRENDER A HACER", "APRENDER A VIVIR JUNTOS" y el fundamental "APRENDER A SER". En una segunda sección se aborda al enfoque sistémico de la institución partiendo de los conceptos básicos de institución, sistema, organización y comunicación institucional.

El tercero y último apartado incluye una propuesta de intervención basada en la comunicación con la finalidad de lograr la mejora para el funcionamiento de este plantel. Finalmente llegamos al cierre con las conclusiones y la bibliografía correspondiente.

El propósito de esta propuesta está a disposición de quien considere que le será de utilidad: a cualquier investigador social, ya que su enfoque sistemático permite a las organizaciones educativas del sector público o privado tomarlo como punto de referencia para el mejoramiento del servicio que brindan a sus beneficiarios.

CAPÍTULO 1.— ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL CASO ESTUDIADO

*Todo el mundo desea saber,
pero nadie quiere pagar el precio.
Juvenal*

El contenido de este apartado nos introducirá al ambiente en el que ha venido funcionando —desde su origen— la Escuela Secundaria Técnica N° 89, ubicada en uno de los 124 municipios del Estado de México, desde hace 18 años y que, al igual que la mayoría de las escuelas federalizadas, padece una misma problemática en este subsistema denominado Escuelas Secundarias Técnicas, como el no cumplir la función social de la escuela: formar integralmente al alumno y propiciar el desarrollo de su potencial como ser humano.

Esta sección inicia a partir del origen de la escuela, sus momentos difíciles y concluye con la descripción de las características actuales de toda la institución. En la segunda parte se describe detalladamente el proceso de investigación paso a paso, la organización y presentación de los datos, concluyéndose con el reporte del Estudio de Caso.

1.1.— Datos generales de la escuela

Nombre: Escuela Secundaria Técnica No. 89 "JOSÉ MARIA MORELOS Y PAVÓN".

Domicilio: Andador de Península S/N, Col Alborada Jaltenco, Municipio de San Andrés Jaltenco Estado de México.

Nivel: Básico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Modalidad: Educación Secundaria Técnica Federalizada.

Turno: Matutino.

Total de alumnos: 767

Total del personal: 49.

Docentes: 29.

Personal de apoyo: 16.

1.2.- Antecedentes

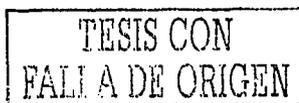
1.2.1.- *El Inicio*

La escuela inicia su historia en el año de 1983, fue gestionada e impulsada ante las autoridades educativas por los habitantes de la colonia "Alborada Jaltenco" que en su mayoría eran trabajadores asalariados, afiliados a diferentes agrupaciones sindicales como CNC, CTM, CROC, etc.

Entre los trabajadores que iniciaron las gestiones para toda la zona de escuelas hubo algunos que fueron líderes activistas de sus respectivos sindicatos. Característica que les permitió constituirse en una especie de unidad popular para el logro de beneficios comunes. Inician estas gestiones con marchas y movimientos populares ante las diferentes autoridades, hasta que lograron la autorización oficial para la fundación de la secundaria Técnica 89.

1.2.2.- *El acuerdo nacional*

Antes de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1989, el organismo federal del que dependían todas las escuelas federales era la Unidad de Servicios Educativos Descentralizados en el Estado de México - USEDEM-, que en 1984 le dio el registro oficial a la Secundaria Técnica 89.



Más tarde, en 1989; el SNTE por su parte, inicia gestiones ante el Gobierno Federal para la firma de un Acuerdo Nacional para modernizar la educación básica de nuestro país, que incluyó tres propuestas fundamentales:

1. Reorganización del sistema educativo nacional en dos aspectos:
 - Federalismo educativo de donde surge los SEIEM y
 - La nueva participación social de la sociedad
2. Reformulación de los contenidos y materiales educativos.
3. Revaloración de la función magisterial atendiendo a:
 - La formación y actualización del maestro por medio de la profesionalización, creándose Carrera Magisterial con salario profesional para los maestros que concursaran en ella.

El Acuerdo Nacional, se firmó en forma tripartita, participando el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Educación Pública, Gobierno estatal y el SNTE. En este momento se consolida el Federalismo Educativo traspasando lo técnico-administrativo al Gobierno del Estado de México, quien sustituye a la Secretaría de Educación Pública en la administración de los recursos materiales pero el SNTE y SEIEM seguirán aplicando los recursos humanos de todo tipo de plazas administrativas, directivas, etc. El Ejecutivo Federal seguirá rigiendo normativamente en planes y programas de estudio a todas las escuelas de educación básica del país, el techo financiero lo siguen recibiendo estas escuelas de la Secretaría de Educación Pública a los gobiernos estatales, hasta el momento.

Actualmente, en el programa de educación básica del gobierno federal, se pretende la desaparición de las tres modalidades de secundaria: Secundaria General, Técnica y Tele secundarias, para que se fusionen en una sola vertiente:

"Secundaria Federalizada", la finalidad es diferenciarlas de las del Sistema Estatal en una posición de poder político del SNTE ante el Gobierno Estatal, donde el primero mantiene una hegemonía política en nuestro país ya añeja por ser la agrupación sindical más grande y poderosa de América Latina.

1.2.3.- *El registro oficial*

Una vez lograda la gestión para el registro oficial ante las autoridades educativas de aquella época, Unidad de servicios educativos descentralizados en el Estado de México (USEDEM) la secundaria Técnica 89 dependería del Gobierno Federal y sería administrada directamente por el Departamento de Escuelas Secundarias Técnicas en el Valle de México.

Sin embargo este Departamento no la dotó del espacio escolar correspondiente dando lugar con ello a que los líderes gestionaran con los fraccionadores el préstamo de tres departamentos para iniciar los trabajos educativos.

En un principio maestros y alumnos inician las clases en la zona de estacionamiento de la colonia "Alborada Jaltenco"; Unidad que en aquellos años, estaba demasiado alejada de otras que ya existían desde 1970, como "Villa de las flores" y muchas más que ya contaban con todos los servicios educativos del mismo sistema.

- En este contexto, la secundaria técnica 89 es percibida por sus fundadores, maestros y habitantes de Alborada Jaltenco como producto del esfuerzo común, por lo que la sienten de su propiedad; desde ese momento la comunidad de padres de familia y maestros se atribuyen el derecho de intervenir en su organización y funcionamiento, no solo el que la Ley General de Educación les confiere, sino que se asumen como una unidad de vigilancia

y control sobre la forma de dirigir y administrar bienes y recursos tanto materiales como humanos y financieros. Fenómeno que ha ocurrido desde 1984 a la fecha.

Las labores escolares iniciaron con registro oficial en el ciclo escolar 84-85 con 4 grupos de 50 alumnos; 3 grupos para 1er. grado y uno para 2do. La captura fue hecha en 1983 casa por casa por los maestros fundadores. Las primeras clases que se dieron en el estacionamiento, duraron solo 2 semanas; las inclemencias del tiempo y la precaria salud de los niños fueron factores definitivos para lograr el préstamo de los departamentos

Las gestiones para la construcción de la escuela culminaron hasta 1985; lográndose la edificación dos conjuntos escolares con capacidad para 13 aulas y el área de dirección. Estos fueron de estructura de madera y muros de tabla-roca con un promedio de vida de tan solo diez años, que se aceptaron con la promesa de construirlos más tarde de concreto. Han pasado ya 18 años y aún están en uso los estos edificios, sin que hasta el momento autoridades federales o estatales hayan cumplido la antigua promesa.

1.2.4.- *Ubicación*

La escuela secundaria se encuentra situada en el centro de la comunidad de la colonia de "Alborada Jaltenco"; está rodeada de un sistema de Instituciones del estado de México, como: Dif, Cruz Roja, Bomberos y Seguridad Pública Municipal y, otras que dan servicio a la comunidad como: La Casa De La 3era. Edad; un Centro Social de uso común, una tienda Conasupo, la Biblioteca Municipal que cuenta también con una hemeroteca con un acervo para consulta de 1932 a la fecha.

¹Alborada Jaltenco se encontraba en medio de llanos inhóspitos que formaron parte

¹Informante clave; Historia de la EST. 89, Jaltenco, México, nov 2002

del Vaso de Texcoco, rodeada además de los límites territoriales de tres municipios: Coacalco, Ecatepec y Tultitlán.

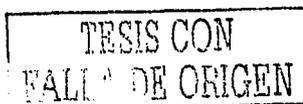
1.2.5.- *Su población*

Los primeros habitantes eran originarios del Distrito Federal y del área conurbana al mismo de los municipios ya mencionados. La mayoría de las familias son de un nivel socio-económico bajo; las casas y departamentos son de interés social. Por estar en la periferia al Distrito Federal este tipo de comunidades se caracterizan por ser ciudades-dormitorios. La situación económica en estas viviendas obliga al padre y madre salir a buscar el sustento de cada día, dejando solos a sus hijos o bien bajo el cuidado de algún familiar cercano, como los abuelos paternos o maternos o algún otro.

1.2.6.- *Los primeros directivos*

Inician su administración: Andrés Prado Lemus, Félix Portugués, Mario Padilla, Elmer Aguilar Pineda, Ángel Díaz, Daniel Viveros, Victorino Ávila y Luis Humberto Rubio Sánchez.

Suman ocho en total pero solo expondré con base a los comentarios de mi informante clave, las características administrativas del primer director, cuyo sello personal fue la corrupción compartida con las demás instancias administrativas, desde el supervisor hasta el jefe de departamento de esa época. Su labor consistía en contratar gente sin plaza ni nombramiento, maestros que se comprometían a laborar sólo con la promesa de conseguirles una plaza "en cuanto autorizaran el presupuesto" cuando realmente nunca las tramitaba ante ninguna autoridad. Los maestros necesitados de empleo, caían víctimas de su engaño. De esta manera y poco a poco empezó a estructurarse la plantilla de personal de esta escuela y a la vez el inicio de una subcultura de constantes conflictos laborales y políticos.



A medida que aumentaba la demanda educativa aumentaba también el número de trabajadores en la plantilla así como el número de directivos. Por lo que el Departamento de Escuelas Secundarias Técnicas, cumpliendo con nuestro Manual de Organización otorgó dos coordinaciones: una para los docentes de asignaturas académicas y otra para las asignaturas de talleres, hoy tecnologías.² En aquella administración padres de familia y director iniciaron políticamente una especie de "parte aguas"³ en la relación padres de familia-escuela uniéndose maestros y alumnos contra la corrupción del primer director.

1.2.7.- *Debilidades y fortalezas (el conflicto)*

También el personal en general se vio afectado por esa situación, por un lado hubo algunos allegados al director y por otro -los más-: maestros, alumnos y padres de familia se unieron contra la corrupción. Lo mismo ocurrió con los coordinadores; uno fue incondicional al director y el otro fue totalmente antagónico y entregado a su trabajo académico, lo que le trajo como consecuencia la remoción de la Coordinación Tecnológica, dándose a la vez un movimiento magisterial que movilizó nuevamente tanto a padres de familia como alumnos en protesta por este hecho, pero como la corrupción llegaba a altas esferas, la maestra fue puesta a disposición por el Departamento y salió del plantel.

El antagonismo de intereses en los dos bandos se recrudesció y fortaleció al mismo tiempo por la intervención tanto de padres de familia como de alumnos inconformes, (se podría decir asesorados por el personal docente antagónico al director) con el afán de reintegrar a la maestra al plantel; alumnos, maestros y padres de familia toman las calles y se trasladan ante autoridades departamentales y sindicales, para solicitar la reinstalación de la maestra y la salida del director.

²Dirección general de escuelas secundarias técnicas; Programas de estudio: Enfoque y Propósito, México 1996.

³En el argot político, una brecha en la forma de pensar

Salida que logran y lo hacen salir en forma vergonzosa. Esto contribuyó a que la labor esencial de la escuela se soslayara, para caer tanto en un vacío de autoridad como de la función social, convirtiéndola en obstáculo para la formación integral de sus egresados.

Después de este conflicto, los maestros líderes asumieron el control y vigilancia del buen funcionamiento del plantel sobre todo atentos por la exagerada comercialización que se dio en el departamento de control escolar con la venta, de calificaciones aprobatorias en exámenes extraordinarios así como de los mismos certificados de estudio. El grado de corrupción fue impresionante, se perdió la ética y la moral, hubo acusaciones incluso de abuso sexual tanto a alumnas como a madres de familia por parte del director y de su grupo de allegados. Las respuestas oficial y sindical no se hicieron esperar, etiquetaron a la escuela de nefasta, rebelde y se le acusó de ser bastión de la ideología disidente debido a la participación de estos maestros

La labor pedagógica desde entonces, ha sido "luz y sombra"; sin hilo conductor y carente de una buena toma de decisiones por parte de sus directivos.

Con la salida del primer director, se cumple la primera etapa en la vida de la escuela. Le suceden seis directores más, los cuales fueron rechazados por razones similares a las del primero.

La permanencia de los que le siguieron fue fugaz, 2 años en promedio, por intervención y asociación de ese grupo de maestros con los padres de familia. Sus inconformidades siempre fueron por la deshonestidad con que manejaron los recursos los posteriores directores, así como también por el grupo de gente privilegiada que cometía excesos en el incumplimiento de sus funciones, producto de la complicidad con los directivos corruptos.

Como se menciona en el proyecto de este estudio de caso, éstos maestros han logrado conservar su aceptación y liderazgo en la comunidad, varios de ellos conservan arraigada su ideología y siguen participando en las grandes marchas disidentes pero se destacan al interior de la escuela por su cumplimiento en el trabajo. Sus nombres se omiten por razones obvias, algunos aún laboran en la escuela

La primera generación egresó influenciada por este grupo de docentes críticos. Algunos alumnos de esa primera generación, son actualmente profesionistas, que acuden hoy día a ofrecer sus servicios a la escuela, ya sea como docentes del plantel o como servicios sociales

En medio de este contexto, la calidad de comunicación institucional se hace objeto de esta intervención pedagógica, pretendiendo una mejora en este sentido para organizar y comprometernos conjuntamente con el colectivo escolar en la mejora de las expectativas de educación que esta colonia ha esperado siempre de sus directivos.

1.2.8.- *La estructura del edificio y su plantilla de personal*

El plantel se compone de cinco edificios, dos de tabla-roca y tres de concreto. Actualmente sus áreas verdes están cuidadas y ofrecen una vista agradable, en su jardín hay un hábitat de aves cantoras; los alumnos no ensucian los muros con grafiti. Con los padres de familia se ha entablado desde nuestra llegada, una comunicación personal casi dialógica cada mañana lo cual ha repercutido en la recuperación de la confianza a los directivos. Tenemos una plantilla de 49 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

1 director, 1 subdirector, 2 coordinadores, 29 docentes de diversos perfiles profesionales, que fluctúan desde la preparación técnica profesional del CONALEP y

equivalentes hasta licenciaturas de la UNAM y POLITÉCNICO NACIONAL, NORMAL SUPERIOR y 2 docentes con estudios de maestría aún por terminar.

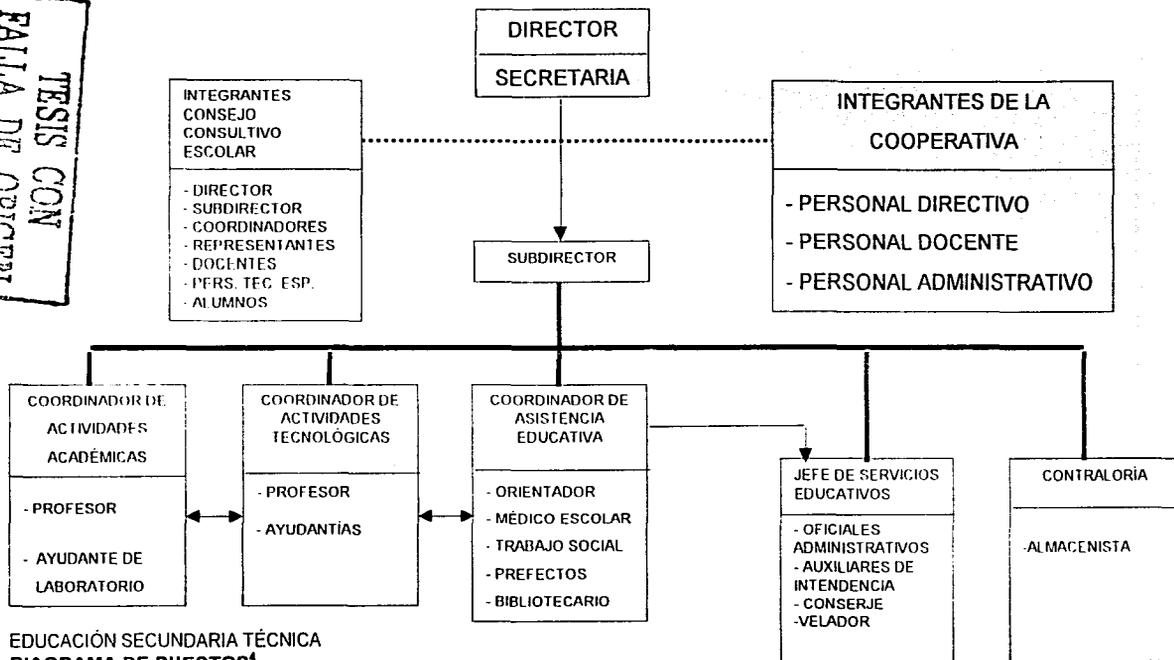
De los 29 docentes, 20 son de asignaturas académicas y 9 de tecnologías; para el servicio administrativo tenemos 5 secretarías; en el servicio de asistencia educativa, contamos con una Trabajadora Social y 3 auxiliares educativos o prefectos, cuya preparación mínima de estudios es de preparatoria, excepto uno, que sólo cuenta con educación secundaria. Para el servicio de limpieza y mantenimiento hay seis trabajadores y con todo este conjunto de personas pretendemos integrar un equipo de trabajo entregado al servicio de la comunidad educativa.

1.2.9.- *Plantilla de personal*

| PERSONAL | NÚMERO |
|-------------------------|--------|
| Director | 1 |
| Subdirector | 1 |
| Coordinadores | 2 |
| Personal docente | 29 |
| Servicios de apoyo | 2 |
| Personal administrativo | 7 |
| Personal de intendencia | 7 |
| TOTAL | 49 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



**EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA
DIAGRAMA DE PUESTOS⁴**

⁴ SEIEM. Manual de Organización de Escuelas Secundarias Técnicas, Acuerdo 97, Chetumal, México, 1974.

En este esquema se puede apreciar, que el modelo de comunicación directiva mantiene un flujo descendente, del director hacia sus subordinados es decir, del subdirector al personal de intendencia. La toma de decisión descansa casi en su totalidad en el director de la institución sin embargo se comparten las más importantes con la subdirección.

En el diagrama se muestran también algunos organismos que operan como apoyo a la dirección como el Consejo Consultivo Escolar, La Cooperativa y la sociedad de Padres de familia, aunque si ésta última no aparece en el esquema, es por la modificación que sufrió cuando las escuelas dejaron de ser beneficiadas con la partida OPB,⁵ donde se les dotaba de recursos financieros para su mantenimiento.

El cambio ocurrió al darse en forma dramática la devaluación de nuestra moneda, después del régimen de José López Portillo, entonces surge la Sociedad de Padres de familia como un órgano de apoyo financiero que funciona a base de la cuota "voluntaria" de parte del padre de alumno y que en el mejor de los casos es para beneficio de la escuela en el peor, los tesoreros o directores se van con las cuotas voluntarias, aprovechando que las Asociaciones de padres de familia no son sujeto de auditorías, (sólo a petición de un padre quejoso.).

Por su parte la cooperativa escolar, designa una parte de sus ingresos llamado Fondo social repartible y se aplica para a las necesidades del plantel de material para su mantenimiento.

⁵ Se refiere a una partida presupuestal para el mantenimiento del ejercicio escolar en todas las escuelas federales que se aplicaba también para su mantenimiento y no había cuota voluntaria para los alumnos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los órganos de apoyo se constituyen en asamblea general, siendo electos por todo el personal en forma democrática o mediante el consenso, en los primeros 15 días del mes de septiembre del ciclo lectivo escolar.

1.2.10.- *La comunicación directiva*

En la siguiente tabla se puede apreciar a nivel directivo las formas de comunicación que se dan en esta institución educativa.

Es necesario aclarar, que este cuadro directivo, es exclusivo de las escuelas secundarias técnicas federalizadas, su organización es diferente a la de las Secundarias Generales, solo en Técnicas existe la función de las Coordinaciones, pero administrativa y presupuestalmente, carecen de clave como directivos, lo que da pie para que los coordinadores se rebelen en el desempeño de sus funciones técnico-pedagógicas y no lo hagan de acuerdo al modelo de "educación de calidad" del plan educativo federal.

Funciones y formas de comunicación normativa

| Personal | Función | Formación | Forma de comunicación |
|-----------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1. Director | Planear, dirigir y organizar | Normalista | Ascendente - Descendente |
| 2. Coordinador | Supervisar plan y programa de estudio. | Profesional egresado del IPN. Biólogo. | Ascendente, Descendente Horizontal |
| 3. Coordinadora | Misma función anterior | Profesional, Ing. Arq. Egresada del IPN. | Ascendente, Descendente Horizontal |
| Subdirección | Planear, Diseñar, Organizar, supervisar | Profesional, Pedagoga, egresada de UNAM | Ascendente Descendente |

1.3.- La comunidad escolar y sus características

1.3.1.- *Los alumnos*

Nuestros alumnos son en su mayoría hijos de los habitantes de esta colonia, pero en los últimos ciclos escolares, la escuela recibe también, población escolar de otras colonias ejidales cercanas, llamadas Potrero del Rey I, II, III, "Luis Donaldó Colosio" y otras. Son colonias que carecen por completo de los servicios urbanos necesarios excepto por una gran vialidad que los conecta a dos principales vías de comunicación, la carretera Texcoco-Lechería y la Vía José López Portillo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En estos conjuntos de viviendas, los padres de familia se dedican al comercio ambulante, otros, están establecidos en pequeños comercios o bien forman parte del gran número de desempleados de nuestro país, su grado de estudios es apenas de Primaria y en el más grave de los casos son analfabetas.

En este contexto se puede inferir que nuestros alumnos carecen de los medios indispensables para su aprendizaje. Sobre todo en esta modalidad de secundaria técnica donde además del currículum oficial la escuela les da una formación en alguna de las seis Tecnologías, requiriendo para un mejor aprovechamiento materiales específicos que resultan demasiado costosos para este grupo de padres. Entonces la situación académica del alumno se convierte en otro factor que incide en el llamado fracaso escolar.

Respecto a los alumnos de Alborada Jaltenco su situación socioeconómica no es tan distinta de las de las colonias ejidales, casi son del mismo nivel, lo malo es que algunos padres de familia de Alborada tienen como una de las principales actividades la venta y distribución de droga, alrededor del plantel, a pesar de que en el centro de la colonia, existen dos módulos de Policía, uno Estatal y otro Municipal, las bandas de mal vivientes operan a plena luz del día y el plantel alberga a los familiares de éstos.

1.3.2.- *La matrícula en el ciclo escolar 2002-2003.*

La capacidad de la escuela es para atender 18 grupos en un solo turno; seis por grado. La matrícula por grupo y grado son: 50 alumnos en Primero; 45 para segundo y 37 para tercer grado. Este ciclo escolar logró una inscripción de 767 alumnos. La matrícula inicial se incrementó con respecto al ciclo anterior; sin embargo el nivel de aprovechamiento fue muy bajo. Del total de la matrícula solo el 48% son alumnos sin adeudo de materias; el 52% todavía debe de 1 a 2 materias, pero tienen a su favor, que en el mes de febrero de 2003, se aplicará el

tercer periodo de exámenes extraordinarios de recuperación y podrían regularizar su situación académica. Respecto a la deserción escolar esta se distribuye en 5.11% por cambio de domicilio; un 3.5% por exceso de materias reprobadas (más de las cinco que permite la norma de inscripción y reinscripción); por enfermedades el 1% y, por pobreza extrema el 0.04%.⁶

1.3.3.- *Los docentes*

En secundarias técnicas, los maestros se desempeñan en dos ámbitos educativos: maestros para las asignaturas académicas y maestros para las tecnologías en la escuela se imparten seis: computación, secretariado, contabilidad, dibujo industrial, mecánica automotriz y electricidad.

En el anexo 1 se describe a partir de la observación directa y por la relación laboral el carácter y la personalidad de todo el personal así como el perfil profesional que tienen registrado en la estructura del plantel. Descripción con base a la observación diaria, a la relación interpersonal y a los comentarios que hicieron los alumnos de sus maestros en un sondeo de opinión empírico que hicieron los coordinadores. Los maestros que atienden materias académicas, casi todos son de formación profesional egresados de IPN Y UNAM, el 30% son titulados pero un 70% son pasantes. Las relaciones entre ellos tienden a aglutinarse en pequeños grupos afines por su ideología, religión, formación profesional o bien, por la materia que imparten. Agrupación que se aprecia claramente en las reuniones generales de cualquier tipo.

Respecto a los maestros de tecnologías, en general, son egresados de escuelas técnicas terminales como CONALEP o de bachilleratos tecnológicos

⁶ SEIEM, Escuela Secundaria Técnica 89, Trabajo Social. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO 2002-2003

como CBTyS. También este grupo de docentes tienden a dividirse por el ámbito de su tecnología en Secretariado Contabilidad y Computación hay tres maestras; en el ámbito industrial: como Mecánica automotriz, Dibujo Técnico Industrial y Electricidad hay dos maestros y una profesora y en su interacción también se subdividen por su ideología, religión o desempeño laboral. De los tres aspectos de mayor impacto es el referente a la religión, hay tres maestras que son testigos de Jehová y que por ello no participan en convivencias con el resto del personal ni en eventos cívicos oficiales como las ceremonias cívicas de los lunes, negociando con la dirección anterior para cubrir su horario a partir del martes y evitarse molestia o aclaraciones.

1.3.4.- *Personal de apoyo (intendencia y administrativos)*

Este es uno de los grupos más compactos e integrados del plantel, sin embargo hay dos líderes entre ellos que se disputan el poder, aunque no abiertamente; una es secretaria y el otro es un trabajador de intendencia, que en la administración anterior gozó de muchos privilegios dentro de su función como almacenista y jefe de mantenimiento. Con la autorización del 6º. Director cobraba a los alumnos por la reparación de algún desperfecto de mobiliario o del salón incluso por el extravío de credenciales hasta dos veces por la reposición. Al llegar los directivos actuales, se le terminaron estas concesiones y en un principio trató de manipular a sus demás compañeros contra el director, sin éxito en su empresa. Finalmente y a regañadientes aceptó su nueva situación pero trató por todos los medios de seguir obteniendo aunque sea con tiempo ventajas a su favor.

La secretaria líder es una persona madura, que conoce su trabajo, trece años de antigüedad en el puesto la respaldan, es la Jefa de servicios administrativos, pero no se desempeña con calidad en el servicio por la pérdida de privilegios que tenía, cuando el director anterior le prestaba su propio auto para que trasladase a control escolar por documentación a las oficinas

regionales de la SEP o bien gozar de dos horas para el desayuno en plena oficina del directivo junto con sus compañeras.

Situaciones que terminaron con el nuevo director, quien tampoco se caracteriza precisamente de cuidar mucho su interrelación con ellas, sobre todo por administrar rigurosamente los recursos de la escuela, la reacción de la secretaria es de impotencia y conflicto con él por no lograr sus propósitos como con el anterior directivo.

1.3.5.- *Los directivos actuales*

En el Manual de organización los directivos de un plantel son únicamente el Director y el Subdirector, pero en el organigrama también se consideran directivos a los coordinadores, enseguida describiré brevemente a los dos primeros.

Ambos somos de reciente ingreso y ascenso. El director es de formación normalista. Tenemos en común el firme propósito de mejorar interna y externamente el concepto que se tiene de la escuela.

Al ascender adquirimos el reto y pretendemos encontrar junto con los docentes, el camino para que la escuela recupere su función social y ofrezca oportunidad de formación y desarrollo integral a sus egresados. La experiencia que nos respalda es la siguiente: al director, 5 años como subdirector; a mí 7 años como docente ante grupo y 10 años como coordinadora académica, durante los cuales tuve la oportunidad de trabajar con un total de 70 docentes de ambas coordinaciones.

Tuve también la oportunidad de estar al frente de otra secundaria técnica de menor estructura (12 grupos en total) durante un año que estuvo sin director.

Asumí entonces el liderazgo en la organización y dirección apoyada por todo el personal. Respecto a nuestra formación profesional, los coordinadores y yo somos egresados de las escuelas del IPN y UNAM el director es el único de formación normalista y a pesar de ello ambos tenemos más puntos en común que con los coordinadores, ellos son egresados del IPN y aunque no tienen formación docente, se han hecho en la práctica diaria, pero carecen de liderazgo académico entre el personal a su cargo pues les manifiestan abiertamente su rechazo en el desacato de las indicaciones que ambos les dan.

Mis compañeros directivos son titulados, director y coordinador académico están laboralmente en los límites de para su jubilación, la coordinadora tiene 2 de servicio en el plantel y 18 en el sistema, la autora de este caso casi veinte años de servicio en el sistema y 1 en el plantel. A pesar de ser el cuerpo directivo y el grupo más pequeño del plantel, la relación interpersonal no es muy buena, no hay buena disposición al trabajo por parte de los coordinadores por la razón que se explicó anteriormente.

La coordinadora es la más reacia a pesar de que se la ha respetado la concesión del director anterior en cuanto a su horario que debiendo ser de 7 a 15 horas, se le concedió entrar las 8:00 pero llega hasta a las 8:30 sostenido, por venir desde Atizapán Estado de México, su desempeño al interior deja que desear por la mala relación que tiene con los docentes que coordina, ha llegado incluso al enfrentamiento casi físico y fuera del plantel con algunos maestros que coordina y por este motivo intentaron removerla de su puesto por medio de un oficio clandestino. Lo Técnico-Pedagógico es responsabilidad del trabajo de la Coordinación en sus dos modalidades: académica y tecnológica sus funciones son organizar, programar, establecer criterios para unificar métodos y recursos didácticos para aplicar a los procesos de enseñanza- aprendizaje. Para lograrlo, también se requiere de la comunicación con la subdirección y esta a su vez con

todo el personal de apoyo como administrativos e intendentes para verificar las condiciones necesarias para lograr las metas propuestas en un proyecto escolar.

1.3.6.- *Las formas de comunicación dentro del plantel*

En general es informal, verbal, o por medio del diálogo. Los maestros platican entre sí, en los pasillos, barandales, entre clase y clase o al trasladarse de un salón a otro. La portavoz del plantel es la portera, que la mayoría de las veces pone al tanto de los por menores que ocurren al interior de la escuela a los padres de familia que acuden todos los días a dejar a sus hijos a la hora de la entrada.

Los grupos que más se comunican entre sí, son intendentes con secretarías, secretarías con prefectos y con los directivos a la hora de compartir el café que nos ofrecen en la primera hora de la mañana. Los prefectos entre prefectos; prefectos con los maestros, sobre todo cuando los sustituyen en sus ausencias.

Los coordinadores se encierran en su oficina a murmurar o cuchichear, generalmente para criticar a alguno de sus maestro a puerta cerrada, únicamente abren la comunicación con la dirección o subdirección cuando algún maestro sale de su control. En el plantel, existe un espacio para la oficina de la Delegación Sindical a la que en algunas ocasiones acuden maestros o compañeros inconformes con la dirección o simplemente para solicitar algún trámite sindical.

Los maestros se comunican entre ellos a partir de la forma de saludo, algunos lo hacen de mano, otros de beso, y otros sólo verbalmente. La red de comunicación que se da en el receso entre los maestros a la hora del desayuno es de relajación, cordialidad y de "cotorreo", entre ellos, excepto, -como ya se mencionó- las personas que practican otra religión, tienden a encerrarse en algún

salón mientras comparten sus alimentos. Otros más prefieren salir a desayunar fuera del plantel y pasarse un rato alejados del centro de trabajo. Los directivos para comunicarse con el personal, se apoyan en documentos como memorando circulares u oficios cuando hay alguna información oficial, o disposición de alguna autoridad, así como también cuando se les convoca a reuniones de trabajo.

Cuando es necesario hacer observaciones o llamadas de atención por alguna incidencia en el trabajo, se recurre a la comunicación verbal, con respeto y cordialidad, pero si ello no funciona, entonces se aplica el reglamento interior de las condiciones generales de trabajo. Cuando esto llega a suceder se presenta el trabajador acompañado por sus representantes sindicales a la dirección.

1.3.7.- *Comunicación con los alumnos*

La comunicación con ellos es de tipo informativa semanal, cada lunes, en la ceremonia cívica, el director les pone al tanto de los avances en los trabajos de la dirección en su beneficio, así como también en las arengas a su desempeño escolar. Además en la misma ceremonia cívica se hace entrega de banderines de disciplina y aseo a los grupos que lograron una buena calificación por parte de sus asesores cada semana. Cuando los alumnos solicitan autorización para comunicar alguna información a todos sus compañeros, se les permite hacerlo al finalizar la ceremonia cívica por medio de la sociedad de alumnos por micrófono.

En el mes de diciembre pasado (2002) se les permitió el uso del sonido del plantel para que a la hora del receso, pudieran disfrutar de la música de sus artistas favoritos, un maestro de español les está enseñando a hacer radio y con el mismo sonido se envían mensajes entre ellos, todo ello con la finalidad de crearles conciencia de grupo e identificarse con su escuela. Por otro lado, en la dirección se está tratando de atender a puertas abiertas para todos, especialmente a alumnos y padres de familia.

1.3.8.- *La comunicación con los padres de familia*

Con los padres de familia, se dan dos tipos de comunicación, la formal por medio de citatorios o boletines informativos, o bien la que se hace cada mañana en la puerta al abrirse el turno en la mañana. El diálogo es cordial de confianza y respeto mutuo, aunque muchas veces los padres de familia acuden molestos contra los maestros que tienen por costumbre faltar.

1.4.- Area específica del caso en la función directiva

De acuerdo a nuestro marco normativo para la organización y funcionamiento de nuestro plantel, ⁷ corresponde a la subdirección escolar la parte operativa. La comunicación es vertical descendente desde las coordinaciones hasta llegar al personal de intendencia. La subdirección tiene que ver con todas las relaciones interpersonales del plantel, es actor y enlace de un proceso comunicativo institucional.

Acuerda formas de trabajo, de arriba hacia abajo, pero sobre todo a la inversa. Proyecta, planea y opera lo acordado con la dirección del plantel y el colectivo escolar así como supervisa el cumplimiento de los acuerdos que se establezcan, para operar tanto en la parte física del plantel, como en las relaciones interpersonales de la escuela.

Esta función me permite negociar formas de trabajo, proyectos escolares e interacción con todos los componentes básicos de este subsistema. Es necesario que esta posición se refuerce como punto de enlace en la comunicación institucional con el director que es el medio para satisfacer las necesidades materiales requeridas por el resto del personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

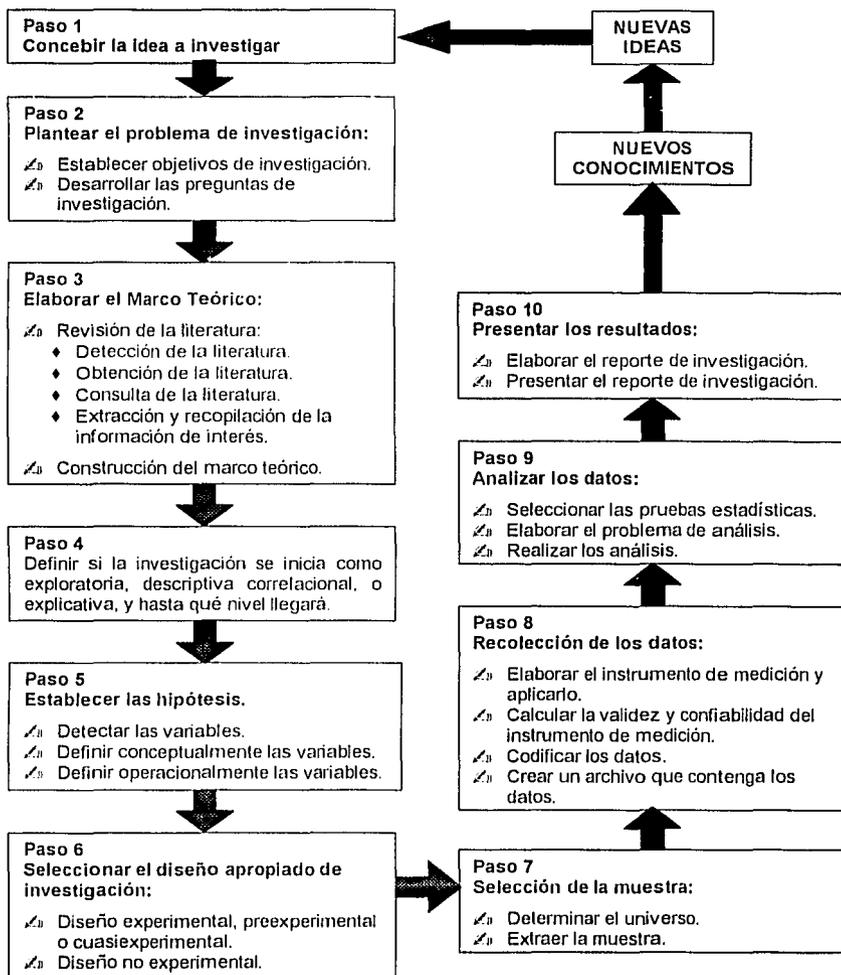
Ante esta situación, considero de gran importancia la oportunidad que me puede permitir este trabajo, para el mejoramiento de la comunicación al interior de la escuela y plantear una propuesta de mejora en la organización institucional, dentro del marco de la Pedagogía institucional, pertinentes de operar dentro del contexto de mi centro de trabajo.

1.5.- Metodología

⁷ SEIEM; Manual de Organización de Escuelas Secundarias Técnicas, México 1974.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5.1.- *Proceso de investigación científica*⁸



⁸ Fuente: HERNÁNDEZ Samperi, Roberto Et.al. *Metodología de la Investigación*. 2ª ed. Mc Graw Hill, 2000. pp. XXVI-XXVII.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5.1.1. CONCEBIR LA IDEA A INVESTIGAR

Según el Plan y programas de estudio 1993 para las escuelas secundarias técnicas, la Secretaría de Educación Pública ha propuesto que la educación secundaria contribuya a:

eleva la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país y que sólo la escuela puede ofrecer. Estos contenidos integran los conocimientos, habilidades y valores que permiten a los estudiantes continuar su aprendizaje con un alto grado de independencia, dentro o fuera de la escuela; facilitan su incorporación productiva y flexible al mundo del trabajo; coadyuvan a la solución de las demandas prácticas de la vida cotidiana y estimulan la participación activa y reflexiva en las organizaciones sociales y en la vida política y cultural de la nación.⁹

Para que esto se lleve a cabo en forma adecuada, se requiere, entre otras cosas, efectuar una investigación sobre los factores que influyen en que la Escuela Secundaria Técnica N° 89 no esté elevando la calidad de la formación de los estudiantes que egresan de ella para: 1) que continúen su aprendizaje con un alto grado de independencia, 2) que les facilite su incorporación productiva y flexible al campo laboral, 3) que los prepare para enfrentar los retos de la vida cotidiana, y 4) que los estimule a participar activa y reflexivamente en el quehacer social, político y cultural del país. Lo que se pretende con la investigación para fines aplicados es ayudar a establecer un

⁹ Plan y programas de estudio 1993. Educación Básica. Secundaria SEP. Segunda edición. México. 1994. p.12.

diagnóstico de la situación que se estudia. Esto permitirá detectar problemas concretos, descubrir relaciones entre ellos y jerarquizar los problemas, todo ello con el propósito de contar con elementos que sean de utilidad en la formulación de propuestas de solución.

1.5.1.2. PLANTEAR EL PROBLEMA

Se procede ahora a afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, lo que implica formular el problema específico en términos concretos y explícitos, reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales de manera que sea susceptible de poder iniciar su estudio intensivo mediante procedimientos científicos.

Para lograr lo anterior, primero se procede a la conceptualización del problema para delimitarlo y ubicarlo, tomando como punto de partida y eje central el propósito que origina la investigación — los factores que influyen en que la Escuela Secundaria Técnica N° 89 no esté elevando la calidad de la formación de los estudiantes que egresan de ella—; esto implica establecer los límites teóricos y conceptuales del problema y el ámbito que comprende la investigación (Rojas, 1996).

1.5.1.2.1 Límites teóricos del problema mediante su conceptualización

El problema expuesto en esta investigación se refiere a la necesidad de conocer los factores que influyen en que la Escuela Secundaria Técnica no esté elevando la calidad de la formación de los estudiantes que egresan de ella. El problema así presentado difícilmente permite su manejo teórico —en vista de que la investigación puede abarcar distintos ámbitos de estudio— y, por consecuencia, su implementación metodológica. Por otra parte, también hay que

considerar la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales — además del tiempo— los cuales determinarán los alcances de la investigación.

Como la investigación puede abarcar distintos ámbitos de estudio, reduciremos el campo de análisis del problema, señalando los aspectos o factores que se considera intervienen en el fenómeno que se investiga o que resultan relevantes para explicar el problema — los factores que influyen en que la Escuela Secundaria Técnica N° 89 no esté elevando la calidad de la formación de los estudiantes que egresan de ella —, por lo que en este estudio de caso, dada la caracterización de la situación observada, se ha decidido escoger la COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL como factor para investigar el problema, entendiendo ésta como *"El Sistema Coordinador entre la Institución y sus Públicos que Actúa para Facilitar la Consecución de los Objetivos Específicos de Ambos..."* (Muriel, 1980)."

1.5.1.2.2 Límites temporales

El problema se analizará en un solo momento, durante un periodo de tiempo único (estudio transversal).

1.5.1.2.3 Límites espaciales

Como el factor para investigar el problema es la comunicación institucional, y dado que los principales protagonistas de ésta es el personal (directivos, docentes, coordinadores, etc.) de la institución —que no son muchos— se seleccionará a todos ellos dentro de las unidades de observación; sin embargo, sólo se tomará una muestra de los alumnos y de los padres de familia para incluirlos dentro de las unidades de observación.

1.5.1.2.4 Definir las unidades de observación

Las unidades de observación deberán reunir alguna de las siguientes características:

- ♦ Ser parte del personal activo de la institución Escuela Secundaria Técnica N° 89 (directivo, docente, coordinador, personal de apoyo, etc.).
- ♦ Ser alumno matriculado en la Escuela Secundaria Técnica N° 89.
- ♦ Ser padre de familia con hijos matriculados en la Escuela Secundaria Técnica N° 89.

1.5.1.2.5 Contexto socioeconómico, político, histórico y ecológico del problema.

Como esta investigación está dirigida a aportar elementos de juicio para corregir el problema, los factores mencionados pueden impedir o dificultar la aplicación de las políticas y estrategias propuestas.

- ♦ **Contexto socioeconómico.** La calidad de los servicios educativos que proporciona la Escuela Secundaria Técnica N° 89 está condicionada por los austeros recursos económicos de que dispone, así que es muy difícil invertir éstos en materiales, instrumental, tecnología u otros elementos que la enriquezcan. Por lo general, son los agobiados padres de familia los que aportan estos recursos que, dada la situación económica que impera en la zona, son escasos. Por otra parte, el personal que labora en la institución no percibe una remuneración económica que le permita vivir holgadamente, o que le permita disponer de algunos recursos para utilizarlos en material o herramientas que le permitan mejorar la calidad de su trabajo; además, algunos de ellos tienen la necesidad de laborar en otro lugar después del horario de labores en la institución, lo que impide disponer de ellos fuera del tiempo reglamentario de trabajo, por lo que las estrategias y demás actividades

propuestas para elevar la calidad de los servicios educativos de la institución deberán plantearse, analizarse y aplicarse dentro del horario de actividades del personal.

- ♦ **Contexto político.** Aunque las políticas de los organismos que marcan las pautas de la Calidad de la Educación de la Escuela Secundaria Técnica N° 89 son claras, sólo se quedan en el discurso, quizá debido a la excesiva burocratización y a que no consideran las necesidades socioeconómicas y de infraestructura de la institución. Además, la comunicación desde las autoridades educativas hasta la institución es totalmente descendente y tardía, caracterizada por anteponer intereses personales en aras de controlar los niveles inferiores de la estructura y mantener su dominio. Por otro lado, aunque dentro de la institución existe el compromiso decidido —por parte de la subdirección— de llevar a cabo el objetivo de elevar la calidad de los servicios educativos de la Escuela Secundaria Técnica N° 89, dentro del plantel laboral personal seguidor de la CNTE, lo que habrá que tomarse en consideración al diseñar y exponer las propuestas de solución.

- ♦ **Contexto histórico.** Desde sus inicios en 1983 la Escuela Secundaria Técnica N° 89 se ha caracterizado por la corrupción de sus directivos, creando división entre el personal, antagonismo de intereses e intervención excesiva de padres de familia y alumnos en la administración de aquélla, lo que ha provocado que se deje de lado la labor esencial de la escuela, cayendo en un vacío de autoridad y disfunción social; la labor pedagógica ha sido "luz y sombra", sin un proyecto escolar que guíe a la institución.

- ♦ **Contexto ecológico.** La comunidad donde se encuentra enclavada la Escuela Secundaria Técnica N° 89 está predominantemente poblada por seres humanos, donde otras especies casi han desaparecido, a excepción de diversas clases de insectos, aves y escasos mamíferos. Pero esta especie —el

homo sapiens— ha deteriorado a extremo su medio ambiente, factor éste que influye en la salud física y mental de alumnos y personal de la escuela, elemento que restringe los alcances de las estrategias propuestas para elevar la calidad de los servicios educativos de la institución.

Ahora que se ha conceptualizado el problema se procede a concretarlo; o sea, plantearlo en términos operacionales. Esto conlleva señalar los elementos y operaciones específicos (factores, variables, ámbitos de estudio) necesarios para el manejo correcto del problema. Esto facilitará su encuadre teórico y la implementación metodológica de la investigación (Rojas, 1996). Así que, una vez que se ha delimitado y ubicado el problema de investigación, el interés se centra en plantearlo formulando la pregunta general: *¿Cómo es la Comunicación Institucional de la Escuela Secundaria Técnica N° 89?*

1.5.1.3. LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

De este planteamiento del problema se desprenden varias preguntas sobre temas específicos, tales como:

- ♦ ¿Qué es la Comunicación Institucional?
- ♦ ¿Existe Comunicación Institucional en la Escuela Secundaria Técnica N° 89?
- ♦ ¿Qué otro tipo de comunicación se usa aparte de la institucional?
- ♦ ¿Se regulan los procesos de comunicación?
- ♦ ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia?
- ♦ ¿Con qué propósito se usa cada medio?
- ♦ ¿Qué tipo de información se transmite a través de dichos medios?
- ♦ ¿Cuál es el flujo de las comunicaciones en la institución?
- ♦ ¿Hay sobrecarga o falta de información?
- ♦ ¿Existe distorsión u omisión de información?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ♦ ¿Influye la Comunicación Institucional en la calidad de los servicios educativos?

Para dar respuesta a las preguntas de acuerdo a una perspectiva científica, es necesario conformar un marco teórico y conceptual de referencia del que deriven una o más hipótesis que ofrezcan una explicación sujeta a comprobación de las interrogantes formuladas.

1.5.1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Una de las consecuencias de la migración hacia los grandes centros urbanos en busca de mejores condiciones de desarrollo social y laboral —entre otros— ha sido el crecimiento y proliferación de conjuntos habitacionales —fraccionamientos— que demandan servicios de infraestructura urbana (agua, drenaje, electricidad, transporte...) entre los cuales se encuentran los servicios educativos. Lo anterior ha provocado el génesis *ex abrupto* de instituciones educativas al interior o en la cercanía de tales asentamientos humanos, fuera de una proyección o planeación social.

La población que habita las zonas mencionadas ha promovido la fundación de las instituciones educativas mencionadas, lo que ha causado que tengan injerencia en la organización y funcionamiento de tales escuelas, así como actuar como cuerpo de vigilancia y control respecto a la forma de dirigir y administrar los bienes y recursos con que cada una de ellas cuenta.

Tal es el caso de la Escuela Secundaria Técnica N° 89 ubicada en la Unidad Habitacional "Alborada Jaltenco", la que, además de lo antes mencionado, lamentablemente ha sido presa de directivos rapaces que, abusando de las necesidades de docentes, trabajadores, alumnos y padres de familia, han dejado

de lado la función y el compromiso social de la institución en aras de intereses personales de poder social, político y económico.

La población escolar que conforma la institución y que se ve directamente afectada por este problema está distribuida en seis grupos por cada grado, lo que proporciona un total de 18 grupos (en un solo turno). Si estimamos un promedio de 50 alumnos por grupo, tendríamos en primer ingreso un total de 300 alumnos, aunque en el ciclo escolar 2002-2003 se captó una matrícula de 767 alumnos. Pero el nivel de aprovechamiento es muy bajo, pues del total de la matrícula sólo el 48% de alumnos no adeuda materias. Respecto a la deserción escolar, ésta es del 9.65% que se distribuye en: 5.11% por cambio de domicilio, 3.5% por exceso de materias reprobadas (más de las cinco permitidas por la norma de inscripción y reinscripción), 1% por enfermedad, y 0.04% por pobreza extrema.¹⁰

Este déficit en la calidad de los servicios educativos proporcionados por la Escuela Secundaria Técnica N° 89 trasciende la fronteras naturales y artificiales que la delimitan, lo que plantea serios problemas al conglomerado social urbano, dado que repercuten en la calidad y el nivel de vida de la población en general.

Lo anterior justifica plenamente una investigación formal con la metodología de las ciencias sociales. Se tiene la necesidad y el interés de contar con elementos de juicio para estructurar políticas y estrategias operativas que permitan la solución de los problemas que se investigan, dado el interés que se tiene en que la Escuela Secundaria Técnica N° 89 cumpla con los objetivos propuestos por la Secretaría de Educación Pública asentados en el Plan y Programas de estudio.

¹⁰ SEIEM. Escuela Secundaria Técnica 89, Trabajo Social, Estudio Socioeconómico 2002-2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5.1.5. OBJETIVOS

El establecimiento de los objetivos es fundamental ya que son los puntos de referencia que guían el desarrollo de la investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos. Partiendo del problema planteado el objetivo general que se pretende alcanzar mediante esta investigación es: **Describir cómo es la Comunicación Institucional de la Escuela Secundaria Técnica N° 89.**

De este objetivo general se desprenden otros secundarios:

1. Analizar qué tipo de comunicación se da en la institución.
2. Distinguir quiénes emplean la Comunicación Institucional.
3. Analizar si la Comunicación Institucional se utiliza para resolver conflictos.
4. Descubrir si hay relación entre la Comunicación Institucional y la calidad de los servicios educativos.

1.5.2.– *Marco Teórico*

1.5.3.– *Definir si la investigación se inicia como exploratoria, descriptiva correlacional, o explicativa, y hasta qué nivel llegará*

Como menciona ÁLVAREZ, Arturo (2001,24), cuando ya se tiene elaborado el marco teórico, se ha de definir el tipo de investigación, ya que las estrategias de acopio de información dependerán de éste (qué datos recolectar, manera de obtenerlos, tipo de muestreo, etc.). En educación, los tipos más comunes de investigación tienen diversas clasificaciones. Por ejemplo, según su carácter teórico o aplicado, hay investigaciones puras o básicas e investigaciones aplicadas. Las primeras buscan producir conocimientos; las segundas buscan convertir esos conocimientos en estrategias de acción. Según el nivel de conocimiento que se desea obtener, algunos autores hablan de investigaciones exploratorias o de carácter general: descriptivas, o que describen fenómenos o

situaciones; y explicativas, las cuales establecen relaciones de causalidad o interdependencia entre determinado(s) fenómeno(s) y determinada(s) teorías(s). En este estudio de caso se realizará una INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.

Como lo indica el vocablo, este tipo de investigación se centra en la descripción de fenómenos, actividades, procesos y objetos más que en el análisis causal o explicativo de los mismos.

En este tipo de investigación se suelen diferenciar tres sub-tipos: 1) Estudios de tipo encuesta, 2) Estudios de interrelaciones, y 3) Estudios de desarrollo. Nos centraremos en el segundo tipo: ESTUDIOS DE INTERRELACIONES, en los cuales se busca establecer algunas relaciones entre un fenómeno y otro, más que explicaciones causales estrictas. En este tipo de estudios se inscriben los diseños de ESTUDIO DE CASO y los estudios de correlación. Este tipo de estudios o investigaciones descriptivas suelen ser lo más usado en educación y los que más utilidad inmediata tienen para el administrador o supervisor de la educación del nivel local.

1.5.4.- *Establecer las hipótesis*

Las hipótesis descriptivas del valor de las variables que se va a observar en un contexto o en la manifestación de otra variables se utilizan a veces en estudios descriptivos. Pero no en todas las investigaciones descriptivas se formulan hipótesis o que éstas son afirmaciones más generales. Este tipo de hipótesis se caracterizan por señalar la presencia de ciertos hechos o fenómenos en la población objeto de estudio. Son simples afirmaciones sujetas a comprobación y no permiten explicar los hechos o fenómenos en cuestión. El único valor de estas hipótesis es probar la existencia de una característica o cualidad en un grupo social determinado y abrir el camino para sugerir hipótesis que expliquen la presencia de los fenómenos.

Por lo anterior, las hipótesis descriptivas propuestas son:

1. La calidad de la comunicación institucional en la Escuela Secundaria Técnica N° 89 es deficiente.
2. El canal de comunicación más utilizado en la Escuela Secundaria Técnica N° 89 es el verbal.
3. La comunidad interna de la Escuela Secundaria Técnica N° 89 desconoce otros canales de comunicación aparte del verbal.
4. La comunicación en la Escuela Secundaria Técnica N° 89 es vertical descendente, y horizontal.
5. La comunicación en la Escuela Secundaria Técnica N° 89 es informal.

1.5.4.1. DETECTAR LAS VARIABLES

Las variables o factores detectados son:

1. La Calidad de la comunicación institucional.
2. Los Canales de comunicación empleados.
3. Dirección de la comunicación.
4. Tipo de comunicación.

1.5.4.2. DEFINIR CONCEPTUALMENTE LAS VARIABLES

La calidad de la comunicación institucional se refiere a la **percepción u opinión** que respecto a la comunicación institucional dentro de la Escuela Secundaria Técnica N° 89 tienen los integrantes de ésta.

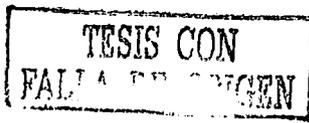
Los canales de comunicación apuntan a los **medios empleados para comunicarse** en la Escuela Secundaria Técnica N° 89.

En cuanto a la dirección de la comunicación se considera el flujo de la comunicación; o sea, vertical ascendente/descendente y horizontal.

Tocante al tipo de comunicación, ésta puede ser formal o informal.

1.5.4.3. DEFINIR OPERACIONALMENTE LAS VARIABLES

| VARIABLE: Calidad de la comunicación institucional | |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador | Preguntas |
| <i>Comunicación con miembros de igual jerarquía.</i> | <p>¿Cómo consideras la comunicación con personas de la misma posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pésima ▶ Mala ▶ Regular ▶ Buena ▶ Muy buena ▶ Excelente |
| <i>Comunicación con miembros de menor jerarquía.</i> | <p>¿Cómo consideras la comunicación con personas de menor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pésima ▶ Mala ▶ Regular ▶ Buena ▶ Muy buena ▶ Excelente |
| <i>Comunicación con miembros de mayor jerarquía.</i> | <p>¿Cómo consideras la comunicación con personas de mayor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pésima ▶ Mala ▶ Regular ▶ Buena ▶ Muy buena ▶ Excelente |



| VARIABLE: Canales de comunicación empleados | |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador | Preguntas |
| <i>Canal de comunicación utilizado con miembros de igual jerarquía.</i> | <p>¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de la misma posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbal ▶ Por escrito ▶ Memorando ▶ Teléfono ▶ Otro |
| <i>Canal de comunicación utilizado con miembros de menor jerarquía.</i> | <p>¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de menor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbal ▶ Por escrito ▶ Memorando ▶ Teléfono ▶ Otro |
| <i>Canal de comunicación utilizado con miembros de mayor jerarquía.</i> | <p>¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de mayor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbal ▶ Por escrito ▶ Memorando ▶ Teléfono ▶ Otro |

| VARIABLE: Dirección de la comunicación | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador | Preguntas |
| <i>Dirección de la comunicación utilizado con miembros de igual jerarquía.</i> | <p>¿Qué tan fácil te es comunicarte con personas de la misma posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Muy fácil ▶ Fácil ▶ Más o menos ▶ Difícil ▶ Muy difícil |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de la misma posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Siempre ▶ Constantemente ▶ Periódicamente ▶ Esporádicamente ▶ Nunca |
| <p><i>Dirección de la comunicación utilizado con miembros de menor jerarquía.</i></p> | <p>¿Qué tan fácil te es comunicarte con personas de menor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Muy fácil ▶ Fácil ▶ Más o menos ▶ Difícil ▶ Muy difícil <p>¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de menor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Siempre ▶ Constantemente ▶ Periódicamente ▶ Esporádicamente ▶ Nunca |
| <p><i>Dirección de la comunicación utilizado con miembros de mayor jerarquía.</i></p> | <p>¿Qué tan fácil te es comunicarte con personas de mayor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Muy fácil ▶ Fácil ▶ Más o menos ▶ Difícil ▶ Muy difícil <p>¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de mayor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Siempre ▶ Constantemente ▶ Periódicamente ▶ Esporádicamente ▶ Nunca |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS
FALLA DE ORIGEN**

| VARIABLE: Tipo de comunicación | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador | Preguntas |
| <p><i>Conocimiento y uso de procedimientos formales de comunicación con miembros de igual jerarquía.</i></p> | <p>¿Sabes si la institución ha establecido algún procedimiento para que te comuniqués con personas de la misma posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sí ▶ No ▶ No lo sé <p>Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿lo utilizas?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Siempre ▶ Mucho ▶ A veces ▶ Poco ▶ Nunca |
| <p><i>Conocimiento y uso de procedimientos formales de comunicación con miembros de menor jerarquía.</i></p> | <p>¿Sabes si la institución ha establecido algún procedimiento para que te comuniqués con personas de menor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sí ▶ No ▶ No lo sé <p>Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿lo utilizas?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Siempre ▶ Mucho ▶ A veces ▶ Poco ▶ Nunca |
| <p><i>Conocimiento y uso de procedimientos formales de comunicación con miembros de mayor jerarquía.</i></p> | <p>¿Sabes si la institución ha establecido algún procedimiento para que te comuniqués con personas de mayor posición que la tuya?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sí ▶ No |

- ▶ No lo sé
Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Sí,
¿lo utilizas?
▶ Siempre
▶ Mucho
▶ A veces
▶ Poco
▶ Nunca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

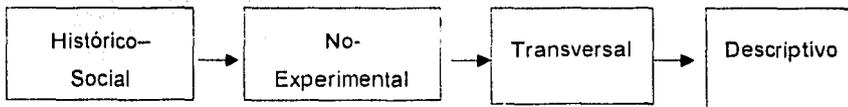
1.5.5.- Paso 6. Seleccionar el diseño apropiado de Investigación

Este diseño se define en base al tipo de ciencia (histórico-social o físico-matemáticas), los objetivos de estudio y las hipótesis: es decir, es aquí donde se elabora el plan y estrategias que se han de seguir en la investigación, para comprobar las hipótesis, refutarlas y/o dar respuesta al problema planteado en un primer momento.

Una forma de clasificar este diseño es en experimental y no experimental. Para este estudio de caso, se utilizará la no experimental, en la cual:

- ♦ no hay manipulación deliberada o controlada de variables,
- ♦ no se construye ninguna situación,
- ♦ ni se seleccionan al azar los sujetos del grupo;
- ♦ lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizar la información recabada.

Este tipo de investigación se divide en transversal y longitudinal. En el caso de la transversal, se realiza en un solo momento, en un tiempo único. Éste puede ser de tipo descriptivo y correlativo-causal: el primero implica indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables sin manipularlas, sólo describiéndolas.



Método de Investigación: Hipotético-Deductivo.

Procedimiento:

1. Acercamiento a la realidad → Estudio exploratorio → Obtención de datos para un análisis preliminar de la situación.

Para el estudio exploratorio las encuestas tienen los siguientes propósitos:

Objetivos de los instrumentos aplicados

- ♦ Descubrir cuáles son los canales de comunicación más empleados en la Escuela Secundaria Técnica N° 89.

Factores que se pretende medir

- ♦ Entendimiento de la organización interna (estructura) de la Escuela Secundaria Técnica N° 89.
 - ♦ Conocimiento de los canales formales de comunicación en la institución.
 - ♦ Grado de utilización de los canales de comunicación.
 - ♦ Percepción de la eficiencia de la Comunicación Institucional en la escuela.
 - ♦ Relación de la comunicación en la solución de conflictos.
 - ♦ Cuantificar el uso de comunicación ascendente, descendente y lateral entre los individuos del sistema Escuela Secundaria Técnica N° 89.
2. Ajuste de la metodología y de las directrices de la investigación definitiva.

Considerando el estudio exploratorio, el planteamiento del problema, así como las hipótesis planteadas en esta investigación, se ha configurado el siguiente cuestionario que se aplicará al personal de la Escuela Secundaria Técnica N° 89, el cual servirá para obtener información relativa a las características predominantes de la comunicación institucional realizada por la comunidad interna de la institución.

3. **Diseño de instrumentos definitivos para la obtención de información.**

Instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Describir cómo es la Comunicación Institucional de la Escuela Secundaria Técnica N° 89.

En base a la operacionalización de las variables, el diseño del cuestionario para la encuesta es el siguiente:

ESTUDIO DE CASO

"La Comunicación Institucional en la Escuela Secundaria Técnica N° 89"

Folio: _____ Fecha de aplicación: _____ Edad: _____ Sexo: M F

Categoría: Alumno Docente Personal de apoyo Directivo

El presente cuestionario tiene como propósito conocer sus opiniones respecto a la comunicación que se da en la Escuela Secundaria Técnica N° 89. Sus respuestas serán utilizadas en forma confidencial y servirán para un trabajo académico.

INSTRUCCIONES: Responda a las preguntas de acuerdo a sus experiencias personales en la institución. Para cada pregunta subraye su respuesta.

1. ¿Cómo consideras la comunicación con personas de la misma posición que la tuya?

- ▶ Pésima
- ▶ Mala
- ▶ Regular
- ▶ Buena
- ▶ Muy buena
- ▶ Excelente

2. ¿Cómo consideras la comunicación con personas de menor posición que la tuya?

- ▶ Pésima
- ▶ Mala
- ▶ Regular
- ▶ Buena
- ▶ Muy buena
- ▶ Excelente

3. ¿Cómo consideras la comunicación con personas de mayor posición que la tuya?

- ▶ Pésima
- ▶ Mala
- ▶ Regular
- ▶ Buena
- ▶ Muy buena
- ▶ Excelente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. ¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de la misma posición que la tuya?
- ▶ Verbal
 - ▶ Por escrito
 - ▶ Memorando
 - ▶ Teléfono
 - ▶ Otros
5. ¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de menor posición que la tuya?
- ▶ Verbal
 - ▶ Por escrito
 - ▶ Memorando
 - ▶ Teléfono
 - ▶ Otros
6. ¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de mayor posición que la tuya?
- ▶ Verbal
 - ▶ Por escrito
 - ▶ Memorando
 - ▶ Teléfono
 - ▶ Otros
7. ¿Qué tan fácil es comunicarte con personas de la misma posición que la tuya?
- ▶ Muy fácil
 - ▶ Fácil
 - ▶ Más o menos
 - ▶ Difícil
 - ▶ Muy difícil
8. ¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de la misma posición que la tuya?
- ▶ Siempre
 - ▶ Constantemente
 - ▶ Periódicamente
 - ▶ Esporádicamente
 - ▶ Nunca
9. ¿Qué tan fácil es comunicarte con personas de menor posición que la tuya?
- ▶ Muy fácil
 - ▶ Fácil
 - ▶ Más o menos
 - ▶ Difícil
 - ▶ Muy difícil

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. ¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de menor posición que la tuya?
- ▶ Siempre
 - ▶ Constantemente
 - ▶ Periódicamente
 - ▶ Esporádicamente
 - ▶ Nunca
11. ¿Qué tan fácil es comunicarte con personas de mayor posición que la tuya?
- ▶ Muy fácil
 - ▶ Fácil
 - ▶ Más o menos
 - ▶ Difícil
 - ▶ Muy difícil
12. ¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de mayor posición que la tuya?
- ▶ Siempre
 - ▶ Constantemente
 - ▶ Periódicamente
 - ▶ Esporádicamente
 - ▶ Nunca
13. ¿Sabes si la institución ha establecido algún procedimiento para que te comuniques con personas de la misma posición que la tuya?
- ▶ Si
 - ▶ No
 - ▶ No lo sé
14. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Sí. ¿lo utilizas?
- ▶ Siempre
 - ▶ Mucho
 - ▶ A veces
 - ▶ Poco
 - ▶ Nunca
15. ¿Sabes si la institución ha establecido algún procedimiento para que te comuniques con personas de menor posición que la tuya?
- ▶ Si
 - ▶ No
 - ▶ No lo sé
16. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Sí. ¿lo utilizas?
- ▶ Siempre
 - ▶ Mucho
 - ▶ A veces
 - ▶ Poco
 - ▶ Nunca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

17. ¿Sabes si la institución ha establecido algún procedimiento para que te comuniqués con personas de mayor posición que la tuya?

- ▶ Sí
- ▶ No
- ▶ No lo sé

18. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿lo utilizas?

- ▶ Siempre
- ▶ Mucho
- ▶ A veces
- ▶ Poco
- ▶ Nunca

¡Gracias por tu colaboración!

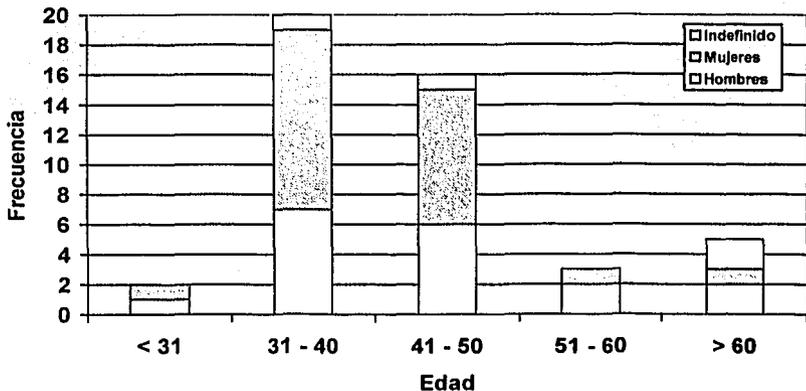
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Aplicación de los instrumentos antes descritos.

Se aplicaron 46 cuestionarios, de los cuales se obtuvieron los siguientes datos:

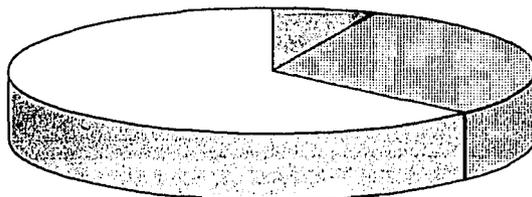
Sexo: Masculino = 19 Femenino = 24 No contestaron = 3
Categoría: Directivos = 3 Docentes = 29 Personal de apoyo = 14
Edad promedio: 42 años (Dos no contestaron).

Distribución de sexo por edad



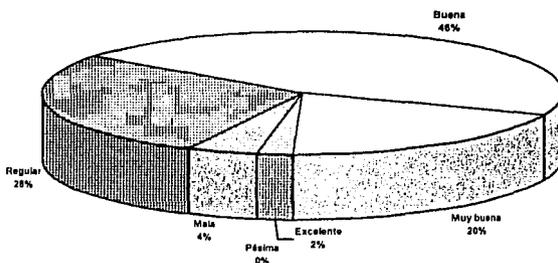
En esta gráfica se aprecia que el grueso del personal (36 personas = 78%) se encuentra en el rango de edad de los 31 a los 50 años.

Categorías del personal



Directivos Personal de apoyo Docentes

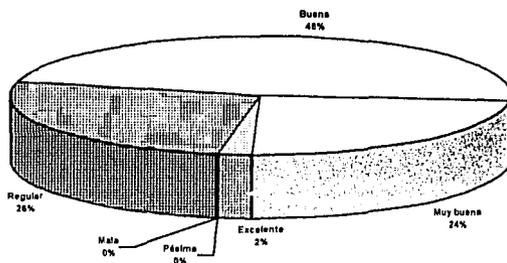
Pregunta 1. ¿Cómo consideras la comunicación con personas de la misma posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

En general la calidad de la comunicación horizontal es buena, aunque hay que señalar que el director del plantel percibe esta comunicación como regular.

Pregunta 2. ¿Cómo consideras la comunicación con personas de menor posición que la tuya?

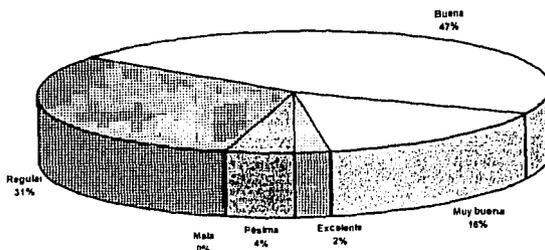


Análisis descriptivo:

En general la calidad de la comunicación vertical descendente es muy buena, aunque hay que señalar que el director del plantel percibe esta comunicación como regular. También es importante recalcar que nadie percibe este tipo de comunicación como mala ni pésima.

Pregunta 3.

¿Cómo consideras la comunicación con personas de mayor posición que la tuya?

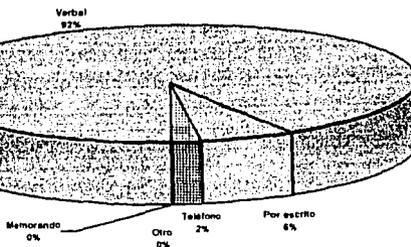


Análisis descriptivo:

En general la calidad de la comunicación vertical ascendente es buena. El punto que merece consideración es el 4% (dos personas) que percibe este tipo de comunicación como pésima. En esta pregunta hubo una abstención.

Pregunta 4.

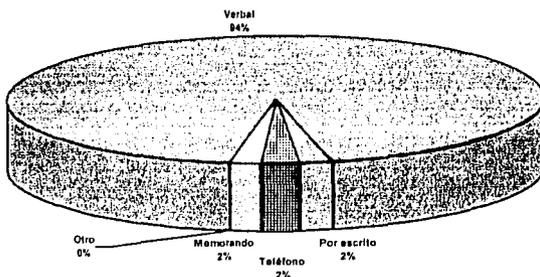
¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de la misma posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

En general el canal más utilizado en la comunicación horizontal es el oral (verbal + teléfono = 94%), lo que implica un tipo de comunicación informal. El medio escrito casi no se utiliza (Tres personas = 6%), lo que indica que los procesos formales de comunicación se emplean muy poco. Sólo un docente señaló que utiliza este medio. Los otros dos fueron directivos, lo que genera suspicacias en cuanto a si realmente lo utilizan o si sólo respondieron así para cubrir las apariencias.

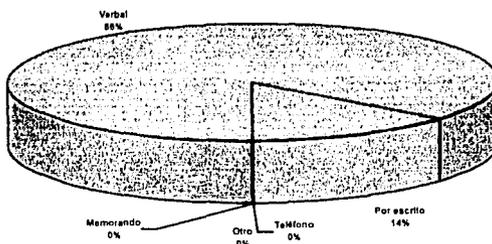
Pregunta 5. ¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de menor posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

En general el canal más utilizado en la comunicación vertical descendente es el oral (verbal + teléfono = 96%), lo que implica un tipo de comunicación informal. El medio escrito sólo lo utiliza el director, lo que indica que los procesos formales de comunicación se emplean muy poco.

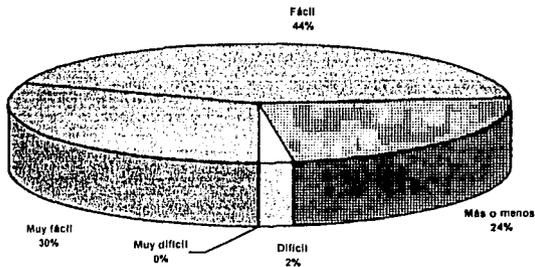
Pregunta 6. ¿Qué medio utilizas más para comunicarte con personas de mayor posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

En general el canal más utilizado en la comunicación horizontal es el oral (86%), lo que implica un tipo de comunicación informal, aunque el empleo del medio escrito es significativo (14%).

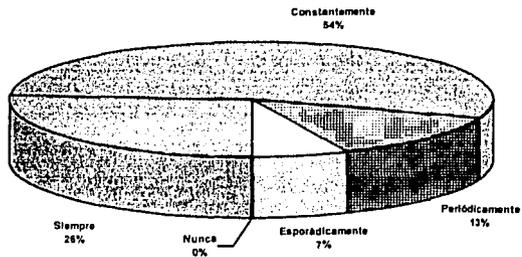
Pregunta 7. ¿Qué tan fácil es comunicarte con personas de la misma posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

En general el flujo de la comunicación horizontal es muy bueno (Fácil + Muy fácil = 74%). El punto a considerar es el porcentaje que considera muy difícil este tipo de comunicación (una sola persona).

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de la misma posición que la tuya?

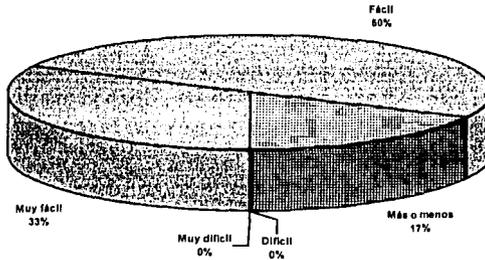


Análisis descriptivo:

Se aprecia que si existe mucha comunicación horizontal (Siempre + Constantemente = 80%).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

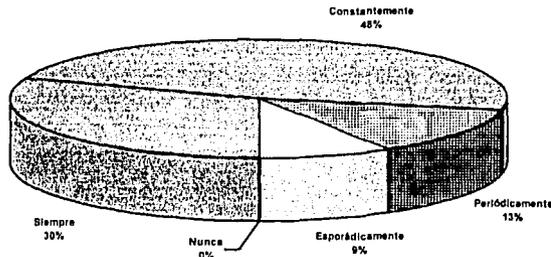
Pregunta 9. ¿Qué tan fácil es comunicarte con personas de menor posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

En general el flujo de la comunicación vertical descendente es muy bueno (Fácil + Muy fácil = 83%), incluso es mayor que la manifestada en la comunicación horizontal (sólo de 74%).

Pregunta 10. ¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de menor posición que la tuya?

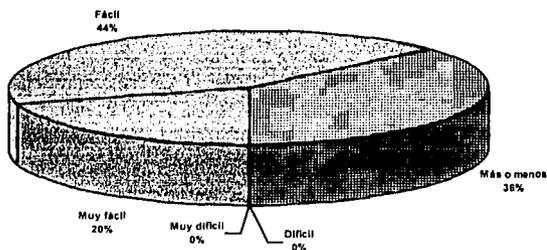


Análisis descriptivo:

Se aprecia que existe mucha comunicación vertical descendente (Siempre + Constantemente = 78%), casi igual a la efectuada en la comunicación horizontal (80%).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

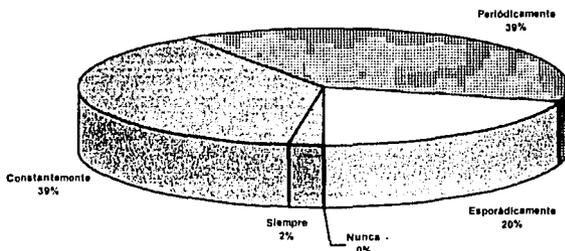
Pregunta 11. ¿Qué tan fácil comunicarte con personas de mayor posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

En general el flujo de la comunicación vertical ascendente es bueno (Fácil + Muy fácil = 64%).

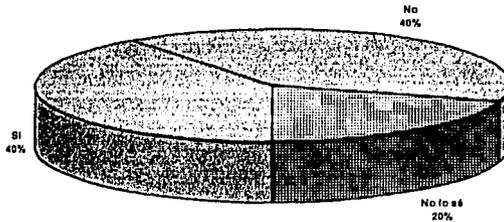
Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia te comunicas con personas de mayor posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

Se aprecia poca comunicación vertical ascendente (Siempre + Constantemente = 41%), aunque hay buen acceso a la comunicación con los superiores (la pregunta 11 muestra que es fácil comunicarse con ellos), lo que puede sugerir que: a) No es necesaria tanta comunicación con los superiores, b) Hay suspicacia o conflictos de poder, pues el proporcionar información a los superiores se considera que disminuye la incertidumbre de éstos, provocando que incrementen su poder.

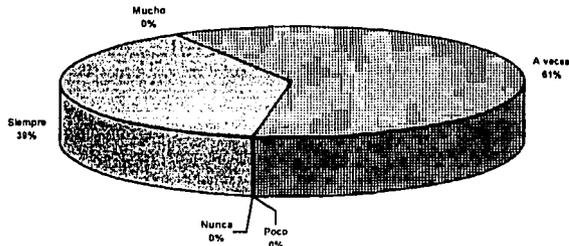
Pregunta 13. ¿Sabes si la Institución ha establecido algún procedimiento para que te comunique con personas de la misma posición que la tuya?



Análisis descriptivo:

Sólo el 40% respondió que sí se han establecido procedimientos para la comunicación horizontal, lo que manifiesta un desconocimiento de tales procedimientos por parte del grueso del personal (60%).

Pregunta 14. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿lo utilizas?

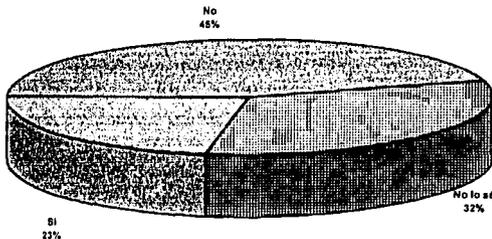


Análisis descriptivo:

De las personas que manifestaron que sí existen procedimientos para comunicarse horizontalmente entre personas de la misma jerarquía, sólo el 39% utilizan siempre esos procedimientos; el 61% restante, aunque los conocen, los utilizan sólo a veces.

Pregunta 15.

¿Sabes si la institución ha establecido algún procedimiento para que te comuniques con personas de menor posición que la tuya?

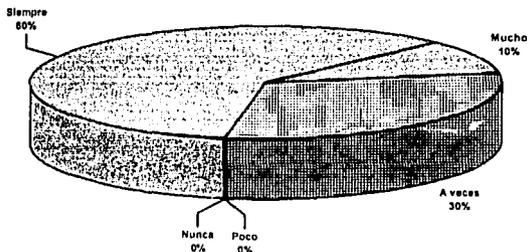


Análisis descriptivo:

Sólo el 23% respondió que sí se han establecido procedimientos para la comunicación vertical descendente, lo que manifiesta un desconocimiento de tales procedimientos por parte de la mayoría del personal (77%).

Pregunta 16.

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿lo utilizas?



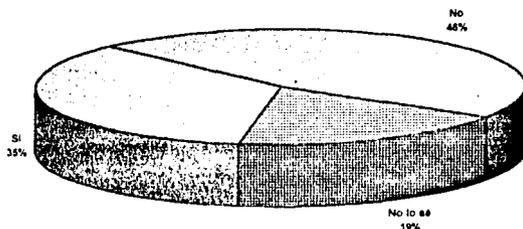
Análisis descriptivo:

De las personas que manifestaron que sí existen procedimientos para comunicarse verticalmente con personas de menor jerarquía, el 70% utilizan con regularidad esos procedimientos. Sin embargo, el 30%, aunque los conocen, los utilizan sólo a veces.

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

Pregunta 17.

¿Sabes si la institución ha establecido algún procedimiento para que te comuniquen con personas de mayor posición que la tuya?

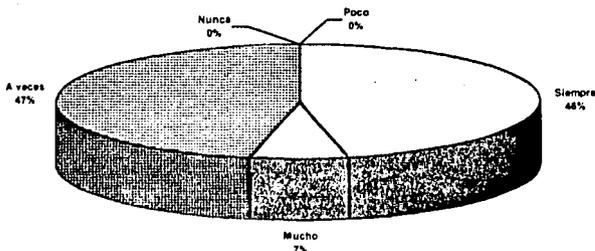


Análisis descriptivo:

Sólo el 35% respondió que si se han establecido procedimientos para la comunicación vertical ascendente, lo que manifiesta un desconocimiento de tales procedimientos por parte de la mayoría del personal (65%).

Pregunta 18.

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue Si, ¿lo utilizas?



Análisis descriptivo:

De las personas que manifestaron que si existen procedimientos para comunicarse verticalmente con personas de mayor jerarquía, el 53% utilizan con regularidad esos procedimientos. Sin embargo, el 47%, aunque los conocen, los utilizan sólo a veces.

TESIS CON
FALJA DE ORIGEN

6. Análisis descriptivo de la información recabada.

(Incluido en el punto anterior.)

7. Enunciación de juicios para formular políticas y estrategias operativas.

En este proceso se usarán diversas estrategias para el acopio de la información entre las cuales están:

1. Observación directa.
2. Entrevista no-estructurada a informante clave.
3. Encuesta.

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizan procedimientos analíticos siguiendo algunas de estas cinco estrategias:

1. Inducción analítica, examen de los datos en busca de categorías de fenómenos y de relaciones entre ellas. Para tal fin, se desarrollan tipologías e hipótesis de trabajo a partir de los casos iniciales que se van modificando con la aparición de nuevos casos. Esta estrategia tiene la particularidad de que no exige un tipo concreto de unidad de análisis, sino que es adaptable al proceso que se investiga.
2. Comparaciones constantes, combinación de categorías inductivas con un proceso simultáneo de comparación de todas las incidencias sociales observadas.
3. Análisis tipológico, proceso de división de todo lo observado en grupos sobre la base de alguna regla de descomposición del fenómeno. Ésta se puede elaborar a partir del marco teórico o bien, desde lo cotidiano o del sentido común del investigador.

4. **Enumeración**, que se utiliza cálculo de frecuencia y exige una identificación precisa de los fenómenos o categorías de fenómenos y un elevado nivel de consistencia de recogida de datos.
5. **Protocolos observacionales estandarizados**, son instrumentos numerativos con los que se especifica la unidad de análisis (implica la selección de aspectos precisos del flujo general del comportamiento y de los acontecimientos).

La presentación de los resultados de la investigación educativa será mediante alguno(s) de los siguientes:

1. **Presentación resumida de los datos**, a través de una exposición descriptiva (que puede ser de manera gráfica) en la que se especifiquen los atributos de los fenómenos investigados (modelos categoriales).
2. **Interpretación de los datos**, enunciación explicativa de la relación causa-efecto que puede ser predictiva de los hechos. Aquí se indica la relación empírica entre las categorías de fenómenos y sus atributos (lo que puede ser de manera procesual).
3. **Integración de los hallazgos con áreas de interés más amplio** de manera tal que los datos puedan ser orientados para otras líneas de investigación.¹¹

¹¹ ÁLVAREZ Balandra Arturo C. y TENORIO Álvarez Virginia. Métodos en la investigación educativa. Colección "Los trabajos y los días". Universidad Pedagógica Nacional, México, 2001, p.7-13.



1.6.- Reporte del estudio de caso

1.6.1.- *Caracterización de la situación del caso estudiado*

"Comunicación Institucional para una mayor calidad educativa en la EST 89".

El propósito fundamental que me llevó a la aplicación de los instrumentos aplicados (observación directa, informante clave y encuesta), fue rescatar la opinión de cómo funciona la comunicación que se da al interior del plantel entre directivos y el personal en general. Partí de la observación directa desde mi llegada como subdirectora a esta institución y con la decidida intención de realizar a una propuesta de intervención pedagógica para mejorar lo que en un principio supuse era el foco del problema -La comunicación organizacional o institucional- de los bajos resultados académicos de los alumnos. A medida que me involucraba en la problemática, me surgió la inquietud de recurrir a un primer actor en esa institución y fue así como establecí un compromiso basado en la ética y el respeto entre el informante clave y yo, para que me informara de los pormenores de la organización y funcionamiento de esta escuela, cómo o por quien o quienes fue creada. Por lo cual construyó todo un marco histórico que se remonta veinte años atrás, y en desde entonces la escuela siempre ha sido vista como propiedad tanto de personal directivo, como de la comunidad de padres. Su existencia y función han marchado sin un modelo educativo que contemple sus características y necesidades particulares navegando entre altas y bajas, marcadamente diferenciadas por ocho administraciones que ha tenido en esos 20 años, y el resultado ha sido siempre a la baja.

Del informante clave puedo afirmar que por ser un maestro fundador y que ha permanecido en el plantel todo ese tiempo, goza de una gran aceptación tanto de sus compañeros docentes, como de alumnos y padres de familia. Es un

maestro sobrio, maduro (50 años), de formación universitaria, pertenece a la generación del 68 con todo el bagaje cultural y características de esa generación; le gusta mucho su trabajo y mantiene una línea de conducta fiel a sus convicciones, imparte las materias de Historia de México y Geografía, congruentes con su formación profesional que es Antropólogo (Etnólogo). Posee un pensamiento crítico, seguidor y creyente del Marxismo y por lo mismo las anteriores administraciones lo han catalogado como líder de los disidentes de esta escuela. Tuve la oportunidad de haberlo conocido años atrás en cursos de actualización para maestros de Ciencias Sociales; el profesor me conoció ya como coordinadora académica de la E.S.T. 15 y conductora de cursos de actualización al docente. Nuestros encuentros fueron casi siempre controversiales académicamente y desde entonces siempre hemos tenido una relación académica de total respeto por ambas partes. Ello me facilitó el solicitarle su colaboración como informante clave a lo que accedió de muy buena gana, a pesar de que nuestra relación dejó de ser horizontal al llegar a la E.S.T. 89; fue así como obtuve el segundo instrumento de investigación de este caso, al que él mismo denominó Marco Histórico de la E.S.T. 89, donde me narra desde la creación hasta el momento actual.

1.6.2.- Aspectos instrumentales

El tercer instrumento que utilicé fue una encuesta de opinión sobre la comunicación institucional en la E.S.T. 89 a la que llamé de igual manera.

Es un cuestionario que se estructuró con preguntas y respuestas predeterminadas con base al proceso metodológico utilizado para la investigación de campo. Consta de 18 preguntas cerradas con cinco opciones de respuesta para elegir solo una opción. Este cuestionario se adaptó de un primer instrumento que se aplicó dos meses antes, a solo una pequeña parte del personal, a manera de prueba piloto. Pero al no coincidir con las hipótesis y variables detectadas se



modificó y aplicó a la totalidad del personal de la escuela que son 48, pero sólo contestaron 46 por estar dos personas ausentes ausentes. El modelo de investigación propuesto por Hernández Samperi Roberto (Se anexa esquema del proceso de investigación y ejemplo del cuestionario, proceso que se adapta para ser aplicado en un estudio de caso como el presente.

El instrumento contiene 18 preguntas que derivan de cuatro variables:

1. La calidad de la comunicación institucional en la E.S.T. 89
2. Los canales de comunicación de mayor uso al interior de la escuela.
3. La dirección de la comunicación.
4. Los tipos de comunicación.

1.6.3.- *Plan de acción*

A continuación se presenta todo el proceso que siguió este estudio de caso en el siguiente esquema. Para ello me apoyo en dos modelos a seguir, para lograr el propósito planteado el inicio de este apartado, es decir, describir la dinámica de la comunicación al interior de la E.S.T. 89 entre las diferentes áreas que integran su estructura desde la perspectiva de la función organizacional a cargo de sus directores.

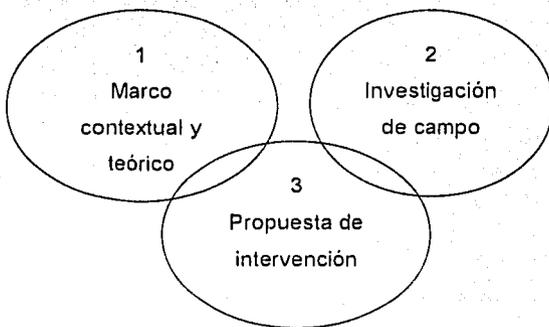
El primero se refiere a los pasos que seguí de un esquema creado y propuesto por el equipo técnico de la DEMySA, que se ajusta al presente caso.

Como se puede observar, este esquema se ajusta a los requeridos en este trabajo, hay un interrelación de los 3 pasos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El número uno se refiere a los Marcos Contextual y Teórico; el número dos sigue el desarrollo con base a los instrumentos de investigación a partir de las hipótesis plantadas y, debe seguirse en forma para llegar al tres que será la propuesta. En síntesis el esquema quedaría así:

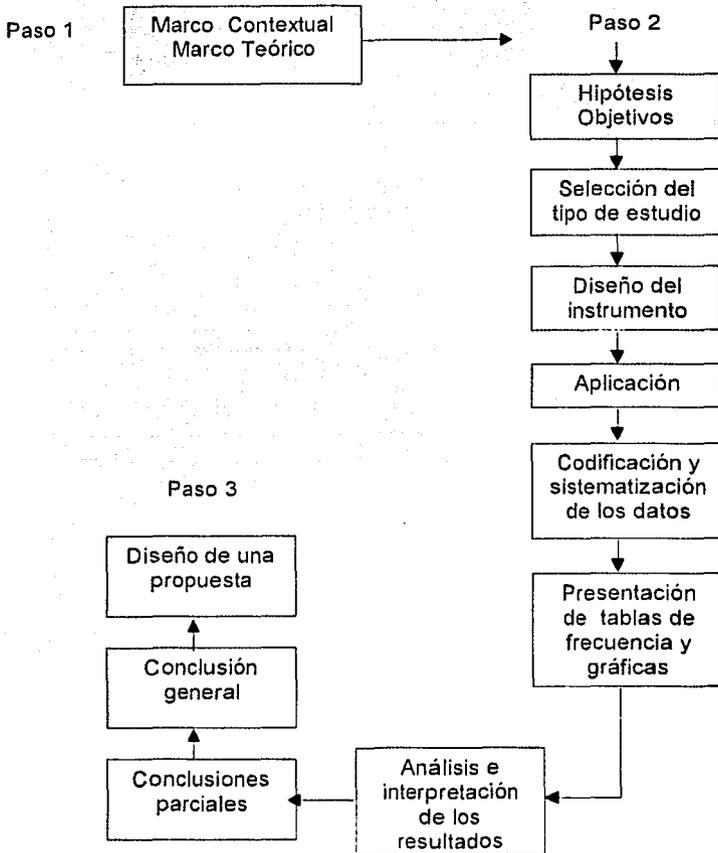
Esquema 1⁽²⁾



² Metodología para la investigación "El onentador en las EST" para la DEMySA, Toluca. Méx. Año 1998

El segundo esquema contiene todo el proceso que seguí y está detalladamente desarrollado en el apartado A de este estudio de caso.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El instrumento definitivo se aplicó en la oficina de la subdirección dos meses después que el primero. Hubo en general buena disposición del personal encuestado y se puso especial cuidado con los maestros que siempre están dispuestos a oponerse, que afortunadamente son pocos y para esta actividad no hubo ninguno. Inicié personalmente la aplicación área por área en forma ascendente para ir aclarando las dudas que llegaran a presentarse, por suerte fueron muy pocas, la oficina es un espacio de 4 x 4 m, con dos ventanas que dan a la plaza cívica, protegidas con herrería. Tiene buena iluminación natural y artificial; procuro ofrecer una ambiente agradable a la vista, tiene en sus paredes, además de algunos documentos oficiales para el seguimiento administrativo como registro de días económicos autorizados y el horario de grupos; el calendario oficial de la SEP, algunas litografías a color de mujeres y niños indígenas de Chiapas y un Emiliano Zapata, hay otras que son producto del arte estudiantil de concursos de pintura, como un óleo al que denominé "Romance" y una acuarela de San Petersburgo; el estilo es totalmente ecléctico, pero tendiendo más bien a la cultura e historia Universal y de mi país y uno que otro detalle para hacer más agradable mi área de trabajo para quien acude a mi oficina como para mí. Casi apliqué la totalidad de cuestionarios, aproximadamente 8, los apliqué a través del personal de prefectura y tampoco así hubo incidencias que lamentar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6.4.- *Tablas de análisis e interpretación*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Instrumento No. 1 | Eje de Análisis | Interpretación |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Observación directa de las formas de comunicación en la E.S.T. 89</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentos (Actas de consejo técnico. - Reuniones de trabajo con el personal y la directiva | <p>Redes de comunicación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alumno – Alumno 2. Alumno – Docente 3. Docente – Docente 4. Docente – Directivos 5. Alumno – Directivos 6. Directivos – Directivos 7. Padres – Docentes 8. Padres – Directivos 9. Alumno – Secretarias 10. Docente – Coordinador 11. Coordinador – Coordinador 12. Subdirección – Docentes 13. Subdirección – Personal de apoyo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se observan actitudes propias de la etapa de desarrollo. Comunicación horizontal. 2. Se han atendido casos en diferentes grupos de maltrato verbal y al alumno, hay abuso de autoridad del docente. 3. Se agrupan por afinidad de ideas (religiosas, políticas, y gremial). Predomina la política. 4. La comunicación en reunión es controversial pero respetuosa. 5. Las puertas de la dirección siempre están abiertas para escuchar o sancionar. 6. Existe un equipo de trabajo dividido en 2 (Director—subdirector y coordinadores) |

TESIS CON
 TALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. El padre de familia prefiere el diálogo como medio para interponer quejas contra el personal o específicamente contra determinados docentes, No hay apoyo al trabajo académico de su hijo.
8. El padre de familia prefiere el diálogo como medio para interponer quejas contra el personal o específicamente contra determinados docentes, No hay apoyo al trabajo académico de su hijo.
9. La atención al alumno es cordial en control escolar y si es posible facilitar alguna corrección en la calificación se accede a ello.
10. La comunicación es muy direccional, se da instrucción y se debe acatar. Esto en reunión de academia, si no es así se sanciona por escrito, hay poco diálogo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

informal, se dirige más a lo administrativo, la relación no es muy buena.

11. La relación es muy buena, pero cerrada al resto del personal, su relación con el grupo es mínima.

12. Aparentemente es buena, se basa en el diálogo interpersonal y se abordan temas diferentes a lo organizacional.

13. Es un tanto difícil lograr la integración del equipo de trabajo del área de control escolar con una secretaria de grupo. Es de personalidad extremadamente introvertida y por lo mismo se mantiene aislada pero su trabajo es totalmente eficiente (cero errores).

| Instrumento No. 3 | Eje de Análisis | Interpretación |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Cuestionario "La comunicación institucional en la E.S.T. 89"</p>  | <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de la comunicación en la E.S.T. 89 Preguntas :1,2,3 2. Canales más utilizados preguntas; 4, 13-18. 3. Tipos de comunicación preguntas: 5,6. 4. Dirección de la comunicación. Preguntas 7-12. | <ol style="list-style-type: none"> 1. En el porcentaje de respuestas a estas tres preguntas nos indica que valoran la comunicación buena entre iguales, con sus directivos y subordinados, pero podría ser la forma de haberse planteado la pregunta. 2. La más utilizada es la verbal, pero ignoran los procedimientos que la dirección ha implementado para mejorar la comunicación, como las reuniones del consejo técnico o de Academia, las circulares y los memorando. 3. El tipo de comunicación que predomina es informal pero en mensajes de tipo administrativo u oficial, ello representa problemas de organización y funcionamiento del plantel. 4. De acuerdo a las gráficas, la dirección de la |

| | | |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>comunicación es fácil en las tres direcciones, la realidad es que el personal encubrió sus verdaderas opiniones, ya que de esa manera no exponen su estabilidad en el trabajo. En la observación directa se puede decir que estas respuestas se contraponen y la comunicación de un subordinado al director se bloquea por influencia de la posición superior.</p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

TESIS CON
VALIA DE ORIGEN

1.6.5.- *Tablas de conclusiones parciales*

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

| Conclusiones Parciales Instrumento No. 1 | Área de Atención | Beneficio Esperado |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Observación directa</p> <p>1. Redes de comunicación</p> <p>Persiste una marcada división en el equipo directivo, en la comunicación docentes - coordinadores y de dirección a control escolar.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Directivos – Directivos - De coordinación a docentes. - De Dirección a control escolar | <p>Elevar la calidad del servicio y lograr la integración de un verdadero equipo de trabajo en coordinadores, maestros y control escolar. El beneficiario será el alumno y el padre de familia.</p> |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Conclusiones Parciales Instrumento No. 2 Informante Clave | Área de Atención | Beneficio Esperado |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(4) Aún no hay modelo educativo</p> <p>1. Antecedentes histórico-geográficos.</p> <p>Persisten en actitudes predispuestas a la destrucción del trabajo en y con el colectivo escolar.</p> <p>2. Confunden su ámbito de trabajo y existe la subcultura de la confusión propuesta como respuesta a la dirección.</p> <p>3. La mayoría son trabajadores de salario mínimo y se ausentan todo el día de su hogar; disfunción familiar. Educación Básica.</p> | <p>1. Clima escolar</p> <p>2. Docentes</p> <p>3. Alumnos</p> <p>4. Proyecto Pedagógico- Institucional</p> | <p>1. Personal en general</p> <p>2. Alumno</p> <p>3. Alumnos</p> <p>4. Alumnos</p> |

TESIS CON
FUENTE DE ORIGEN

| Conclusiones Parciales Instrumento No. 3 Encuesta | Área de Atención | Beneficio Esperado |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>EJES</p> <p>1. La calidad de la comunicación en la E.S.T. 89.</p> <p>Existe la controversia entre la respuesta y la realidad, ya que por comentarios del personal afirman que es necesario mejorar la comunicación en general.</p> <p>2. Canales de comunicación más utilizados.</p> <p>El más recurrente, pero mal utilizado es el verbal, pues el mensaje se distorsiona en la cadena comunicacional.</p> | <p>- Comunicación formal escrita descendente y ascendente.</p> <p>- Comunicación formal escrita, interna y externa.</p> | <p>La calidad del servicio educativo.</p> <p>La calidad del servicio educativo.</p> |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <p>3. Tipos de comunicación</p> <p>Al utilizar el tipo informal de la comunicación en forma recurrente, se expone o se entorpece el proceso administrativo y organizacional del plantel.</p> | <p>- La comunicación formal de la dirección al personal en general.</p> | <p>La calidad del servicio educativo.</p> |
| <p>4. Dirección de la comunicación</p> <p>Se puede afirmar que la descendiente y horizontal son buenas, pero la ascendente es difícil.</p> | <p>- Comunicación ascendente desde el que barre hasta el que dirige.</p> | <p>La organización escolar.</p> |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Mi comentario final en este apartado corrobora que la comunicación institucional aunque no resultó ser el factor desencadenante de la problemática ya expuesta, sí me permitió percatarme que es necesario mejorarla para que posibilite la construcción de un modelo pedagógico que le dé certidumbre y cohesión, y logre rescatar la función social que tiene como institución educativa a nivel secundaria, es potenciar el desarrollo integral de sus egresados, satisfaciendo sus necesidades básicas de aprendizaje, para que alcance un nivel de aprendizaje permanente a lo largo de toda su vida.

CAPÍTULO 2.- SOPORTE TEÓRICO-CONTEXTUAL

*Siempre se tiene tiempo suficiente
cuando se emplea como es debido.*

Goethe

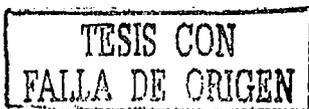
Este apartado aportará el sustento desde el ámbito de la Secretaría de Educación Pública en lo que a educación se refiere, desde la definición de los tipos y niveles de educación, hasta llegar al Modelo Pedagógico para este nivel, cuyo propósito primordial es dotar al alumno de las herramientas necesarias para un aprendizaje permanente.

En la segunda parte se toma como método de análisis la teoría de sistemas aplicada a la comunicación institucional en la Escuela Secundaria Técnica N° 89, lo que nos permitirá analizar el punto medular de este caso: la situación actual de la comunicación institucional como factor detonante de múltiples problemas que proyectan una deficiencia en la organización y funcionamiento de la escuela como institución social.

Una vez reunidos estos elementos: el contexto, el soporte teórico, el diagnóstico y los resultados, se estará en posibilidad de proponer una intervención pedagógica para resolver el problema planteado en este Estudio de Caso.

2.1.- LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

La educación es una actividad realizada por individuos cuya finalidad es formar sujetos e incidir en la transformación de su entorno; por lo que se presenta fuertemente influida por elementos históricos subjetivos, tanto en el educador como en el educando.



ESTA TESIS PERTENECE
DE LA ESCUELA SECUNDARIA

El elemento de la subjetividad está conformado por "la tradición, las leyes, la cultura y los valores predominantes de la sociedad en que ambos establecen su contacto" (Savater, 2000, p.144), se trata de realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje con una definida orientación social.

La educación escolar es una práctica social y socializadora que busca preparar al educando para el aprendizaje como un mecanismo adaptado a los requerimientos de la colectividad.

Retomando a Fernando Savater "la educación es el proceso de transmitir algo, que quien transmite considera digno de ser conservado" (Savater, 2000, 148). De lo anterior se desprende la afirmación de que la educación tiene un sentido conservador, como consecuencia del instinto de conservación humana individual y colectiva. La educación satisface o pretende satisfacer principalmente demandas sociales y personales, pero si se considera que la sociedad no es estática (al igual que el conocimiento), entonces se encuentra constantemente en el proceso de incluir nuevas tendencias y visiones sobre el acto mismo de la enseñanza. Esto se hace patente en la época actual cuando la diversificación de saberes e intenciones sociales en ámbitos distintos generan respuestas a lo vigente.

"La educación transmite porque quiere conservar; y quiere conservar porque valora positivamente ciertos conocimientos, ciertos comportamientos, ciertas habilidades y ciertos ideales" (Savater, 2000, 151). Por lo tanto habrá que aprender lo que se desea conservar pero también lo actual.

La identificación a la diversidad de intereses, necesidades y motivaciones de los educandos en relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje obliga a realizar un análisis particularmente en el plano intelectual y en su intersección de los aprendizajes escolares.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.1.- *Modalidades de la educación*

La educación es un proceso; a lo largo de su vida el hombre recibe una serie de acciones educativas que le permiten desarrollarse y establecer relaciones en el medio en el que se desenvuelve. "El estudio de la educación como fenómeno social no se reduce solo a las relaciones directas entre educador y educando. La formación como proceso, reviste carácter informal, no formal y formal". (González, Sánchez, 2000, p.30.)

2.1.1.1. LA EDUCACIÓN INFORMAL

Es asistemática, carece de una estructura curricular y no está organizada; se refiere a la adquisición de valores, habilidades y conocimientos generados de la experiencia, la relación con el entorno y las diversas influencias a las que está sujeto el individuo.

2.1.1.2. LA EDUCACIÓN NO FORMAL

La educación no formal se estructura fuera del marco de la educación aunque de manera paralela, se enfoca al desarrollo y enseñanza de habilidades para el trabajo muy específicas a través de planes de enseñanza que carecen de la normatividad curricular y, por otro lado, a la cobertura de los niveles de educación básica, media básica y superior, en la modalidad de sistemas abiertos, en los que, cabe mencionar, el facilitador carece de las facultades para evaluar y certificar los aprendizajes logrados. Por esta razón, tienen que recurrir a instancias oficiales de regulación.

2.1.1.3. LA EDUCACIÓN FORMAL

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución escolarizada, que responde a una estructura, una graduación temporal y a una selección jerárquica de conocimientos establecidos en planes y programas

de estudio, y cuenta con poderes de certificación. Es precisamente a través de estos mecanismos que se le atribuye a la escuela el papel de reproducir y consolidar, desde la perspectiva del Estado, la estructura social. Al mismo tiempo, es la encargada de transmitir las normas, valores y actitudes necesarias para integrarse a los diversos grupos sociales en los que se desenvuelve el individuo.

2.1.2.- *Sustento jurídico*

En la sociedad moderna, la educación se considera un factor de primer importancia para el desarrollo de los pueblos. En México, desde sus inicios como país independiente, así se ha reconocido. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece, en su Artículo 3º, que la educación impartida por 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.* La fracción I del artículo establece su carácter laico, y la fracción II añade tres criterios:

- ♦ La educación será democrática, 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.
- ♦ Será nacional, en el sentido de que, 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 el acrecentamiento de nuestra cultura.
- ♦ Contribuirá a una mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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 privilegios de razas, religión, grupos, sexos o individuos.

En esta perspectiva, la educación nacional afronta tres grandes desafíos: cobertura con equidad; calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje; e integración y funcionamiento del sistema educativo. (Programa Nacional de Educación 2001-2006, 16). Éstos son asimismo, los retos que señala el Plan Nacional de Desarrollo y que encuentran su expresión en tres principios fundamentales: educación para todos, educación de calidad y educación de vanguardia. Para llevar a cabo esta enorme tarea de educar, el Estado mexicano ha creado el Sistema Educativo Nacional.

2.1.3.- *El sistema educativo nacional*

El sistema Educativo Nacional comprende a las instituciones del gobierno y de la sociedad encargadas de proporcionar servicios educativos y de preservar, transmitir y acrecentar la cultura de los mexicanos. Lo forman, según la Ley General de Educación, educandos y educadores; autoridades educativas; planes y programas de estudio, materiales y métodos educativos, así como las normas de la educación. Lo integran también las instituciones educativas del gobierno y organismos descentralizados, instituciones particulares autorizadas y universidades públicas autónomas.

Así mismo y para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto por el artículo tercero constitucional el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria y normal para toda la República a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), así como elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos, mediante procedimientos que permitan la

participación de diversos sectores sociales involucrados en la educación. En los planes de estudio deberán establecerse: los propósitos de formación general y, en su caso, de adquisición de las habilidades y las destrezas que correspondan a cada nivel educativo; los contenidos fundamentales organizados en asignaturas u otras unidades de aprendizaje que, como mínimo, el educando deba acreditar para cumplir los propósitos de cada nivel educativo, los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación para verificar que el educando cumple con los propósitos de cada nivel educativo.

2.1.3.1. TIPOS Y NIVELES

La misma Ley General de Educación distingue los siguientes tipos de servicios educativos: educación inicial (0–4 años), educación básica (5–14 años; niveles: preescolar, primaria y secundaria); educación especial; educación media superior y educación superior; educación básica para adultos; y formación para el trabajo.

Los tipos y niveles enunciados ofrecen servicios educativos en modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta. Para el ciclo escolar 2001–2002 se tienen los siguientes datos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

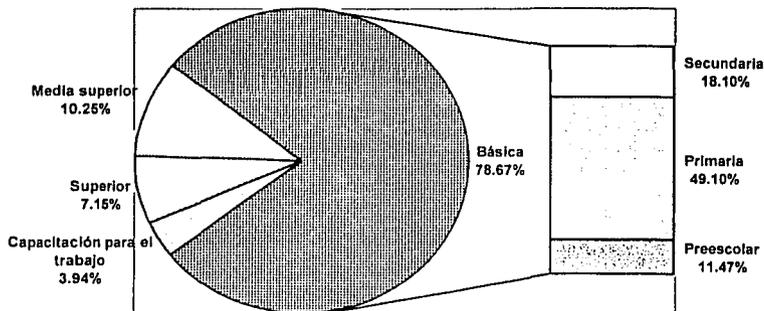
Cuadro 1. Sistema Educativo Mexicano

| Matrícula, maestros y escuelas | | | |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| República Mexicana. Ciclo escolar 2001 - 2002^e | | | |
| Tipo/nivel | Matrícula | Maestros | Escuelas |
| Total | 30,206,150 | 1,498,479 | 221,754 |
| Educación básica | 23,764,972 | 1,024,284 | 201,763 |
| Preescolar | 3,465,916 | 158,997 | 73,399 |
| Primaria | 14,833,889 | 549,875 | 99,558 |
| Secundaria | 5,465,167 | 315,412 | 28,806 |
| Educación media superior | 3,095,361 | 218,115 | 10,094 |
| Profesional técnico | 387,700 | 32,384 | 1,640 |
| Bachillerato | 2,707,661 | 185,731 | 8,454 |
| Educación superior | 2,156,470 | 219,637 | 4,213 |
| Normal licenciatura | 191,903 | 16,849 | 663 |
| Licenciatura universitaria y tecnológica | 1,827,927 | 185,729 | 2,406 |
| Posgrado | 136,640 | 17,059 | 1,144 |
| Capacitación para el trabajo | 1,189,347 | 36,443 | 5,684 |

Las dimensiones, la variedad de servicios educativos que ofrece y la diversidad de condiciones en que se ha desenvuelto, entre otros aspectos, hacen de la educación en México un sistema que se caracteriza por su complejidad.

^e Estimado DGPPP.

2.1.3.2. MATRÍCULA DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL



2.1.3.3. EDUCACIÓN BÁSICA

La firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, en 1992, reforma los artículos 3º y 31 constitucionales y promulga la Ley General de Educación en 1993; hechos que amplían los alcances de la educación, pues antes de estas reformas sólo se consideraba dentro del nivel básico a la educación preescolar y de primaria, pero ahora se incluye a la educación secundaria en él. En estas reformas se subraya la importancia de este tipo educativo con carácter formativo, ya que es en la niñez y adolescencia donde se adquieren conocimientos, se desarrollan habilidades, se adquieren hábitos y actitudes que habrán de ser puntales para procesos de aprendizaje más complejos.

La educación básica constituye el tipo educativo más numeroso del sistema educativo nacional, pues en el ciclo escolar 2001–2002 el total de niños y jóvenes matriculados superó los 23 millones —78.67%. El Estado mexicano proporcionó, por conducto de los gobiernos estatales y el federal en conjunto, el 93% de la educación básica nacional por medio de las escuelas públicas (el 7% restante lo atendieron los particulares).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.3.4. EL NUEVO MODELO EDUCATIVO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

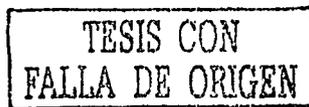
La SEP a través del CONALTE (Consejo Nacional Técnico de la Educación) formula el nuevo modelo educativo de la educación básica, de conformidad con los propósitos del Programa para la Modernización Educativa, tomando en cuenta tres subsistemas inherentes a la operación del sistema educativo, produciendo cambios estructurales en:

- ♦ La calidad de la educación. Incluye contenidos, métodos de enseñanza-aprendizaje, formación y actualización de los maestros, articulación de los niveles antecedentes y los subsecuentes, y la apertura a la ciencia y la tecnología.
- ♦ Cobertura. Será a nivel nacional: el 82% de la población en el Sistema Educativo Nacional.
- ♦ Reorganización interna del sistema. Cambio en el Plan y Programas de estudio; en el nivel básico se incluye a la secundaria.

Como organización, los subsistemas están vinculados entre sí, la modificación de cualquiera de ellos afecta a los demás.

Componentes que afectan el proceso educativo:

- ♦ Contenidos.
- ♦ Formación de maestros.
- ♦ Organización de las escuelas.



Estos tres componentes se reordenan de acuerdo a nuevos enfoques, con las siguientes repercusiones:

- ♦ Redefinición del concepto del proceso educativo,

- ♦ Un cambio en el objeto de aprendizaje,
- ♦ Una búsqueda de mecanismos para propiciar el desarrollo armónico,
- ♦ Una nueva visión del sistema educativo,
- ♦ Un nuevo concepto de escuela,
- ♦ Una nueva orientación de la gestión educativa.

En síntesis, el nuevo modelo educativo plantea que debe "enfocarse al cambio de relaciones del individuo consigo mismo, con la sociedad y con su entorno, encaminados a contribuir a la formación del país, para que la vida de los mexicanos sea mejor y se cumplan los propósitos nacionales de bienestar, identidad nacional, justicia, democracia y soberanía.

2.1.4.- *La calidad de la educación*

Durante gran parte del siglo XX, la Secretaría de Educación Pública dedicó sus esfuerzos, ante todo, a la expansión del sistema educativo y a la satisfacción de la demanda, ambas requeridas por el país. La calidad de los servicios, sin embargo, no ha sido atendida con la misma intensidad.

La calidad aún no corresponde a las expectativas de la sociedad, y no está a la altura del nivel educativo que se desea para el país. Las evaluaciones realizadas en el último decenio arrojan resultados insatisfactorios en todos los tipos. En primaria, las mediciones de los logros en matemáticas y español muestran que aproximadamente la mitad de los alumnos no ha alcanzado los objetivos establecidos en los programas de estudio correspondientes al grado cursado. Se ha avanzado en cuanto a mantener a los niños en la primaria hasta concluirlos, mas no se ha garantizado la equidad en la calidad del aprendizaje para todos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a la educación secundaria, aunque se llevó a cabo una reforma, ésta fue insuficiente para superar la fragmentación de conocimientos y de la experiencia educativa de los estudiantes; no se ha logrado sustituir la estructura y organización tradicional de la escuela secundaria por una nueva, acorde con la concepción de educación básica para la vida, ni se ha logrado mejorar el ambiente formativo para los adolescentes en esta etapa de su desarrollo.

Los exámenes de ingreso a la educación media superior y superior permiten observar que los aspirantes presentan competencias débiles, especialmente en razonamiento verbal y matemáticas. La falta de calidad se manifiesta también en los problemas de repetición, deserción y eficiencia terminal. En el nivel superior se observa una fuerte variación en la calidad entre instituciones: desde las que han alcanzado un buen estándar internacional, hasta las que difícilmente califican como instituciones de educación superior. Esta variación se presenta tanto en escuelas públicas como en las de carácter privado.

En suma, el sistema educativo nacional no atiende con niveles de calidad adecuados a todos los alumnos que ha incorporado. La distribución desigual de la calidad de los servicios educativos impide que los mexicanos, con independencia de la cultura, el origen social, la residencia rural o urbana y territorial, tengan las mismas oportunidades de aprendizaje.

Si a los rezagos existentes en calidad agregamos los retos que plantean la sociedad del conocimiento y las nuevas tecnologías de información y comunicación, y si consideramos que los niños y jóvenes que en la actualidad están incorporados a los centros educativos desarrollarán su vida familiar, ciudadana y laboral a lo largo del siglo XXI, una época que exige aprendizajes permanentes, se aprecia la magnitud de los esfuerzos que es necesario realizar.

2.1.4.1. LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

Una educación básica de buena calidad está orientada al desarrollo de las competencias cognoscitivas fundamentales de los alumnos, entre las que destacan las habilidades comunicativas básicas; es decir, la lectura, la escritura, la comunicación verbal y el saber escuchar.

Una educación básica de buena calidad debe formar en los alumnos el interés y la disposición a continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y autodirigida; a transformar toda experiencia de vida en una ocasión para el aprendizaje.

Una educación básica de buena calidad es aquella que propicia la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados; de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.

Una educación básica de buena calidad brinda a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en el que viven y entender éstos como procesos en continuo movimiento y evolución.

Una educación básica de buena calidad proporciona las bases para la formación de los futuros ciudadanos, para la convivencia y la democracia y la cultura de la legalidad.

En una educación básica de buena calidad el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a Jacques Delors (1996) para cumplir con estos requerimientos la educación debe estructurarse en torno a los cuatro pilares de la educación.

2.1.5.- *Los pilares de la educación*

2.1.5.1. APRENDER A CONOCER

También conocido como aprender a aprender. Se refiere a la adquisición de habilidades y de la comprensión. Se presenta como un concepto alternativo frente al exceso de pragmatismo educativo y como una respuesta que incide en la problemática contemporánea de la explosión del conocimiento y la pronta caducidad del mismo.

Se encuentra ligado al problema de la movilidad ocupacional y al desplazamiento de la fuerza de trabajo, por lo que se pretende que el alumno, el docente y la institución tomen conciencia, en un esfuerzo en conjunto y congruente de conciliación de intereses, tomando en cuenta las necesidades institucionales, la formación y el enfoque del profesor y las expectativas de aprendizaje de los alumnos. Se trata pues, de que el alumno desarrolle su capacidad cognitiva y metacognitiva.

2.1.5.2. APRENDER A HACER

Este punto se refiere a los aprendizajes que proporcionan al alumno conocimientos, habilidades y destrezas que le permiten desarrollarse en un ámbito útil a la sociedad. Para el alumno y para los padres siempre es importante saber qué aprendió, cuánto, cómo y para qué aprendió. Finalmente al adquirir conciencia de que es capaz de transformar día con día la realidad de su entorno con los satisfactores sociales, económicos y familiares que esto provoca.

2.1.5.3. APRENDER A VIVIR JUNTOS

Significa poder participar y cooperar con los demás en las diversas actividades humanas.

2.1.5.4. APRENDER A SER

Significa proporcionar a cada alumno los puntos de referencia intelectual y axiológicos que le permitan comprender el mundo que le rodea y desempeñarse en él como un individuo responsable y justo, por lo que una función determinante en la educación es dar a los individuos la libertad de pensamiento, juicio, sentimientos y de imaginación, fundamentados en los valores humanos y en la participación crítica para transformar la vida social y desarrollar sus talentos.

2.1.6.- *El papel de la escuela secundaria*

Según el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica (SEP, p.7), los objetivos de ésta son:

Proporcionar al educando, además de la formación científico-humanística y artística característica de este nivel, los principios básicos y conocimientos teórico-prácticos en las diferentes actividades tecnológicas.

Promover en el alumno el desarrollo de aptitudes, habilidades y destrezas propiciando con ello el logro de una formación integral en el educando y permitiéndole el ingreso al nivel inmediato superior.

Proporcionar al educando los fundamentos que le permitan el preingreso al trabajo y vincularlo con la realidad de su región por medio de actividades productivas (antes talleres. hoy tecnologías).

2.1.6.1. EL MODELO PEDAGÓGICO DE LA SECUNDARIA TÉCNICA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Antes de poder analizar y evaluar el desempeño de la Escuela Secundaria Técnica en general, y en particular de la N° 89, se procede a su conceptualización como una institución social. Esto con la finalidad de comprender cómo está estructurada, cómo funciona y qué factores intervienen en el logro o impedimento de sus objetivos como parte del Sistema Educativo Nacional. Ello se plantea en el siguiente apartado.

2.2.- LA ESCUELA COMO INSTITUCIÓN

El significado del término "Institución" tiene diversas acepciones, dependiendo del punto de vista desde donde se observe. Por ejemplo, si consideramos el enfoque sociológico, tenemos que una institución es *"una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas"*. (FICHER, 37.)

Se habla de institución como constelaciones de normas y sistemas de roles. Para T. Parsons, dentro de las instituciones se pueden distinguir dos niveles o formas de analizar una misma realidad, que pueden confundirse. Éstas serían:

- a) Las instituciones como organizaciones y otras colectividades de las que tiene sentido decir que uno es miembro. (P. Ej., la universidad.)
- b) La institución como constelaciones o complejos de normas y principios que regulan, por medio de la ley y otros mecanismos de control social, la acción y las relaciones sociales. (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 800.)

La mayor parte de las instituciones pueden ser analizadas desde estas dos perspectivas. Así, se habla de institución escolar como colectividad organizada

que persigue unos fines (escuela o conjunto de escuelas) y como conjunto de normas que regulan la actividad educativa.

La institución educativa, en el segundo sentido, se ocupa de la socialización del alumno y de la transmisión de la herencia cultural de una sociedad de una generación a otra.

La institucionalización de la enseñanza surge a medida que la familia y la comunidad se van haciendo incapaces de cubrir las exigencias educativas que la sociedad plantea y conforme aumentan y se complican los contenidos de la enseñanza y aparecen nuevas formas de estructura de la comunidad.

Desde el punto de vista jurídico, la institución se define como *"aquél cuerpo social, que con personalidad jurídica o sin ella está integrado por una pluralidad de individuos, cuyo fin responde a las exigencias de la comunidad y del que derivan situaciones objetivas o estatus que invisten a sus miembros de deberes y derechos estatutarios"*. (FICHER, 37.)

Sin embargo, una definición más simple y concreta es la que proporciona el antropólogo británico Malinowski, pues para él la institución es *"un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado"*. (FICHER, 38.)

2.2.1.- *Institución social*

El término se aplica en el lenguaje ordinario —y, a menudo, en el sociológico— a dos tipos de fenómenos sociales: 1) las organizaciones, asociaciones y, en general, grupos organizados, que persiguen metas específicas; 2) las reglas y procedimientos que caracterizan la actividad de los grupos. Sin embargo, parece conveniente distinguir con claridad 1) y 2) reservando el

concepto de institución social para 2). (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 801.)

Así lo hacen R. M. Maclver y C. G. Page, por ejemplo. Para ellos, «si consideramos algo como un grupo organizado, se trata de una asociación; si como una forma de proceder, es una institución». De una asociación se puede ser miembro; de una institución, no.

No obstante, el mismo fenómeno se puede estudiar en su aspecto «asociativo» o en el «institucional». Por ejemplo, un centro educativo se puede analizar como una asociación (un conjunto de profesores y alumnos —grupos de los que se puede ser miembro—) o como un conjunto de instituciones (la organización en cursos, los exámenes, el régimen disciplinario, etc.).

T. Parsons propone una distinción semejante entre el nivel colectivo (organizaciones y otros grupos de los que se puede ser miembro) y el nivel institucional, al que define como un complejo de principios y normas que regulan, a través de la ley u otros mecanismos de control social, la acción y las relaciones sociales.

Los sociólogos suelen agrupar las instituciones sociales en cuatro «complejos» fundamentales: las instituciones económicas, políticas, culturales y de parentesco (las que regulan el matrimonio, la familia y la crianza de los niños), a las que cabe añadir las instituciones específicamente educativas.

La significación fundamental de las instituciones sociales es su carácter regulador del comportamiento humano: trazan pautas por las que se intenta que discorra la acción social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se concluye que las instituciones existen porque proveen satisfactores que la sociedad demanda, siendo el cumplimiento de esas necesidades la razón de la existencia de las mismas. Tales servicios o satisfactores son proporcionados de una manera organizada; es decir, mediante una serie de actividades ejecutadas por individuos unidos en el logro de un objetivo. Por ello, se puede decir que las instituciones son sistemas organizacionales creados para y legitimados por la satisfacción de las necesidades sociales.

2.2.2.- *La escuela es una institución pública*

Las instituciones públicas son aquellas que pertenecen a la nación y que son administradas por el gobierno, cuyo propósito fundamental es contribuir al bienestar común.

La escuela debe cumplir con una función que demanda la sociedad: satisfacer las necesidades sociales del individuo. Se puede afirmar que no existe ninguna necesidad social del individuo que no atañe a la educación (Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria. Lecturas, 9). Por ello, la escuela es una institución social.

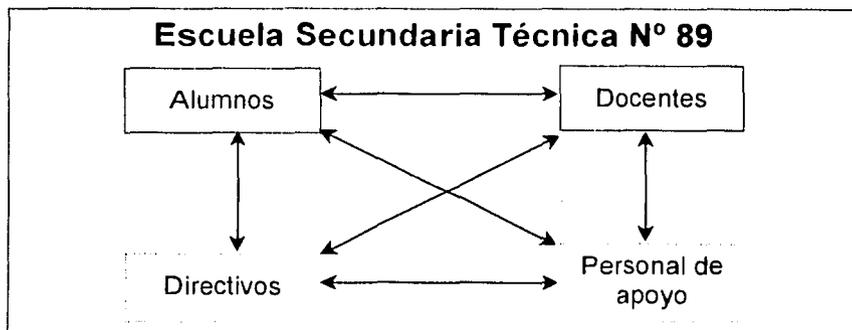
Como la función de la escuela es proporcionar el servicio de la educación de manera gratuita, cae en el ramo de las instituciones públicas; además, en el ramo de la educación básica, considerando los distintos niveles educativos, el 93% de los niños del país asiste a una escuela pública; las instituciones privadas hacen una importante y valiosa aportación al sistema educativo que no se puede desconocer, pero en términos de población, la mayor parte asiste a una escuela pública.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.3.- *La escuela como sistema*

Dado que la escuela es una institución —ya que es un ente organizado— puede ser estudiada desde la perspectiva de la teoría de sistemas, pues este enfoque hace posible en gran medida el estudio de aquella, dado que la teoría de sistemas es muy conveniente para analizar cualquier estructura social, incluyendo una institución, así como los elementos que la constituyen, sus funciones y procesos, sus relaciones y demás aspectos, se parte de esta teoría para explicar en sus términos a la institución como sistema organizacional social. (MURIEL, p.39.)

La escuela es una institución que se compone de diversos elementos que están organizados, condición suficiente para que sea aplicable el análisis sistémico, tal como lo menciona Serrano. (SERRANO, 95.) Desde este enfoque, la escuela contiene elementos obligatorios y optativos, siendo los primeros aquellos componentes indispensables para la existencia del sistema, y cuya transformación implica la transformación del sistema, inclusive su desaparición provocaría la desaparición del sistema (alumnos y docentes, entre otros). Los elementos optativos son aquellos que se pueden reemplazar por otros y el sistema permanece, sin transformarse en otro sistema. (Instalaciones y administradores, por ejemplo.) (SERRANO, 97.)



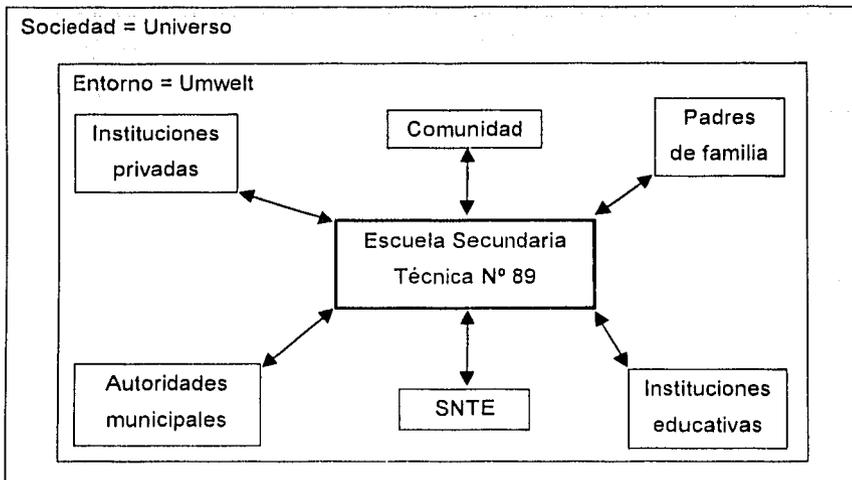
Como en todo sistema, la escuela cuenta con relaciones o dependencias entre sus componentes, las cuales son:

- a) **Solidarias.** Cuando hay interdependencia entre los elementos de la relación; es decir, el cambio del elemento implica el cambio en otro u otros componentes.
- b) **Causales.** Ocurre cuando el cambio de un componente afecta a otro u otros, pero no a la inversa.
- c) **Específicas.** Sucede cuando la modificación de un componente provoca —a veces— el cambio en otro u otros componentes, pero no necesariamente, y viceversa.

Además de lo antes mencionado, el sistema cuenta con diferenciaciones entre sus elementos, ya sean estructurales o funcionales. En suma, el conocer las características mencionadas arriba permite saber cómo es el sistema y cómo funciona, lo que llevaría a representar al sistema mediante un modelo que permitiría alcanzar un conocimiento analítico del mismo.

La escuela como institución es un sistema que forma parte de un sistema mayor o suprasistema, el cual constituye su medio ambiente político, económico y social específico —llamado Umwelt. A su vez, el suprasistema está contenido en un macrosistema —universo— representado por la sociedad en general. Así mismo, la escuela como sistema, está constituida por diversos subsistemas que son, por ejemplo, todos los departamentos de la institución, y por numerosos componentes que son los individuos que la integran.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Esta institución, como sistema social, es considerada como un sistema abierto, lo que significa que se llevan a cabo interrelaciones entre el sistema y su medio ambiente, dando como consecuencia que la estructura, funciones y conductas del sistema estén cambiando continuamente; en otras palabras es dinámica, ya que interactúa constantemente con su medio ambiente a través de los insumos que recibe de él y de los productos que sobre él descarga.

Partiendo de la definición de sistema como un "*conjunto de funciones (generadas en las partes) y las interrelaciones entre esas funciones*" (JOHANSEN, 25) —lo cual implica una organización de los elementos que lo componen (SERRANO, 95)—, se puede aseverar que la Escuela Secundaria Técnica N° 89 tiene una organización, roles definidos^{*} e interacciones, entendiendo éstas como

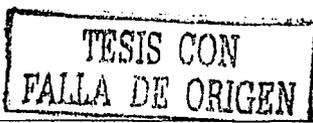
* Esta definición de roles se consigue mediante los manuales de organización, las especificaciones del cargo y/o la descripción de funciones las cuales pretenden indicar quién hace qué y quién no lo hace. es decir, debe considerarse a los manuales de

el proceso por el cual las personas influyen unas en otras por medio del intercambio mutuo de pensamientos, sentimientos y reacciones (JOHANSEN, 60).

2.2.3.1. PRINCIPIOS DE LA TEORÍA DE SISTEMAS APLICABLES A LA INSTITUCIÓN

- a) **Homeostasis.** Se refiere al equilibrio entre sus diversos insumos (materia prima, información y recursos humanos, entre otros) y sus productos terminados (objetivos alcanzados, servicios que presta, información que proporciona, etc.), así como entre sus diversos elementos estructurales (como serían sus distintos departamentos, su personal, etc.).
- b) **Interdependencia.** Envuelve dos aspectos: 1) Significa que la escuela afecta al medio ambiente mediante sus productos, y es afectada por éste a través de la retroalimentación —feedback—, y 2) todos los distintos elementos de la escuela dependen unos de otros para mantener el equilibrio necesario y lograr sus propósitos.
- c) **Entropía.** Este concepto, tomado de la Termodinámica, es una medida de la tendencia al "desorden", por lo que, aplicándolo a la escuela, una entropía positiva sería el conjunto de todos los problemas que obstaculizan su desarrollo y le impiden lograr sus objetivos. Por otro lado, la entropía negativa equivaldría a todos los esfuerzos que realiza la institución para evitar su destrucción y lograr sobrevivir; es decir, el conjunto de todos sus esfuerzos y acciones adaptativas.

organización como los esquemas de comunicaciones entre las diferentes posiciones y roles. Esta consideración es completamente válida si se considera a la organización social como estructura o sistema cuya función primordial consiste en la elaboración y procesamiento de información, y la comunicación de ésta no únicamente para la toma de decisiones, sino también para la traducción de las decisiones en acciones concretas.



- d) **Incertidumbre.** Es el estado de inquietud provocado por las deficiencias de información. Si se difunde información respecto a los requerimientos de la institución y de su medio ambiente, habrá menos incertidumbre.
- e) **Teleología.** La escuela secundaria, como institución, tiene un propósito último o meta final —establecida previamente— hacia la cual encamina todos sus esfuerzos, independientemente de la eficacia con que lo haga. Parte de esta teleología está contenida en el Plan de Estudios, cuyo propósito esencial —derivado del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa— es:

Contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país y que sólo la escuela puede ofrecer. Estos contenidos integran los conocimientos, habilidades y valores que permiten a los estudiantes continuar su aprendizaje con un alto grado de independencia, dentro o fuera de la escuela; facilitan su incorporación productiva y flexible al mundo del trabajo; coadyuvan a la solución de las demandas prácticas de la vida cotidiana y estimulan la participación activa y reflexiva en las organizaciones sociales y en la vida política y cultural de la nación. (Plan y programas de estudio 1993,12.)

- f) **Equifinalidad.** Cada departamento (subsistema) o miembro (componente) de la institución busca y puede llegar al mismo objetivo a través de la realización necesaria de distintas funciones y actividades o de las mismas funciones y actividades, pero de manera diferente. (MURIEL, 40-42).

2.2.4.- *La Escuela Secundaria Técnica N° 89 como institución*

La Escuela Secundaria Técnica N° 89 posee los elementos que la caracterizan como una institución:

2.2.4.1. A) TIENE UN PROPÓSITO DETERMINADO

Según el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica, los objetivos de ésta son:

Proporcionar al educando, además de la formación científico-humanística y artística característica de este nivel, los principios básicos y conocimientos teórico-prácticos en las diferentes actividades tecnológicas.

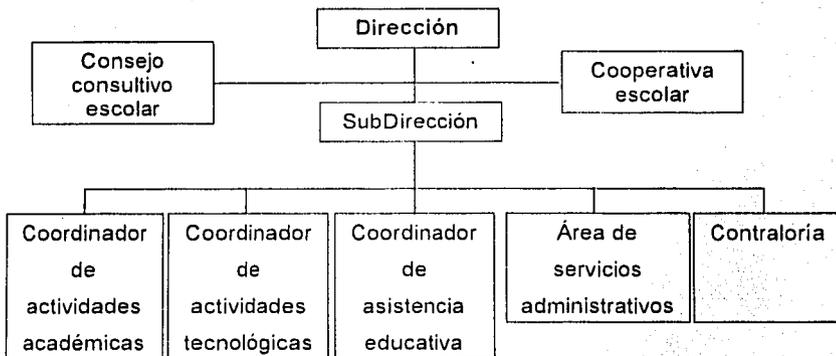
Promover en el alumno el desarrollo de aptitudes, habilidades y destrezas propiciando con ello el logro de una formación integral en el educando y permitiéndole el ingreso al nivel inmediato superior.

Proporcionar al educando los fundamentos que le permitan el preingreso al trabajo y vincularlo con la realidad de su región por medio de actividades productivas. (Manual de organización de la escuela de educación secundaria técnica. 7)

2.2.4.2. B) ESTÁ COMPUESTA POR ELEMENTOS ORGANIZADOS

El manual anteriormente citado muestra la estructura de la organización de la Escuela Secundaria Técnica N° 89: es decir, los diferentes subsistemas que la componen y sus relaciones formales:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



2.2.4.3. c) LOS ELEMENTOS QUE LA COMPONEN TIENEN FUNCIONES DEFINIDAS

El manual de organización en comento incluye, para todos los elementos de la organización:

- ♦ Propósito del puesto.
- ♦ Relaciones de autoridad.
- ♦ Ámbito de operación.
- ♦ Funciones
- ♦ Límites de autoridad
- ♦ Responsabilidades
- ♦ Comunicación, entre otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.5.- *Beneficiarios de los servicios que brinda la Institución*

Una de las premisas fundamentales de la filosofía de la calidad total es centrar los procesos en la satisfacción de los beneficiarios. Puesto que los escritos de calidad total proceden de la administración de empresas y organizaciones que producen bienes y prestan servicios, en ellos se habla de la satisfacción del cliente. En educación, se prefiere hablar de beneficiarios.

El principal beneficiario de la educación es, sin duda alguna, el alumno. Él es el receptor —y un receptor activo y participante— de todo esfuerzo educativo, y desde luego, de todo impulso por mejorar la calidad de la educación. El alumno es el que mejorará cualitativamente como resultado de procesos educativos mejorados. El alumno es, entonces, el beneficiario inmediato de la educación. Y como tal, es el beneficiario más importante (SCHMELKES, 22), tanto en lo inmediato como en lo mediato, pues su educación no puede reducirse a proporcionarle solamente aquello que le sirva para la etapa del proceso de desarrollo personal por la que está pasando, sino que debe ofrecerle aquellos elementos que le permitirán desarrollarse en forma adecuada en un mundo futuro.

Los padres de familia también son beneficiarios de la acción de la escuela, pues comparten con ella la función formativa de los niños, contribuyendo de diferentes formas y con diferentes intensidades para que el proceso educativo rinda los frutos que ellos esperan de la escuela.

Otros beneficiarios del quehacer educativo son las escuelas del siguiente nivel educativo que reciben a los egresados. Así mismo son beneficiarios del quehacer educativo los centros de trabajo que les dan empleo. También la comunidad en la que el alumno se desempeñará social y políticamente es beneficiaria del sistema educativo. En términos más amplios, es la sociedad la beneficiaria del sistema educativo. Desde este punto de vista es necesario tener

en cuenta que los resultados cualitativos de la educación no terminan cuando el alumno egresa del plantel. Gran parte de ellos serán visibles, precisamente, a partir de ese momento y durante mucho tiempo. En efecto, no es que los alumnos *salgan* de la escuela, sino que *entran* a la sociedad para la que fueron formados. La calidad de la forma de entrar a la sociedad es uno de los objetivos principales del quehacer educativo.

Internamente, la escuela también tiene beneficiarios. El ejemplo más claro es el maestro del grado siguiente, quién recibirá a los alumnos del grado inmediato anterior. Este maestro también se verá beneficiado por una educación de calidad, o perjudicado por la ausencia de la misma. Otra de las nociones básicas de la filosofía de la calidad total es que, respecto de estos beneficiarios internos, se deben aplicar los mismos principios que respecto a los externos. En otras palabras, también sus necesidades y expectativas se convierten en un aspecto central de los esfuerzos por mejorar la calidad dentro de la institución.

En una fábrica, si un departamento de producción envía partes defectuosas al departamento responsable de la siguiente fase de la producción de un artículo, será difícil producir con calidad, o hacerlo significaría costos muy altos. Por eso, uno de los preceptos importantes de la filosofía de la calidad total es el de reducir a cero el envío de partes defectuosas al departamento siguiente. De la misma manera, se insiste en que la solución a problemas de esta naturaleza no está en identificar estas partes defectuosas y regresarlas a su lugar de origen, sino en evitar producirlas. Un movimiento de calidad total en una empresa estaría centrado en eliminar las causas que llevan a que se produzcan piezas defectuosas.

En educación no se habla de partes. Se habla de personas —los alumnos—. Estas personas se ven afectadas de manera especial cuando no se atienden las causas de su rezago escolar. En muchas ocasiones, los efectos provocados por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

permitir ese rezago tienen consecuencias que perduran a lo largo de toda la vida. En la escuela, la solución que muchas veces se da al rezago escolar es la de volver a empezar: se reprueba al alumno. Se sabe que si el alumno no aprendió, no puede satisfacer las necesidades del próximo grado escolar. No se concentran muchos esfuerzos en evitar el rezago ni en combatir las causas que lo producen. Y por no incomodar al beneficiario interno —al maestro del próximo grado— se perjudica al alumno, que representa al beneficiario inmediato y la razón de ser del quehacer escolar.

2.2.6.— *El aprendizaje organizacional*

El aprendizaje organizacional es un indicador de cambio dentro de la institución porque con ello la organización refleja un conjunto de transformaciones y renovaciones en sus distintas áreas y en diversos elementos que la integran. Tales manifestaciones se producen por la adquisición de conocimientos, cultura y valores, en una palabra: aprendizaje. Este aprendizaje lo realizan los individuos que forman la organización.

Entre los resultados del aprendizaje organizacional se encuentra la innovación y procesos de cambio en los estilos de vida y actitudes del personal que integra la organización, también la instrumentación de métodos, formas y estilos para realizar las actividades diarias de la organización. Lo anterior implica que la organización es producto del pensamiento y actuación de sus miembros.

Algunos estudiosos de la comunicación organizacional —como Edgar Schein (1993)— proponen el diálogo como eje articulador del aprendizaje organizacional y del cambio, ya que desde su particular perspectiva los problemas organizacionales radican en «fallas de comunicación» y «malos entendidos» que imposibilitan el tratamiento de un problema y en consecuencia plantear una solución común al mismo.

TESIS
FALLA DE ORIGEN

Otros autores (Daft y Weick, 1984; Lanz y Mezias, 1990) consideran que existe una relación estrecha entre estrategia organizacional y estilos cognitivos; con ello pretenden explicar cómo es que las estrategias afectan a la organización en su proceso de adaptación general y cómo es que este proceso de adaptación genera una serie de resistencias al interior de la organización, llegando a la conclusión de que superar estas resistencias es fundamental para impulsar el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional, y de igual forma, los procesos de formulación e implantación de estrategias propulsan la adquisición de conocimiento.

La estructura de la organización —ya sea centralizada o descentralizada— también influye sobre la capacidad organizacional para aprender (Ilatch, 1997). La estructura centralizada produce un aprendizaje lento, mientras que la estructura descentralizada facilita la asimilación de nuevos patrones y situaciones (aprendizaje rápido). Una estructura inadecuada obstaculiza la producción ocasional de consecuencias vitales o positivas para la organización.

Otro factor que repercute en el aprendizaje organizacional es la complejidad contextual, ya que un nivel mayor de complejidad (turbulento o hiperturbulento) obstaculiza la capacidad de aprendizaje y genera un sobrecarga en el sistema de aprendizaje de la organización (Hedberg, 1981). Sin embargo, un nivel demasiado bajo de complejidad (plácido) es perjudicial al provocar la somnolencia organizacional.

2.2.6.1. EL DES-APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Es importante que la organización cuente con nuevas ideas o estructuras cognitivas que le permitan generar nuevos conocimientos. Sin embargo, el des-aprendizaje organizacional es sumamente problemático porque algunos individuos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

permanecen prisioneros en sus estructuras cognitivas perdiendo en consecuencia sus herramientas conceptuales de cambio.

Las dificultades enfrentadas en el des-aprendizaje son consistentes con el carácter de la auto-confirmación y auto-reproducción de las estructuras cognitivas (Argyris, 1991; Argyris y Schon, 1978); Nystrom y Starbuck, 1984). La renuencia a abandonar las viejas formas de pensamiento y adoptar unas nuevas puede ser explicada por una defensa del ego frente a la ansiedad producida por la llegada del cambio (Diamond, 1986; Harung y Harung, 1995).

Desde la perspectiva de Iledberg (1981) existen dos explicaciones para el des-aprendizaje organizacional:

- 1) El aprendizaje y el des-aprendizaje se producen abruptamente en forma simultánea. Aquí, las nuevas estrategias de adaptación reemplazan a las viejas, las cuales no son des-aprendidas u olvidadas, sino que son almacenadas de tal forma que su recuperación se hace incrementalmente más difícil.
- 2) Son fases sucesivas. En esta explicación, un mecanismo complejo de desaprendizaje interviene provocando la desintegración y descalificación de las conexiones causales establecidas en las reglas de comportamiento o en las teorías de la acción (Argyris y Schon, 1978; McGill y Slocum, 1993).

Ambas perspectivas apuntan a la existencia de resistencias (organizacional, política, personal y psicológica) al cambio que interfieren con las diferentes etapas en el procedimiento de des-aprendizaje (Nystrom y Starbuck, 1984; Diamond, 1986). Las estructuras fragmentadas, la comunicación ineficiente, la baja estima, la persistencia de los mitos, las limitaciones al desempeño, y la ambigüedad o

complejidad son, en conjunto, los factores que impiden el des-aprendizaje y, por lo tanto, obstaculizan el aprendizaje organizacional y la renovación gradual de la organización.

En conclusión, el proceso de des-aprendizaje es un elemento inherente y necesario para el aprendizaje organizacional, ya sea en forma (casi) simultánea o en fases sucesivas. Esto se debe fundamentalmente a que los mecanismos de aprendizaje organizacional para poder funcionar necesitan de ciertas estructuras cognitivas ya establecidas, de su reformulación y fusión con algunas nuevas (des-aprendizaje), a fin de reconstituir un conocimiento nuevo. En cierta medida el proceso de des-aprendizaje es similar al desarrollo de estudios superiores en donde el estudiante tiene que abandonar sus viejas estructuras y atavismos para crear o descubrir nuevos conocimientos.

2.2.6.2. ENFOQUES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Shrivastava (1983) clasifica el aprendizaje organizacional condensándolo en cuatro enfoques, cada uno de ellos sustentado en supuestos teóricos diferentes:

1) Experiencia institucionalizada.

Esta primera perspectiva corresponde a la propuesta de las curvas de aprendizaje, las cuales pueden considerarse como la expresión actual de un concepto de aprendizaje único en las organizaciones. Este concepto consistió en que las horas hombre implicadas en el proceso de producción declinaban a una tasa constante.

Como resultado de este descubrimiento, se estudió el proceso de aprendizaje y se obtuvieron como resultado una serie de curvas de aprendizaje particulares, indicando con esto que, factores como la

habilidad gerencial, los métodos de fabricación, las herramientas, el control de calidad, y el diseño organizacional pueden operar de manera coactiva para mejorar el desempeño organizacional.

2) Adaptación.

Se concibe al aprendizaje organizacional como un cúmulo de experiencia obtenido mediante una serie de procesos de ajuste continuos que buscan el establecimiento de reglas, atención a las mismas y a las metas de la organización.

3) Supuestos compartidos.

Esta perspectiva se caracteriza por la modificación de las bases comportamentales que orientan la acción de los individuos pertenecientes a una organización. Dentro de esta clasificación Shrivastava (1983) encuadra el trabajo desarrollado por Argyris y Schon en 1978, ya que consideran a la organización como un artefacto que se sustenta en los mapas cognitivos de sus miembros, y que a su vez los orienta en sus interacciones organizacionales. Desde este enfoque, organizar es el esfuerzo cognitivo activo de los actores para usar sus mapas y ubicarse en sus interacciones diarias y diseñar las indicaciones de actuación más apropiadas. El aprendizaje organizacional, en consecuencia, es el proceso mediante el cual se modifican los mapas cognitivos de las personas. Estos mapas pueden ser modificados por mitos, epopeyas, historias y leyendas organizacionales (Hedberg, 1981; Hedberg, Nystrom y Starbuck, 1976).

4) Como un conocimiento producto de la relación entre la acción y el resultado.

Desde esta perspectiva las organizaciones son vistas como grandes sistemas poderosos comprometidos en acciones de transformación de insumos en productos deseables. Duncan y Weiss (1979) conciben al aprendizaje organizacional como el mejoramiento del conocimiento, tanto en nivel como en calidad, de las relaciones causales entre los insumos, los productos y los efectos del ambiente. Siguiendo este orden de ideas, el conocimiento producido por el aprendizaje organizacional debe ser comunicable, consensual e integrado a la organización, por ella misma. Esto es, la organización debe institucionalizar el proceso mediante la creación de procesos y sistemas de aprendizaje que tengan como tarea principal proveer de información a los directivos, para que ellos puedan hacer los cambios necesarios (Beer, 1972; Duncan y Weiss, 1979; Thompson y Hunt, 1996).

Concluyendo, el aprendizaje organizacional busca la promoción del aprendizaje como una reformulación del conocimiento anterior con las ideas nuevas, como una forma de generar información –también nueva– que permita enfrentar los embates contextuales y concebir una toma de decisiones más apegada a la realidad organizacional. Constituyendo un conocimiento obtenido del ejercicio práctico que comparta bases epistemológicas sólidas que enriquezcan y den sentido a las estructuras cognitivas de los individuos que integran la organización.

Todo este proceso de aprendizaje organizacional promueve la institucionalización de una serie de mecanismos de reflexión y auto-reflexión que conducen a la abstracción formal del conocimiento, ya que los campos de acción cotidianos y los del discurso requieren de distintos mecanismos de apropiación y modos más efectivos de interpretación del conocimiento. El establecimiento de

estos mecanismos de impregnación de conocimiento permitirá a la organización instaurar una secuencia de relaciones entre los sistemas de discernimiento y las condiciones que requiere la actuación del ser humano. (MEDINA, 2003.)

2.2.7.- *El control del poder en la institución*

El poder es (CROZIER, 1990) *"una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse mas que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales"*. En otras palabras, no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas.

El poder puede precisarse como una relación de intercambio, y por lo tanto recíproca, pero en la que los términos del intercambio favorecen más a una de las partes involucradas. Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro. (CROZIER, 58).

Así, el poder reside, pues, en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder; esto es, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida. La fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad, es decir, los recursos que poseen unos y otros no intervienen sino en la medida en que éstos les proporcionen una libertad de acción más grande.

El poder de un individuo o de un grupo, o de un actor social, está en función de la amplitud de la zona de incertidumbre que lo imprevisible de su propio comportamiento le permita controlar ante sus agremiados; pero, no importa cuál sea la zona de incertidumbre: todavía falta que ésta sea pertinente con relación al problema que se va a tratar y a los intereses de los partidos que participen, o que, en suma, sea una zona de incertidumbre cuya existencia y cuyo control condicionen la capacidad de acción de uno y otros.. Entonces, la estrategia de cada uno de los adversarios se orientará en forma natural hacia la manipulación de la providencia de su propio comportamiento y la del prójimo, directa o indirectamente, modificando en su favor las condiciones estructurales y las "reglas" que rigen sus interacciones con el prójimo.

2.2.7.1. PODER Y ORGANIZACIÓN

En este nivel es cuando intervienen las características estructurales de una organización. Éstas delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. Son las restricciones que se imponen a todos los participantes.

En principio, la organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente. El poder no existe por sí mismo; sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada, mediante la cual, en otros términos, se integran, por lo menos provisionalmente, en un conjunto organizado.

Es así como poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble. Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden



ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

Posteriormente, las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. Al tiempo definen los sectores en que la acción es más previsible y que organizan procedimientos más o menos fáciles de controlar, crean y circunscriben zonas organizativas de incertidumbre que los individuos o los grupos tratarán simplemente de controlar para utilizarlas en la consecución de sus propias estrategias y alrededor de las cuales se crearán, por ende, relaciones de poder. El poder, a su vez, junto con las capacidades de acción de los individuos o de los grupos dentro de una organización dependen a fin de cuentas del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos y de la importancia y la pertinencia de esa fuente de incertidumbre con relación a las demás que condicionan igualmente esta capacidad. Así, cuanto más crucial sea la zona de incertidumbre controlada por un individuo o un grupo para el éxito de la organización, con más poder contará.

2.3.- LA COMUNICACIÓN

En sentido amplio puede tomarse como formulación de un principio universal de interrelación a múltiples niveles: biológico, psicológico, sociológico, cosmológico, tecnológico, etc.

Dentro de un contexto general, pero más restringido, suele ceñirse al ámbito de la existencia humana en sus diversas conexiones con la realidad circundante, así como a las distintas actividades que con ella se mantienen. (Diccionario de Ciencias de la Educación. 284).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta generalización del término puede considerarse como un resultado del inusitado desarrollo experimentado en el siglo XX dentro del campo de las transmisiones y de las ciencias a él vinculadas. Todo lo cual ha convertido al dominio de la comunicación en un sector complejo e interdisciplinar de crucial interés desde las coordenadas científicas y tecnológicas más dispares.

El estudio de la comunicación se divide en tres niveles: el *sintáctico* (relación entre las estructuras signicas), el *semántico* (relación entre los signos y los significados) y el *pragmático* (relación entre signos y sus usuarios).

En el uso cotidianizado del término puede entenderse por comunicación "*aquél proceso que posibilita el intercambio de significados entre sujetos por medio de una serie de convenciones sistematizadas en unos códigos y aplicadas sobre un concreto tipo de medio semiótico (verbal, estrito, gestual...)*" (Diccionario de Ciencias de la Educación, 285).

2.3.1.- *Importancia de la comunicación en la construcción de conocimientos*

PRIETO (1999) Menciona que:

Es parte ya de la jerga de la escuela la expresión construcción de conocimientos. No me interesa discutirla, pero sí centrar el análisis en sus alcances. No se construyen conocimientos como quien está haciendo un edificio o algo fuera de sí mismo. Uno construye precisamente en sí mismo. Por lo tanto, en el terreno de la educación, construir es construirse.

Y uno se construye no sólo a través de conocimientos. Lo hace por el arte, por el juego con el propio cuerpo, por las interacciones, por los encuentros con los otros seres.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno aprende cuando se construye a sí mismo, cuando adquiere competencias que le permiten apropiarse de sus posibilidades y de las que ofrecen la cultura y el mundo en general.

¿No sucederá lo mismo con la transformación educativa? ¿No será que transformar es, en primer lugar, transformarse? Si se acepta este punto de partida, habrá que pensar de qué manera lo comunicacional puede aportar a lo largo de esa transformación de uno mismo sobre la cual, o a partir de la cual mejor, se podrá lograr alguna innovación de la educación.

El hecho educativo es profunda, esencialmente comunicacional. La relación pedagógica es en su fundamento una relación entre seres que se comunican, que interactúan, que se construyen en la interlocución.

Quienes han elegido la educación han elegido como base de su actividad una comunicación humana, una relación con el otro. Esta profesión está entramada hasta sus entrañas en la comunicación.

Construirse y construir tiene como base el respeto por uno mismo y por los demás. Esto no se improvisa, ni se predica, ni se desarrolla a través de algún taller. Es el fruto de una constante e intensa relación con uno mismo, plasmada en documentos, en materiales en los cuales leerse, en reflexiones sobre modos de actuar y de percibir, y de una también intensa relación con los demás, expresada en espacios en los que se puede hacer un constante ejercicio de confianza, de fe en la palabra y en las intenciones del otro.

Si la educación está a la base de la humanización, si mediante ella se transita de una bullente atmósfera de sensaciones al lenguaje articulado, a la caricia, a la mirada, al sentido y a la cultura, y si el hecho educativo es profunda, esencialmente comunicacional, entonces los humanos son seres de relación,

siempre entre y con los otros, no se puede soñar con transformaciones educativas sin jugar hasta las entrañas con la necesidad y capacidad de comunicarse.

2.3.1.1. LA COMUNICABILIDAD

En la educación la comunicación interesa desde el punto de vista de la comunicabilidad. Es decir, a partir de las relaciones entre seres humanos en función de cumplir la tarea del aprendizaje, y por ello y para ello lograrse como institución y como educador.

"La comunicabilidad es el ideal —desde la perspectiva de la comunicación en la educación— de todo acto educativo, sea desde el punto de vista institucional, desde el educador, desde los medios y materiales, desde el grupo, desde la relación con el contexto y desde el trabajo con uno mismo." Entendiéndose comunicabilidad como *"la máxima intensidad de relación lograda en las instancias de aprendizaje: la institución con sus docentes, estudiantes y el contexto, los docentes entre sí y con los estudiantes, los estudiantes entre sí y con los medios, los materiales y el contexto, en fin, cada uno (docente o estudiantes, encargados de la gestión del establecimiento) consigo mismo."* (PRIETO, 46)

2.3.1.2. LA ENTROPÍA COMUNICACIONAL EN LA EDUCACIÓN

La entropía comunicacional es el extremo contrario de la comunicabilidad, es la pérdida de comunicación o incluso muerte de la misma (PRIETO, 49). La entropía acecha siempre y a menudo cunde sin que se perciba, hasta que está por todas partes. En realidad, la vida de todo ser humano, institución, sistema, es una lucha contra la entropía, entendida como pérdida de energía. En la comunicación en la educación sucede lo mismo. Solo que muchas veces no se lucha contra ella porque forma parte de una tradición de pobreza comunicacional, porque conviene de alguna manera para que no haya tantas exigencias, porque funciona



un sistema de complicidades destinado a fingir que se educa y se aprende cuando en realidad sólo se pierde el tiempo —y la vida— en un juego de simulaciones.

La entropía tiene una ventaja: no exige mayor gasto de energía. Puede cundir favorecida por los llamados muros:

- ♦ el muro de la violencia
- ♦ el muro del autoritarismo
- ♦ el muro de la fatiga
- ♦ el muro del desaliento
- ♦ el muro del discurso institucional

2.3.2.- *Enfoque sistémico de la comunicación*

La comunicación presenta las características que se les exige a los sistemas:

- 1) La comunicación requiere la participación de más de un elemento, entre los que pueden estar los siguientes:
 - a) Dos actores.
 - b) Una sustancia expresiva.
 - c) Un instrumento biológico o tecnológico de modificación de la sustancia expresiva.
 - d) Un instrumento biológico o tecnológico de captación de señales.
 - e) Una representación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2) Los elementos de la comunicación están organizados, característica que permite la utilización del enfoque sistémico para su estudio.
- 3) Cada sistema de comunicación implica la existencia de otros componentes para que aquél pueda llevar a cabo su función. (SERRANO, 108-109).

2.3.2.1. EL MODELO SISTÉMICO DE LA COMUNICACIÓN

Desde este enfoque, Zelko y Dance (1965) perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Igualmente, Lesikar (1972) también divide las comunicaciones en internas-externas, pero agrega otra clasificación más: las comunicaciones personales —también llamadas comunicaciones informales—, las cuales consisten en el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización. (GOLDHABER, 21.)

Respecto a las interacciones informales ¿porqué se producen? ¿Qué se pretende con ellas? Sencillamente son relaciones necesarias para: a) la existencia del sistema y poder alcanzar los objetivos del mismo, b) que los individuos permanezcan dentro del sistema. En suma, porque esas relaciones son la organización; porque la definen y permiten que alcance sus objetivos.

Apoyándose también en el método general de los sistemas, Thayer (1968) define a la comunicación organizacional como "*aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización*". (THAYER 1968, en GOLDHABER, 21) Así mismo, Thayer reconoce tres sistemas de comunicación:

- a) Operacionales, los cuales manejan datos vinculados con tareas u operaciones.
- b) Reglamentarios, que envuelven órdenes, reglas e instrucciones.
- c) Mantenimiento/Desarrollo, los que tienen que ver con relaciones públicas y con los empleados, además de manejar la publicidad y la capacitación.

Otros autores —entre los cuales se encuentra Bormann y otros (1969)— subrayan la importancia de las habilidades comunicativas tales como escuchar, reunirse en pequeños grupos y de hablar para persuadir.

Más recientemente, Greenbaum (1971, 1972) incluye en el área de la comunicación organizacional el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas de las externas, considerando que la comunicación cumple un papel de coordinación de los objetivos personales y de la organización así como los de las actividades que originan problemas.

Por su parte, Witkin y Stephens (1972) interpretan la comunicación organizacional como *"aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización"*. (GREENBAUM en GOLDBER, 22) Sin embargo, Haney (1973) define a la comunicación organizacional como la coordinación —mediante la comunicación— de un determinado número de personas que están interdependientemente relacionadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todo lo anterior pone de relieve que existen muy diversas percepciones de la comunicación, pero se pueden detectar algunos aspectos generales de la comunicación organizacional:

1. Se realiza en un sistema complejo y abierto que influye y es influenciado por el medio ambiente —entorno, umwelt, suprasistema.
2. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Con base en estos aspectos, se puede definir la comunicación organizacional como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (GOLDHABER, 23) Esta concepción de comunicación organizacional considera cuatro conceptos fundamentales:

2.3.2.1.1 Mensajes

Estos se derivan de la información* que hay en la organización y que es percibida por los receptores, quienes le dan un significado. Por tal motivo, los mensajes tratan con información significativa acerca de personas, objetos y sucesos ocurridos durante las interacciones humanas.

Aunque los mensajes pueden ser evaluados desde varios ángulos (modalidad del lenguaje, supuestos receptores, métodos de difusión, propósito del

* Miller (1955) define el concepto "información" como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros del sistema.

flujo, etc.) el examen desde la modalidad del lenguaje es el más común; éste hace una diferenciación entre mensajes verbales (lingüísticos, tales como las cartas, conferencias y conversaciones) y no verbales (no lingüísticos). Dentro de los primeros es muy importante la elección precisa de las palabras utilizadas. En cuanto a los segundos, éstos mensajes no son hablados ni escritos, como: el lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.), características físicas (altura, peso, cabellos, etc.), conducta de contacto (apretón de manos, caricias, golpes, etc.), indicios vocales (tono, volumen, ritmo), espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad, etc.), objetos (gafas, peluca, vestuario), medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles, música).

El examen desde el enfoque de los supuestos receptores incluye a las personas que se encuentra tanto dentro como fuera de la organización. En relación a los primeros se evalúan los mensajes para uso interno, entre los cuales se consideran: el memorándum, boletines, reuniones, etc., tales mensajes están destinados al consumo de los empleados de la organización; y con relación a los segundos, los de uso externo, están: campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc., estos mensajes externos satisfacen las necesidades de un sistema abierto, vinculando a la organización con su público y su medio ambiente.

El análisis de los mensajes desde el enfoque del método de difusión se toma en cuenta cómo se difunden los mensajes, clasificándose en dos categorías generales: los que utilizan métodos "software" en su difusión, los cuales emplean la capacidad y habilidades individuales tales como pensar, escribir, hablar y escuchar para poder comunicarse con otros*; y los que emplean métodos

* En los métodos software se incluyen actividades de comunicación orales (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas, y escrita, tales como memorándums, cartas, boletines, informes, propuestas, pólizas, manuales, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"hardware", éstos últimos emplean alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar, como por ejemplo: el teléfono, el teletipo, el microfilm, la radio, los walkie-talkie, la videocinta, la computadora, etc.

Por otro lado, el propósito del flujo se refiere al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización, así como la particular función que cumple. Redding (1967) propone tres razones generales para explicar el flujo de mensajes dentro de una organización:

- a) de tarea, relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad de los productos, etc.;
- b) de mantenimiento, tales como mensajes relacionados con políticas o regulaciones, los cuales ayudan a la organización a seguir existiendo; y
- c) humanos, los cuales están enfocados a las personas de la organización, afectando sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.

Por su parte Thayer (1968) muestra cuatro actividades específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar, para persuadir, para regular, y para integrar. Los primeros dos —informar y persuadir— pueden insertarse en la clasificación de Redding de mensajes de tarea: la funciones regulatorias se acercan mucho a los mensajes de mantenimiento; y los mensajes de integración llevan a cabo funciones muy similares a las de los mensajes humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.2.1.2 Redes

Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan diferentes posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue una ruta denominada red de comunicaciones.

Una red de comunicaciones puede formarse con tan sólo dos personas, unas pocas, o toda una organización. Son muchos los factores que influyen en la naturaleza y el tamaño de la red, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección y la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de éstos.

Dado que los roles son un intrincado de facultades y obligaciones claramente definidos y asignados a una persona que ocupa una determinada posición, se espera de él una actuación específica. Tal demanda tiene su origen en las creencias y actitudes comunes que sobre algunos aspectos del sistema y sobre su funcionamiento tienen los integrantes de éste. Cuando estas creencias se acompañan por el sentimiento de que esas ideas son doctrinas importantes y apropiadas que especifican requerimientos de conducta para los miembros del grupo, se están definiendo las normas del grupo o sistema de normas.

Por lo anterior, las normas son las expectativas generales de carácter imperativo para todos los roles, y hacen explícitas las formas de conducta apropiadas para los participantes del sistema. Por otro lado, los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicamente generalizadas más elaboradas tanto para las conductas apropiadas de los miembros del sistema como para las actividades y funciones del sistema. (JOHANSEN, 40.)

Estos roles, normas y valores constituyen tres elementos relacionados y son la base para la integración de los sistemas sociales y, en este caso en concreto donde se carece de esta integración, es obvio que se requiere redefinir tales conceptos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La dirección de la red se ha dividido de manera tradicional en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién da origen al mensaje y de quién es el destinatario (o se supone que lo sea). Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. La gran mayoría de las comunicaciones descendentes implican mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes cuyo flujo surge desde los subordinados hacia los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir retroalimentación —feedback— o hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados; por lo tanto, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que están en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos, y rumores.

Por proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización; es decir, el proceso persona a persona, etc. Cuando los mensajes son enviados hacia arriba, abajo u horizontalmente, son reproducidos a medida que fluyen por las distintas redes. Cuando los rumores se transmiten vías secretas, siguen un proceso seriado.

Por regla general, le pueden ocurrir varias cosas al mensaje mientras está viajando seriadamente dentro de una organización: se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifica según los intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite. Reding (1973) afirma que: *"cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez que*

éste ha salido de su punto de origen." (REDDING, 1973 en GOLDHABER, 29.) A este fenómeno, March y Simon —en 1958— ya le denominaban "absorción incierta". Pace y otros (1974) afirman que "los errores tienden a desarrollarse en un proceso de reproducción seriado cuando se mezclan mensajes de más de un canal, cuando se intenta procesar un número excesivo de mensajes, y cuando los mensajes se mueven a una velocidad exagerada". (PACE et al., 1974 en GOLDHABER, 29.) Aplicando este concepto de la absorción incierta a la toma de decisiones a lo largo de la jerarquía de la organización, Redding (1967) llegó a una conclusión muy importante: *"cuanto más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización, las decisiones deberán basarse en una información cada vez menos detallada"*. (REDDING, 1967 en GOLDHABER, .30.)

Una conclusión muy interesante es que, si la cumbre de una organización recibiese toda la información disponible, es muy probable que la organización se desplomase por el peso de la información.

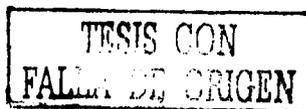
2.3.2.1.3 Interdependencia

Debido a que todas las partes del sistema (llamadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente mediante relaciones interdependientes, un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del mismo.

Las implicaciones de este concepto de interdependencia se fundamentan en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las diversas posiciones de la organización.

2.3.2.1.4 Relaciones

Considerando que la organización es un sistema vivo y abierto, sus componentes de conexión están en manos de personas. Es decir, las redes por



las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por individuos, por lo que las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrandó la atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.

2.3.3.- *La comunicación institucional*

La comunicación institucional es un término nuevo que surge a raíz del gran interés que existe por el estudio de las instituciones y de su importancia en la sociedad actual.

En el informe provisional sobre los problemas de la comunicación en la sociedad moderna que ha sido preparado para la UNESCO se define a la comunicación institucional como *"el sistema de intercambio de datos, informaciones, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado, y su público real y virtual, por el otro"*. (MURIEL, 24.)

Por otra parte, otra definición de comunicación institucional es: *"un proceso de relación dialéctico donde interactúan y se interrelacionan de manera interdependiente los actores Ego y Alter tomando como objeto central a las expresiones, promoviendo el concenso en las representaciones de los objetos de referencia institucional"*. (FRAGOSO, 43.)

2.3.3.1. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DENTRO DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA N° 89

La Escuela Secundaria Técnica N° 89, como una institución organizada, posee dos sistemas de comunicación: el formal y el informal. El sistema formal se encuentra compuesto por las líneas de comunicación, de autoridad y control

reconocidas y formalizadas en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica. En cambio, el sistema informal de comunicación es más oculto e invisible.

La organización informal es un conjunto de contactos personales, línea de comunicación o relaciones interpersonales. A través de esa informalidad es justamente este sistema el que dinamiza y suaviza las operaciones normales, la organización informal opera en armonía con la formal, pero, debido a su estructura indefinida, es susceptible de manipulaciones humanas y oportunismo. De igual manera, debido a su estructura invisible, es difícil percibir y corregir estas conductas antes de que un problema se agrave y explote finalmente como un problema concreto.

La organización informal consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal. Por lo tanto, no son el resultado de un plan consistente, más bien podrían considerarse organizaciones espontáneas. En ellas se incluyen las costumbres, las tradiciones, las normas sociales y los valores que los participantes a cualquier nivel de la organización introducen en el sistema social. También incluyen las normas y las costumbres particulares que los participantes desarrollan dentro del sistema, incluyendo un sistema de *status*, el que se desarrolla a través del tiempo y que pocas veces se correlaciona con la jerarquía formalmente planeada.

Esta organización informal cumple principalmente con tres funciones:

- 1) Sirve para controlar la conducta de los miembros del grupo de trabajo.
- 2) Es un intento de parte del grupo particular dentro del contexto de la organización mayor para controlar las condiciones de su existencia.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

- 3) Actúa como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales, que generalmente las organizaciones formales no proporcionan.

El estudio de las discrepancias entre la organización formal y la informal puede revelar, en algunas oportunidades, las debilidades o los puntos críticos de una organización y sugiere los deseos de los participantes que no se encuentran satisfechos por sus roles, como éstos han sido formalmente definidos. Estas organizaciones informales son estructuras superpuestas a la organización formal que tienden a unir, en interacción, a individuos que, formalmente, encuentran su interacción bloqueada.

No importa cuán elaborado sea un sistema de comunicación formal, este sistema siempre se encontrará complementado por los canales informales de comunicación. Estos canales informales se construyen alrededor de la organización social de los participantes o miembros del sistema social. Así, la amistad entre dos o más miembros crea frecuentes ocasiones de contacto y de interacción. Otro factor que influye en la creación de estos canales son centros de poder informal que se crean en la organización.

La conducta de los individuos en la organización está orientada no sólo hacia los objetivos organizacionales sino también, en cierta medida, hacia el logro de los objetivos personales, y ambos conjuntos de objetivos no siempre son mutuamente consistentes. Cuando se logra establecer una relación entre los individuos, que satisface sus objetivos personales, es probable que esta relación se solidifique y se transforme en una relación permanente.

Los canales informales creados por las organizaciones informales conducen noticias, comentarios, murmuraciones, rumores y otros tipos de informaciones semejantes, entre los elementos del sistema social. Estas informaciones

frecuentemente afectan la conducta administrativa. Cualesquiera que sean los efectos de estos canales —positivos o negativos—, es conveniente comprenderlos ya que influyen en la conducta de los participantes. Resulta conveniente realizar sondeos —mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas, reuniones, etc.— para tener idea de las características y magnitud del sistema informal de comunicación para poder tomar acciones que puedan influir en él.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

*El hombre que no comete errores,
generalmente no hace nada.
E. J. Helps*

Una razón sustancial que nos deja un estudio de caso del ámbito educativo es que, como pedagogos responsables de la investigación, nos colocamos ante la obligación de intervenir en la problemática socioeducativa.

La Intervención pedagógica según Pérez (1991:10) "es la acción por la cual unos agentes sociales (pedagogos sociales y educadores) atienden a los aspectos educacionales de esa satisfacción de necesidades dentro del trabajo social". En sí, el trabajo que se ha realizado nos coloca como agentes socializadores, ya que la educación es el medio por excelencia de socializar al ser humano. Por lo anterior, se puede decir que la educación forma parte inherente del quehacer del pedagogo en su ámbito de trabajo y, en este caso, de la parte directiva de la Escuela Secundaria Técnica N° 89.

Las características de esta intervención guardan una estrecha relación con el propósito esencial de este estudio: "Mejorar la calidad educativa mediante la comunicación institucional incluyente".

Como resultado de la investigación en este Estudio de Caso, se destacan las siguientes problemáticas:

1. Clima escolar tenso debido —entre otras causas— a la inapropiada utilización de la comunicación informal en las relaciones interpersonales.
2. Omisión del marco normativo que regula las funciones y responsabilidades del personal que labora en la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Desconocimiento del Modelo Pedagógico para Secundarias Técnicas por parte de docentes y personal de asistencia educativa.
4. Los integrantes del Consejo Técnico desconocen sus funciones y responsabilidades.
5. Escasa participación activa del padre de familia en la educación de sus hijos.

Para dar solución a las problemáticas detectadas, se ha diseñado la presente Propuesta de Intervención, cuyas características son:

3.1.- Denominación del programa

"La contribución de la comunidad escolar para el mejoramiento de la Calidad Educativa de la Escuela Secundaria Técnica N° 89 "

3.2.- Justificación del programa

La escuela debe cumplir con una función que demanda la sociedad: satisfacer las necesidades sociales del individuo. Se puede afirmar que no existe ninguna necesidad social del individuo que no atañea a la educación (SEP: 1990: 9). Además, partiendo de la definición de sistema (JOHANSEN: 1975: 25) como un "conjunto de funciones (generadas en las partes) y las interrelaciones entre esas funciones" —lo cual implica una organización de los elementos que lo componen (SERRANO, 95)—, se puede aseverar que la Escuela Secundaria Técnica N° 89 tiene interacciones negativas o no existen. Entendiendo por interacción social el proceso por el cual las personas influyen unas en otras por medio del intercambio mutuo de pensamientos, sentimientos y reacciones (SERRANO: 60).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como los componentes de un sistema interactúan entre sí para el logro de sus objetivos, y como no se están alcanzando éstos en la Escuela Secundaria Técnica N° 89, se puede deducir que una de las razones para ello es la notable deficiencia en las interacciones entre los elementos que la conforman. Para que las relaciones entre las partes sean más flexibles y la estructura más fluida, estas interrelaciones —que caracterizan a los sistemas sociales— dependen en mayor grado de la transmisión de información, siendo ésta una relación entre conjuntos o ensambles de variedad estructurada.

Esta transmisión de información es realmente la comunicación entre los componentes de la organización social. Para Robert Wiener (1955) *"la comunicación es el cemento que construye organizaciones. La comunicación es lo único que permite al grupo pensar juntos, ver juntos y actuar juntos. Toda sociología requiere la comprensión de comunicación."*

Se considera a los manuales de organización como los esquemas de comunicaciones entre las diferentes posiciones y roles. Esta apreciación es completamente válida si se contempla a la organización social como estructura o sistema (SERRANO: 143) cuya función primordial consiste en la elaboración y procesamiento de información, y la comunicación de ésta no únicamente para la toma de decisiones, sino también para la traducción de las decisiones en acciones concretas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos de la Escuela Secundaria Técnica N° 89.

Todo lo anteriormente planteado implica la acción decidida de todos los elementos que integran el sistema "Escuela Secundaria Técnica N° 89", pero el principal gestor es el director de ésta, ya que si éste no está involucrado y comprometido con el propósito de mejorar la calidad de la escuela, es muy difícil que ésta mejore. Para ello, debe preocuparse por las necesidades de su personal, hacer que estén orgullosos de su trabajo. En este aspecto, el reconocimiento

oportuno cuando alguna persona obtiene mejores resultados que lo normal, es una forma de estimular la satisfacción. Entre sus funciones como director están la de asegurar que todos los elementos puedan alcanzar los estándares establecidos; para ello, es necesario que formule —con apoyo de sus colegas— procedimientos, reglas y directivas claros, de forma que no haya dudas acerca del procedimiento establecido para lograr los actuales niveles de resultados.

Esta propuesta de intervención tiene como característica fundamental el carácter correctivo del problema organizacional que se produce como consecuencia de una deficiente comunicación institucional. Esta propuesta contempla la participación de todo el personal en un programa sobre comunicación institucional para ser aplicado en beneficio de esta comunidad escolar. Dicho programa se realizaría en el espacio dedicado a los Consejos Técnicos.

Esta propuesta se fundamenta en el trabajo en grupo, siendo éste, según Fuentes (2000: 35) *"la composición de dos o más miembros con alguna característica en común, unido al objetivo de alcanzar alguna finalidad, para lo que pone en marcha una actividad planificada, sustentada en los pilares de una cultura común al grupo y que no es ajena a la relación que guarda con la comunidad en la que está inserta"*.

Otro de los elementos que integran esta propuesta es el trabajo grupal, concebido por Fuentes (36) como *"un grupo de personas que, en un ámbito y situación determinados persiguen la misma finalidad y desarrollan su trabajo"*.

La participación del grupo es, según Gento (184), de suma importancia: *"Hoy las organizaciones más autoexigentes y que se colocan a la vanguardia, es porque son plenamente conscientes de que la mejor garantía de progreso está relacionada con el estímulo a la iniciativa al trabajo solidario, motivante, al*

desarrollo del conocimiento y elevación de la categoría de cada uno de los elementos humanos que la integran". Así mismo, considera la participación como "la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos" (Gento: 85). Cita, además, los siguientes requisitos:

- a) Que el grupo esté formado por individuos con intereses comunes (lo que supone una intervención de los miembros en su propia composición).
- b) Que tales individuos estén dispuestos a lograr conjuntamente unos determinados objetivos.

Sin embargo, este trabajo grupal tiene algunos inconvenientes:

- a) la toma de decisiones lleva más tiempo.
- b) La planeación y discusión tiene un costo educacional.
- c) Existen riesgos por imposición o por indisciplina.

Por lo anterior, se sugiere emplear estrategias organizativas y delegar comisiones a equipos o grupos de trabajo.

3.3.- Objetivos

- 1) Sensibilizar al personal directivo sobre la trascendencia de la comunicación informal en el clima escolar.
- 2) Difundir entre la comunidad de la Escuela Secundaria Técnica 89 los aspectos de la normatividad escolar que contribuyan a resolver la problemática detectada en este estudio de caso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3) Exponer al personal de la Escuela Secundaria Técnica 89 la estructura del Modelo Pedagógico para Secundarias Técnicas.
- 4) Que el Consejo Técnico Escolar realice sus funciones y cumpla con sus responsabilidades.
- 5) Que el padre de familia participe activamente para el mejoramiento del desempeño escolar de su hijo.

3.4.- Sector institucional al que se dirige

A directivos, docentes, personal de asistencia educativa, personal de servicios de apoyo, alumnos y padres de familia de la Escuela Secundaria Técnica N° 89.

3.5.- Fases de intervención

| FASES DE INTERVENCIÓN DE LA PROPUESTA | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|
| FASE | NOMBRE | FINALIDAD | TIEMPO |
| PRIMERA | La trascendencia de la comunicación informal en el clima escolar. | Ejecución del proyecto 1. | 3 sem. |
| SEGUNDA | La normatividad de la Escuela Secundaria Técnica. | Ejecución del proyecto 2. | 3 sem. |
| TERCERA | El Modelo Pedagógico de Secundarias Técnicas. | Ejecución del proyecto 3. | 2 sem. |
| CUARTA | Las funciones del Consejo Técnico Escolar. | Ejecución del proyecto 4. | 3 sem. |
| QUINTA | La influencia del padre de familia en el aprovechamiento del estudiante. | Ejecución del proyecto 5. | 4 sem. |

Se propone la ejecución de un proyecto para la solución de cada una de las problemáticas planteadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROYECTO 1 "La trascendencia de la comunicación informal en el clima escolar"

Problema: *Clima escolar tenso debido a la inapropiada utilización de la comunicación informal en las relaciones interpersonales.*

Propósito: *Sesión sensibilizadora sobre la trascendencia de la comunicación informal en el clima escolar.*

Dirigido a: *Grupo directivo.*

Meta: *Elaboración de un folleto que muestre que la comunicación informal tiene impacto en el clima escolar.*

| Actividades | Responsables | Estrategias | Recursos | Tiempo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------|
| Exposición ante el grupo directivo acerca de la comunicación informal. | Dirección Subdirección. | Lectura "El mejor equipo" Utilización de medios audiovisuales. | Equipo audiovisual. Fotocopias. | 1 hr. |
| Vivencias personales sobre comunicación informal y análisis de su impacto en el clima escolar. | Grupo directivo | Mesa redonda. | Pizarrón, gises. | 1 hr. |
| Ejemplos positivos y negativos de comunicación informal. | Grupo directivo | Lluvia de ideas. | Pizarrón, gises. | 1/2 hr |
| Selección de los mejores ejemplos que ilustren la trascendencia de la comunicación informal en el clima escolar. | Grupo directivo | Consenso. | Pizarrón, gises. | 1/2 hr |
| Elaborar un folleto que ilustre los efectos positivos/negativos de la comunicación informal en el clima escolar. | Subdirección, Grupo directivo, Prof. de Dibujo. | Dibujos, recortes, bocetos, creatividad, etc. | Papel, lápices, colores, revistas, sala de cómputo. | 1 sem. |
| Reproducción del folleto. | Responsable del mimeógrafo. | Utilizar el mimeógrafo o fotocopidora. | Papel, fotocopidora mimeógrafo. | 1 hr. |
| Distribución del folleto. | Secretaria. | Entregar un folleto a cada miembro del personal que labora en la institución, llevando un registro. | Papel y lápices. | 1 sem. |

Evaluación: *Verificar que el folleto se ha realizado.*

PROYECTO 2 "La Normatividad de la Escuela Secundaria Técnica"

Problema: *Omisión del marco normativo que regula las funciones y responsabilidades del personal que labora en la institución.*

Propósito: *Difundir entre el personal de la Escuela Secundaria Técnica 89 algunos aspectos de la normatividad escolar que contribuyan a resolver la problemática interna..*

Dirigido a *Personal de la Escuela Secundaria Técnica N° 89.*

Meta: *Elaboración de un tríptico conteniendo los aspectos más trascendentes de la normatividad escolar*

| Actividades | Responsables | Estrategias | Recursos | Tiempo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|
| Detectar los principales problemas generados por desconocimiento de la normatividad escolar. | Grupo directivo | Mesa redonda. Experiencias personales | Biblioteca. Papel, lápices. | 2 hr. |
| Seleccionar las normas aplicables a los problemas detectados. | Grupo directivo | Consulta bibliográfica. Mesa redonda. | Papel, lápices. | 1 hr. |
| Elaborar un tríptico que contenga las normas anteriores. | Subdirección, Prof. de Dibujo. | Creatividad. | Papel, lápices, colores, sala de cómputo. | 1 sem. |
| Reproducción del tríptico. | Responsable del mimeógrafo. | Utilizar el mimeógrafo o fotocopiadora. | Papel, fotocopiadora mimeógrafo. | 1 hr. |
| Distribución del tríptico. | Secretaria Asesores de grupo. | Entregar un folleto a cada miembro del personal que labora en la institución, así como a cada alumno, llevando un registro. | Papel y lápices. | 1 sem. |
| Sesión sensibilizadora con los docentes sobre el contenido del tríptico. | Subdirección | Conferencia interactiva impartida por un especialista en Derecho. | Rotafolios, equipo audiovisual. | 2 hr. |

Evaluación: *Revisar que el tríptico se ha realizado.*

PROYECTO 3 "El Modelo Pedagógico de Secundarias Técnicas"

Problema *Desconocimiento del Modelo Pedagógico para Secundarias Técnicas por parte de docentes y personal de asistencia educativa.*

Propósito: *El personal de la Secundaria Técnica 89 conocerá la estructura del Modelo Pedagógico para Secundarias Técnicas.*

Dirigido a: *Docentes y personal de asistencia educativa.*

Meta: *Difusión entre la comunidad escolar (docentes, alumnos, padres de familia, personal) del esquema que muestre la estructura del Modelo Pedagógico para Secundarias Técnicas.*

| Actividades | Responsables | Estrategias | Recursos | Tiempo |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------|
| Consultar el Modelo Pedagógico de Secundarias Técnicas | Grupo directivo | Investigación documental. | Biblioteca, papel, lápices | 1 hr. |
| Sesión de inducción sobre el Modelo Pedagógico de Secundarias Técnicas. | Dirección. Subdirección. | Exposición. Lectura de reflexión: "Requisitos del buen maestro" | Equipo audiovisual. Diapositivas | 1 hr. |
| Elaborar un esquema del Modelo Pedagógico. | Grupo docente | Trabajo colaborativo. | Papel, lápices, sala de cómputo. | 4 hr |
| Reproducción del esquema. | Responsable del mimeógrafo. | Utilizar el mimeógrafo o fotocopiadora. | Papel, fotocopiadora mimeógrafo | 1 hr |
| Distribución del esquema. | Secretaria. Asesores de grupo. | Entregar un esquema a cada miembro de la comunidad escolar, llevando un registro. | Papel y lápices. | 1 sem. |

Evaluación: *Revisar la lista de entrega para verificar que todo el personal ha recibido su esquema.*

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

PROYECTO 4 "Las funciones del Consejo Técnico Escolar"

Problema: Los integrantes del Consejo Técnico Escolar desconocen sus funciones y responsabilidades.

Propósito: Que los integrantes del Consejo Técnico Escolar conozcan sus funciones y responsabilidades.

Dirigido a: Comunidad escolar.

Meta: Que el Consejo Técnico Escolar elabore estrategias pedagógicas para elevar el índice de aprovechamiento escolar.

| Actividades | Responsables | Estrategias | Recursos | Tiempo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|--------|
| Analizar las funciones del Consejo Técnico Escolar. | Directivos y Consejo Técnico | Investigación documental. | Biblioteca, papel, lápices | 3 hr |
| Presentación de las funciones del Consejo Técnico Escolar ante la comunidad de docentes. | Consejo Técnico | Exposición. | Rotafolios, retroproyector, acetatos. | 1 hr |
| Elaborar un plan de acción acorde a las necesidades académicas del plantel. | Consejo Técnico | Reuniones de trabajo. | Papel, lápices, colores, sala de cómputo. | 1 sem. |
| Difusión ante el grupo docente del Plan de acción generado por el Consejo Técnico Escolar. | Dirección | Exposición. | Rotafolios, retroproyector, acetatos. | 2 hr. |
| Llevar un registro del Plan de Acción | Subdirección | Reuniones mensuales de evaluación. | Papel y lápices. | 1 sem. |

Evaluación: Disminución del índice de reprobación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PROYECTO 5 "La influencia del padre de familia en el aprovechamiento del estudiante"

Problema *Escasa participación del padre de familia en la formación de sus hijos.*

Propósito: *Sensibilizar al padre de familia sobre la necesidad de responsabilizarse del desempeño académico de sus hijos.*

Dirigido a: *Padres de familia.*

Meta: *Colaborar en el Taller para Padres mediante intervenciones con material informativo sobre el desarrollo humano.*

| Actividades | Responsables | Estrategias | Recursos | Tiempo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|--------------------|--------|
| Participar en cada una de las cinco sesiones del Taller para Padres | Subdirección y auxiliares académicos. | Cápsula informativa. | Rotafolios, videos | |
| Sesión 1 Adaptación a la Escuela Secundaria | | Vivencias personales. | | |
| Sesión 2 Prevención de la reprobación escolar. Técnicas de estudio. | | Lecturas de reflexión. | | |
| Sesión 3 El padre de familia y la escuela. | | Dramatizaciones. | | |
| Sesión 4 Participación en actividades escolares. | | | | |
| Sesión 5 Evaluar de la participación de los padres de familia en el desempeño escolar de sus hijos. | | | | |

Evaluación:

Bitácora con las actividades realizadas en las intervenciones del Taller para Padres.

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

3.6.- Instrumentos a utilizar

Están incluidos en cada proyecto del punto anterior (fases).

3.7.- Evaluación del programa

La presente propuesta está dirigida a los diversos elementos de la comunidad escolar: directivos, docentes, personal de apoyo académico, padres de familia, alumnos, etc., con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios educativos que brinda la Escuela Secundaria Técnica, así como mejorar el aprovechamiento escolar por parte de los alumnos. Por tal motivo, todos los elementos mencionados participarán en la evaluación de esta propuesta, ya sea tácita o implícitamente. Los resultados de aplicar esta propuesta sólo se verán reflejados a mediano plazo, es decir, una vez concluidas las fases con sus respectivos proyectos, pues hay que dar tiempo para que la información que se está transmitiendo por los canales de comunicación institucionales logre motivar a la acción decidida a todos los actores del quehacer educativo del plantel. El resultado final se reflejará en el clima escolar, los promedios de aprovechamiento escolar de los alumnos, la deserción e índice de reprobación como de repetición de asignaturas y grados, así como por la mejora del proyecto escolar.

Respecto a la viabilidad de esta propuesta tenemos lo siguiente: Se han detectado problemáticas a partir de los tres elementos empleados para diagnosticar la situación de la institución, a saber: el contexto, el reporte del informante clave, y la encuesta aplicada al personal; también se ha respetado el soporte teórico que incluye esta investigación, cuyo enfoque ha sido desde su inicio comunicativo, y se ha adaptado al contexto de la caracterización observada.

En cuanto a la aceptación de los receptores, para reducir la resistencia a la colaboración, se ha optado por informar sobre los aspectos que se han

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

considerado críticos y no se ha impuesto la participación forzosa en actividad alguna que pueda hacer quedar en evidencia el actuar de persona alguna; a su vez, se ha tomado en cuenta a todos los actores del hecho educativo, eliminando la discriminación. Por otra parte, el cuerpo directivo —responsable de ejecutar esta propuesta— está totalmente decidido a mejorar la calidad de los servicios educativos que brinda la institución, siendo un impulsor activo de esta propuesta.

CONCLUSIONES

Toda organización se establece en función de unos propósitos. Lo que trata de hacer la organización es poner los medios personales y los recursos adecuados para garantizar el cumplimiento de esos propósitos. Para lograr estos propósitos, una organización debe ser flexible y creativa, lo que se logra cuando:

1. la autoridad es colegiada y no jerarquizada,
2. la toma de decisiones es participativa y no exclusiva,
3. la comunicación es abierta y no restrictiva,
4. la estructura es versátil y no rígida, se admite que los recursos se controlen de manera dispersa y no centralizada.

Evidentemente una buena comunicación institucional es un elemento indispensable para la consecución de los propósitos de la Escuela Secundaria Técnica N° 89. La vida cotidiana de la escuela ofrece numerosas oportunidades favorables para que todos participen en la propuesta planteada en este estudio de caso. Las experiencias de todos los integrantes de la institución entrañan un valor educativo extraordinario, pues al tomar parte activa en un proyecto común, desde que se planifica hasta que se transforma en pequeñas o grandes realidades, se recorre un camino intermedio en el que, gracias a los procesos comunicativos, se van aprendiendo recursos y formatos de actuación cultural. Todos aprenden a participar en distintos contextos, participando en ellos: exponiendo sus puntos de vista, argumentándolos, colaborando, organizando, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones de forma cooperativa.

La aplicación de la propuesta mejorará el clima organizacional, siendo éste la tierra fértil que influye de manera directa y determinante en el ánimo.

creatividad y desarrollo de la potencialidad de los miembros de la escuela. Viene a ser esa fuerza que envuelve a todos los integrantes y les permite sacar lo mejor de cada uno de ellos para hacer progresos y alcanzar los objetivos para la que fue creada.

Pero la comunicación institucional en la Escuela Secundaria Técnica N° 89 no es el único elemento que se puede mejorar: hay muchos otros aspectos de la gestión educativa que afectan el cumplimiento de los propósitos de la institución.

Esta investigación social, aunque fue una tarea ardua y laboriosa, puede ser mejorada, pues el tema se puede tratar desde otros enfoques. Sería muy interesante rebasar el carácter descriptivo de este estudio de caso y abordarlo desde una perspectiva predictiva, ello con el propósito de generalizar las situaciones y proponer un modelo que permita corregir situaciones similares en otras instituciones. Aun así, el profundizar en el aspecto comunicativo de la institución y ver cómo éste se relaciona con otros aspectos de la gestión educativa, ha permitido ampliar el panorama sobre la complejidad de la institución —aunque sólo sea un pequeño elemento del enorme sistema educativo nacional— y de la difícil tarea de dirigirla.

Por otra parte, también se ha percibido la escasez de investigaciones sobre el tema de la Comunicación Institucional y su impacto en la Calidad Educativa. Esto impone la necesidad de realizar una abundante investigación social para superar el rezago de las instituciones sociales —en particular las educativas—, pues donde sí hay abundantes estudios, y de ahí tomamos mucha información, es de las instituciones privadas. Claro está que el funcionamiento y complejidad de las instituciones sociales son mucho mayores que en las instituciones privadas, y más en nuestro país, pero hay mucho material que sirve como punto de partida para buscarle aplicación en el ámbito educativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunque este trabajo no abarca la aplicación de la propuesta de intervención sugerida —cosa que sería muy deseable para poner a prueba nuestra investigación— se tiene el compromiso de implantarla, esperando que los resultados sean satisfactorios y sirvan para afinar la propuesta; así, podrá servir de paradigma a otras instituciones educativas que padezcan problemas similares de comunicación institucional deficiente.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRÁFICAS

CROZIER, Michel, Friedberg, Erhard. El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana, México, 1990. 392 pp.

Diccionario de las Ciencias de la Educación, Ed. Nuevas Técnicas Educativas, S.A., México, 1983, Segunda reimpresión. 1528 pp.

MURIEL, María Luisa, et al. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas, Editora Andina, Ecuador, 1980.

FRAGOSO Franco, David. Significados de la comunicación institucional, análisis de las expresiones y representaciones en directivos, jefes y empleados de la Universidad Anáhuac, sobre los términos, procesos organizativos y usos de la comunicación, Tesis Centro Avanzado de Comunicación, México, D.F., 2002.

GOLDHABER, Henry. Comunicación Organizacional, Editorial El Ateneo, Argentina, 1989.

Informe Provisional sobre los Problemas de la Comunicación en la Sociedad Moderna. Informe preparado por la Comisión Internacional para el Estudio de los Problemas de Comunicación. Paris, 1978. UNESCO.

JOHANSEN Bertoglio, Oscar. Las comunicaciones y la conducta de la organización, Ed. Diana, S. A., México, D.F., 1975.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Manual de organización de la escuela de educación secundaria técnica, SEP, México, septiembre 1982.

MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, NOSNIK, Abraham, Comunicación Organizacional. Manual gerencial. Ed. Trillas, México, 2002, 112 pp.

MEDINA Salgado, César. ESPINOSA Espíndola, Mónica. "El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio", <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc6.htm>, 14 de marzo de 2003.

MURIEL, María Luisa, et al. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas, Editora Andina. Ecuador, 1980.

Plan y programas de estudio 1993. Educación Básica, Secundaria, SEP, Segunda edición, México, 1994.

PRIETO castillo, Daniel. La Comunicación en la Educación, Ediciones Ciccus La Crujía, México, 1999, 144 pp.

Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria. Lecturas. SEP, México, D. F., 2000. 253 pp.

Programa Nacional de Educación 2001–2006, SEP, México, 2001, 253 pp.

SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP, México, 1992. 134 pp.

SERRANO, Manuel M. Teoría de la Comunicación, UNAM, México, 1993, 2ª edición. 228 pp.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

DOCUMENTALES

1. SEIEM; Escuela Secundaria Técnica No. 89; Proyecto PM 5, Atención al Fracaso Escolar, curso 2001.2002. México 2002
2. SEIEM; Escuela Secundaria Técnica 89 , Estudio Socioeconómico 2002-003, Departamento de Trabajo Social, México 2002
3. SEIEM; Manual De Organización de escuelas secundarias Técnicas, México 1974.
4. SEIEM, Estructura Educativa 2002-2003, Secundaria Técnica 89, Alborada Jaltenco , Estado de México
5. SEP, Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas; Programas de estudio para Tecnologías, Enfoque y Propósito; México 1998.

INFORMANTE CLAVE

Historia de la Escuela Secundaria Técnica 89: Alborada Jaltenco, Estado de México, noviembre de 2002.

TESIS CON 150
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

Tablas del personal

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carolina Sánchez Dominguez | Profa. de español, de tiempo completo en 1°, 2° y 3° | Licenciatura en pedagogía incompleta | Alegra, atenta colaboradora tiene muy buena aceptación entre los alumnos. |
| Martha Vázquez López | Profa. de español con 15 horas ante grupo, atendiendo 3°. No trabaja en otra actividad | Prof. Lic. en letras, egresada de la ENEP ACATLAN, titulada | Reservada, impositiva, enérgica, impopular con los alumnos, profesa abiertamente su religión y colabora lo indispensable con la dirección, mantiene una buena relación con otras maestras de su misma religión |
| Refugio Caneda | Profa. de español, en 3° con 17 horas; 15 ante grupo, es maestra de primaria y trabaja en otra escuela | Es de formación normalista, con especialidad en sicología educativa, titulada | Colaborativa con la dirección, sufre de migrañas y su asistencia es poco regular, falta constantemente |
| David Corono Olvera | Prof. de español en 1° y 2° No trabaja en otra actividad ajena a la enseñanza. | Profesional, licenciatura en comunicación incompleta, egresado de la UNAM. | Su carácter es un tanto impulsivo, jovial, pero muy estricto en su materia, pero gusta de rodearse de alumnas y tener contacto físico con ellas como el dejarse abrazar. Enérgico, atento en sus relaciones interpersonales; colaborativo con toda actividad escolar y extraescolar, mantiene buena relación con sus alumnos |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Natividad Bautista Hernández | Profra. de matemáticas de tiempo completo en los tres grados | Ingeniero Químico egresada del IPN | Apacible, responsable de la cooperativa en este ciclo escolar, y por ello frecuentemente desatiende a sus grupos, pero si se puede entablar una buena comunicación con ella. |
| Marcos Leopoldo Terán Rodríguez | Profesor de matemáticas en los tres grados, de tiempo completo. | Normalista, profesor de enseñanza secundaria, con especialidad en matemáticas, su enfoque teórico es el constructivismo piagetano. | Demasiado atento, cordial, responsable, y honesto, llevó la cooperativa escolar el curso anterior y su informe final fu ante la asamblea y nadie objeto su trabajo. Con los alumnos mantiene una excelente relación. |
| Efrain Ayala Bernal | Profesor de matemáticas en 3°, con 15 horas ante grupo | Pasante de Ingeniería Mecánica. IPN | Inflexible con sus alumnos, su enseñanza conserva el enfoque tradicional, su evaluación es cuantitativa, y da pocas opciones de aprobar su materia. Es de ideología disidente y es un gran crítico de la gestión escolar. |
| Alma Angélica Rodríguez Rangel | Profra. de Inglés con 36 horas ante grupo, Edad 36 años, casada | Lic. en Turismo. Egresada del IPN | Atenta colaborativa, pero mantiene siempre una actitud a la defensiva, por ser hermana del líder de la sección 36 del SNTE, independientemente de ello siempre es muy amable. |

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eduardo Flores Sosa | Prof. de Inglés | Prof. de inglés de l Instituto Anglo de Cultura | Serio, sombrío, reservado, al parecer también es de ideología disidente; pero llega a colaborar hasta donde él mismo lo percibe justo y honesto |
| Alma Rosa Castro López | Profra. De Formación Cívica y ética, de tiempo completo, casada sin hijos. | Lic. en Derecho no titulada, egresada de la UNAM | Educada, exigente de sus derechos de trabajadora, un poco impuntual, su esposo es un empleado de intendencia del plantel menor que ella, cuando falta ella ella también lo hace y ello ocasiona conflicto laboral. |
| Cruz Gutiérrez Espinoza | prof. de Historia, joven 31 años. Soltero, imparte clase en 1° y 3°, tiene 36 horas en el plantel. | Contador Público, egresado del IPN, sin titular | Jovial, de apariencia agradable, tiene buena aceptación entre sus alumnos, el proceso e-a, lo fundamenta en una relación empática. |
| Rubén Ordóñez Ramos | Prof. De Historia y Form. Cívica y Ética, imparte clase en los tres grados, es maestro de tiempo completo. | Perfil normalista con estudios de maestría en la UVM en Ciencias de la Educación Aún sin titular | Prof. Maduro, sombrío, poco sociable, intolerable con los alumnos, su relación es mala. De él se quejan por su maltrato, humillaciones verbales delante del grupo. |
| Francisco Pérez Cortés | Profesor de Geografía en 1° y 2°, de tiempo completo. Casado y de 50 años de edad | Etnólogo, egresado del INAH, sin titular, pero de un gran acervo cultural y autodidacta | Pensador crítico democrático, de gran nivel cultural, se identifica con la teoría marxista. Cuidadoso de la relación maestro alumno, muy cumplido y respetuoso del ser humano. |

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Susana Pérez Hernández | Profra. de Biología, imparte clase en 1° y 2° grado, con 36 horas ante grupo, Casada de 60 años | Profesional, egresada del IPN titulada | Atenta con las autoridades, pero no con los alumnos, quienes se quejan de ella porque los insulta llamándolos inútiles e idiotas, también por el desorden en su programa y evaluación |
| Marcelino Santiago Toledo | Profr. De Química, con 36 horas ante grupo. Tiene 1°, 2° y 3°. Casado de 60 años | Profesional, OBP, egresado del IPN, titulado | Profr. Un tanto retraído, padece de diabetes, por ello falta frecuentemente, alumnos y padres de familia constantemente se quejan por sus excesivas inasistencias. Pedagógicamente le faltan demasiados elementos para la enseñanza de sus asignaturas. |
| Crisóforo Cruz Arteaga | Profr. de Física | Técnico Profesional, egresado de CONALEP, titulado, de 35 años, casado | A pesar de sus limitaciones pedagógicas, se preocupa por su actualización en forma autodidacta, cuida mucho su práctica docente. Se mueve en un contexto de responsabilidad y respeto hacia los demás, sobre todo con los alumnos. |
| Jorge Javier Martínez Román | Profr. De Química en 2° y 3°, con tiempo completo. Casado con una maestra de español del mismo plantel. | Tiene estudios de maestría en la UVM en Ciencias de la Educación. | Colaborativo, se mantiene alejado de la Dirección, es un tanto fallista, al igual que su esposa. |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abraham Ramirez Bahena | Profr. de Educación Física, atiende todos los grados, y tiene tiempo completo. | Lic. en educación Física, egresado de la ESEF, titulado | Muy jovial, entusiasta, ama su profesión y le gusta impulsar mucho a sus alumnos, pero en ocasiones se quejan de él por que no los llama por su nombre. |
| Gerardo Lara López | Profr. De Educación Artística, atiende los tres grados. Casado de 38 años | Estudios a nivel Bachillerato con especialidad en artes plásticas. Sus clases la basa sólo en danza regional | Jovial, de buen carácter, pero le molesta que se le llame la atención cuando descuida su trabajo, sobre todo cuando lo hace su coordinadora, tiene buena relación con sus alumnos y la mayoría del personal. |
| Jaime Ramirez Ayala | Profr. De electricidad, casado de 60 años. Atiende los tras grados del Taller. | Técnico Profesional, titulado | Atento con la Dirección, pero no colabora con su coordinación, Sus alumnos se quejan de actitudes libidinosas y ofensivas con las niñas y si lo acusan de desquita con la calificación, convirtiendo esto en un problema de organización y administración educativa |
| Pedro Penilla Pacheco | Profr. De Mecánica automotriz. De medio tiempo, soltero y de 37 años | Técnico-Profesional CONALEP | Muy atento y amable, sobre todo con las secretarias de control escolar, pero tiene muy mala relación con su coordinadora. No hay quejas ni de sus alumnos ni de los padres. |

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Roberto Marroquín Román | Prof. del Taller de Dibujo Técnico Casado de 36 años, atiende 1° y 3° | Técnico-Profesional, CONALEP, en planos y proyectos | Muy agradable como persona, colaborativo, y atento con las autoridades no hay queja alguna de parte de sus alumnos ni padres de familia, a veces por su carácter alegre le rechazan los maestros muy serios. Se pasa de bromista |
| Susana Zúñiga Delgado | Profra. de Dibujo Técnico, Soltera, 35 años. Atiende los grupos de 2ª | Técnico-Profesional con especialidad en modelismo industrial | Maestro enérgica, en ocasiones abusa de su función, para lograr la disciplina en su taller, sus alumnos se quejan ocasionalmente de ella, con la coordinadora |
| Dacia Hernández Cruz | Profesora de taller de Secretariado, Casada de 44 años. | Secretaria Ejecutiva | Educada, atenta a su trabajo, y muy responsable, se mantiene alejada del resto del personal, sólo interactúa con otra profesora de su área |
| Cristina Santana Vargas | Profra. De Laboratorio de computación. Casada de 43 años | Carrera de Derecho incompleta, demuestra estudios hasta el 6° semestre, en la Universidad de Guadalajara. | Es un tanto inaccesible en su práctica docente. Los alumnos se quejan de maltrato y dicen que "es muy gritona", lo mismo dicen los padres de familia. Es demasiado puntual, y se mantiene atenta a desempeñar bien su trabajo, le faltan bases didácticas en la enseñanza de Informática |

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

FALLA DE ORIGEN
TESIS CON

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Emma Quero Núñez | Trabajadora Social, atiende el rezago escolar y la disciplina del plantel. Casada de 30 años | Profesional, Lic. en Psicología, FES IZTACALA UNAM | Se pronuncia abiertamente institucional, normativa, enérgica con padres y alumnos. Es líder del proyecto de Atención al Fracaso escolar de la DEMySA. actualmente se acaba de convertir en la delegada sindical del plantel |
| Sergio Herrera Ruiz | Auxiliar administrativo, actualmente está en Prefectura. Casado de 36 años | Apenas tiene la secundaria terminada. más bien es un obrero "calificado" | Atento, pero rebelde, a la autoridad. formó parte del grupo cercano al director anterior al que se le acusó de sustraer recursos del plantel y no es muy bien visto por el personal docente, por deshonesto |
| Lupita Gómez Díaz | Prefecta. Casada y familiar de la personal que atiende la entrada al plantel. | Bachillerato terminado | Realiza un poco forzada su actividad diaria. Hace su trabajo sólo por cumplir. Es puntual, y falta poco, acata sin problema las disposiciones para evitarse conflictos es nuera de la portera |
| Martha Ibeth Teodoro Garcia | Auxiliar de intendencia, comisionada en forma interna como Prefecta en 2°. Casada de 36 años. | Está terminando estudios de Normal superior como profesora de Español. | Alegre. Atenta, siempre trae la sonrisa en los labios y el cansancio en la cara, recorre todo el día el plantel, atenta a las demandas de sus grupos, siempre tiene muy buena disposición al trabajo. |

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arce Ávila Alejandro | Se le comisionó internamente como Jefe de mantenimiento. Edad 45 años, casado. | Estudios de Vocacional terminados | Educado, accesible, un tanto rebelde, en ocasiones crítico a las órdenes de la autoridad. De recién ingreso y en un principio no fue muy bien aceptado por sus compañeros por su gran disposición al trabajo |
| Juanita Palacios Martínez | Auxiliar de intendencia, tiene la comisión de cuidar la entrada al plantel y dar la entrada a los alumnos a las 6 50 de la mañana | Solo cuenta con estudios de primaria terminada | De carácter difícil hacia los padres de familia, algo grosera y prepotente, hay muchas quejas de ella, por su maltrato también a los alumnos, pero nadie pasa al interior sin su autorización. Está por jubilarse |
| Delia Jaramillo Gómez | Auxiliar de intendencia; Madre soltera, con hijos grandes y un pequeño de 9 años con ligero retardo mental, por problemas de inoxia al nacer. 47 años | Apenas con estudios de primaria completa | Solo trata de cumplir con su trabajo de limpieza, Asistencia regular, requiere de permisos especiales para ir por su niño a la escuela de educación especial especial. |
| Carlos Gómez González | Auxiliar de intendencia. Casado, de 28 años. | Preparatoria, aspirante a licenciatura | Joven alegre, pero fácilmente influenciable por el señor Sergio un tanto apático para cumplir con su trabajo, le agradaría más trabajar en mantenimiento y así lo ha manifestado. Su esposa da clases en el plantel y es mayor que él por lo menos 10 años |

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Noé González Zuñiga | Auxiliar de intendencia Casado. Edad de 65 años | Primaria | Hombre maduro, bueno, cumplido, responsable y goza del respecto y afecto de todo el personal y de los alumnos. |
| Martiza Rivera Gutiérrez | Auxiliar administrativo, Jefa de Control Escolar, edad 45 años, además de su puesto lleva el control de grupo de 2° | Secretaria Ejecutiva. | De recia personalidad, deportista, acude al gimnasio por lo menos tres veces por semana. Suspica, de mente muy ágil, capaz de manipular al resto del personal, no solo administrativo sino también docente. Es líder en su área |
| Alicia Suazo Reyes | Auxiliar administrativo, casada de 30 años | secundaria con Secretariado | Amable, conoce bien su trabajo, pero es un tanto confiada y por ello comete algunos errores en la documentación de sus grupos, pero se deja manipular. |
| Martha Alicia Torres | Auxiliar Administrativo, secretaria de Coordinación y tomadora de tiempo. Casada de 35 años. | Estudios comerciales. | Secretaria de nuevo ingreso, aun no se ha adaptado a sus compañeras. Falta frecuentemente, pues hizo su cambio del D.F. al Estado y aún no se regulariza en la plantilla del plantel y falta con mucha frecuencia. |

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Nombre | Función | Grado académico | Rasgos de personalidad |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lulú Valdivia Sánchez | Auxiliar Administrativo. Lleva el control de los grupos de 3°. Casada de 47 años | Secretaria Ejecutiva Bilingüe | Es muy reservada, no convive mucho con sus compañeras, falta frecuentemente, pero su trabajo es de cero errores. Se atiende de depresiones severas se le pudo ayudar con un cambio de horario para disminuir sus faltas, pero sigue incurriendo en el exceso. |
| Raquel Páez Provincia | secretaria de Dirección, casada de 32 años | Secundaria con comercio | Colaboradora, amable, de carácter débil, y es presa fácil de manipulación. En ocasiones comete indiscreciones que le acarrearán conflictos al director con alguien del personal. |
| Guisell Meneses Vargas | Contraloría Escolar | Secundaria con comercio | Audaz, suspicaz, inteligente, apta para la administración de recursos, pero no goza de buen prestigio entre el personal, pues se le considera gente allegada al director anterior y de malos manejos, sin embargo goza de la confianza del nuevo director. |

Historia de La Secundaria Técnica No. 89. (Autor: Informante Clave)

La escuela secundaria técnica tiene su origen en un movimiento popular impulsado por los primeros habitantes de la unidad Alborada Jaltenco, quienes recibieron la unidad habitacional entregada por INFONAVIT en septiembre del año de 1983 con departamentos aún incompletos prácticamente sin servicios de transporte, mercados, servicios médicos y por supuesto sin escuelas de ningún tipo y muy alejada de la Cabecera Municipal de San. Andrés Jaltenco.

Esta unidad está formada fundamentalmente por obreros, ya que la mayoría de los trabajadores que la habitan pertenecieron a Sindicatos oficiales como CTM, CROM, COCEM, ETC., Muchos de los habitantes con algunas experiencias políticas adquirida en la vida cotidiana de sus sindicatos. Cabe subrayar el hecho que hace 19 años era un pequeño lugar urbano que poco a poco se va ordenando de otras colonias cuya composición social es muy similar a las de las colonias de San Pablo I y II y IIB, entre otras. Además llega tiene su origen en el Distrito Federal, o en las zonas aledañas a él. En un principio y aún hoy son consideradas como ciudades dormitorio ya que la mayoría de sus habitantes tiene que salir para realizar sus actividades salariales. Como podemos sospechar la comunidad es difícil y exigente por todas estas razones, En el año de 1983 en el mes de noviembre, se empiezan a organizar formando la primera Asociación de condóminos en el que participaron un grupo entusiasta y muy combativo de personas en los que participaron personas como el señor Raúl Alférez (Q.E P), entre muchos otros que escapan a la memoria, quienes junto con la comunidad dieron el primer paso y no se rindieron hasta conseguir sus demandas entre las cuales destacaban como una de las principales la construcción de escuelas de enseñanza básica como Jardín de niños primarias y secundaria.

La gestión de la comunidad incluida nuestra escuelas secundaria técnica o 89. "JOSÉ MARIA MORELSOS Y PAVÓN". comenzó inmediatamente ante la Unidad de servicios educativos a descentralizar en el Estado de México USEDEM,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por la recién formada asociación de condóminos cuyos frutos no se hicieron esperar y en menos de un año ya se tenía respuesta positiva por parte de las autoridades. En aquella época el titular de la USEDEM, era el Lic. Sergio Ovando Vázquez Castañeda, el responsable de Programación y presupuesto de la misma institución , era el arquitecto Luis Garcia López , el jefe del Departamento de Escuelas Secundarias Técnicas era el profesor Antonio Mondragón González y nuestro supervisor era el profesor Raúl Valderrábano Fonseca (Q.E P D) Recuerdo también a dos funcionarios de Desarrollo Urbano y de Obras Públicas del Estado de México el Ing. Eduardo Ortiz Domínguez y el Arq. Rubén Rojas ya que ambos brindaron un gran apoyo para conseguir nuestra escuela.

Siempre el comienzo es el más difícil, prácticamente partimos de cero. Para el ciclo escolar 84-85, de lo que sería la Primera generación, las preinscripciones comenzaron el 2 de marzo de 1984 en el estacionamiento de la calle de Acatilado. En esos primeros momentos ya autorizado el funcionamiento de la secundaria la participación de algunos vecinos de la comunidad fue fundamental ya que con una máquina de escribir prestada y una mesita se dio comienzo a una gran tarea educativa que se ha prolongado hasta la fecha, con sus altas y bajas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabulación del instrumento aplicado (encuesta)

| Folio | Sexo | Categoría | Escala | PREGUNTA 1 | | | | | |
|-------|------|-----------|--------|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | | Pesimo | Mala | Regular | Buena | Muy buena | Excelente |
| 1 | M | Directivo | 50 | | | 1 | | | |
| 2 | M | Directivo | 45 | | | | 1 | | |
| 3 | F | Directivo | 44 | | | | | 1 | |
| 4 | F | Docente | 47 | | | | 1 | | |
| 5 | F | Apoyo | 35 | | | | | 1 | |
| 6 | F | Apoyo | 50 | | | 1 | | | |
| 7 | M | Apoyo | 60 | | | | 1 | | |
| 8 | M | Apoyo | 37 | | 1 | | | | |
| 9 | M | Apoyo | 22 | | | | 1 | | |
| 10 | F | Apoyo | 30 | | | | 1 | | |
| 11 | F | Apoyo | 41 | | | | 1 | | |
| 12 | F | Apoyo | 34 | | | | 1 | | |
| 13 | F | Apoyo | 60 | | | 1 | | | |
| 14 | F | Apoyo | 37 | | | | | 1 | |
| 15 | F | Apoyo | 37 | | | | | 1 | |
| 16 | F | Apoyo | 40 | | | | | | 1 |
| 17 | F | Apoyo | 30 | | | | | 1 | |
| 18 | F | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 19 | F | Docente | 40 | | | | | 1 | |
| 20 | F | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 21 | F | Docente | 47 | | | 1 | | | |
| 22 | F | Docente | 44 | | | 1 | | | |
| 23 | F | Docente | 50 | | | 1 | | | |
| 24 | M | Docente | 50 | | | | | 1 | |
| 25 | F | Docente | 34 | | | | 1 | | |
| 26 | M | Docente | 50 | | | | | 1 | |
| 27 | M | Docente | 48 | | | 1 | | | |
| 28 | M | Docente | 47 | | | | 1 | | |
| 29 | F | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 30 | F | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 31 | M | Docente | 47 | | | 1 | | | |
| 32 | F | Docente | 40 | | | 1 | | | |
| 33 | M | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 34 | M | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 35 | M | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 36 | M | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 37 | M | Docente | 47 | | 1 | | | | |
| 38 | F | Docente | 37 | | | 1 | | | |
| 39 | M | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 40 | M | Docente | 30 | | | | | 1 | |
| 41 | M | Docente | 37 | | | | 1 | | |
| 42 | F | Docente | 47 | | | 1 | | | |
| 43 | F | Docente | 50 | | | | 1 | | |
| 44 | F | Docente | 37 | | | 1 | | | |
| 45 | M | Apoyo | 47 | | | 1 | | | |
| 46 | F | Docente | 47 | | | | 1 | | |

| | | | | | |
|----|---|----|----|---|---|
| 0 | 2 | 13 | 21 | 9 | 1 |
| 46 | | | | | |

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

| Folio | PREGUNTA 2 | | | | | | PREGUNTA 3 | | | | | |
|-------|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| | Pequeño | Mala | Regular | Buena | Muy Buena | Excelente | Pequeño | Mala | Regular | Buena | Muy Buena | Excelente |
| 1 | | | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 2 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 3 | | | | 1 | | | | | | | | 1 |
| 4 | | | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 6 | | | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 6 | | | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 7 | | | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 8 | | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 9 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 10 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 11 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 12 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 13 | | | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 14 | | | | | 1 | | | | | | 1 | |
| 16 | | | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 16 | | | | | | 1 | | | | | 1 | |
| 17 | | | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 18 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 19 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 20 | | | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 21 | | | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 22 | | | 1 | | | | 1 | | | | | |
| 23 | | | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 24 | | | | | 1 | | | | | 1 | | |
| 26 | | | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 26 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 27 | | | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 28 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 29 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 30 | | | | | | | | | | | 1 | |
| 31 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 32 | | | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 33 | | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 34 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 36 | | | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 36 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 37 | | | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 38 | | | | 1 | | | 1 | | | | | |
| 39 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 40 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 41 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 42 | | | 1 | | | | | | | | | |
| 43 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 44 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 46 | | | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 46 | | | | 1 | | | | | | 1 | | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|---|----|---|----|----|---|---|
| 0 | 0 | 12 | 22 | 11 | 1 | 2 | 0 | 14 | 21 | 7 | 1 |
| 46 | | | | | | 46 | | | | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| folio | PREGUNTA 4 | | | | | PREGUNTA 5 | | | | |
|-------|------------|-------------|------------|-----------|------|------------|-------------|------------|-----------|------|
| | Verbal | Por escrito | Telefonica | Memorando | Otro | Verbal | Por escrito | Telefonica | Memorando | Otro |
| 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | | |
| 2 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 3 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 4 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 5 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 6 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 7 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 8 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 9 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 10 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 11 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 12 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 13 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 14 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 15 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 16 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 17 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 18 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 19 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 20 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 21 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 22 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 23 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 24 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 25 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 26 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 27 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 28 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 29 | 1 | | 1 | | | 1 | | 1 | | |
| 30 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 31 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 32 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 33 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 34 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 35 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 36 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 37 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 38 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 39 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | |
| 40 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 41 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 42 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 43 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 44 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 45 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 46 | 1 | | | | | 1 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|
| 45 | 3 | 1 | 0 | 0 | 45 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 49 | | | | | 48 | | | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| folio | PREGUNTA 6 | | | | | PREGUNTA 7 | | | | |
|-------|------------|-------------|------------|-----------|------|------------|-------|-------------|---------|-------------|
| | Verbal | Por escrito | Teletipico | Memorando | Otro | Muy facil | Facil | Mas o menos | Dificil | Muy dificil |
| 1 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 2 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | |
| 3 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 4 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 5 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 6 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 7 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 8 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 9 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 10 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 11 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 12 | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 13 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 14 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 15 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 16 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 17 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 18 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 19 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 20 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 21 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 22 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 23 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 24 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 25 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 26 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 27 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 28 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 29 | 1 | 1 | | | | | 1 | | | |
| 30 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 31 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 32 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 33 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 34 | 1 | 1 | | | | | 1 | | | |
| 35 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 36 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 37 | 1 | | | | | | | | 1 | |
| 38 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 39 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | |
| 40 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 41 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 42 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 43 | 1 | 1 | | | | | 1 | | | |
| 44 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 45 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 46 | 1 | | | | | | | 1 | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|----|----|---|---|
| 44 | 7 | 0 | 0 | 0 | 14 | 20 | 11 | 1 | 0 |
| 51 | | | | | 46 | | | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Falsa | PREGUNTA 8 | | | | | PREGUNTA 9 | | | | |
|-------|------------|----------------|----------------|-----------------|-------|------------|-------|-------------|--------|------------|
| | Siempre | Constantemente | Frecuentemente | Esporadicamente | Nunca | Muy facil | Facil | Mas o menos | Difcil | Muy difcil |
| 1 | | | 1 | | | | | 1 | | |
| 2 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 3 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 4 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 5 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 6 | 1 | 1 | | | | 1 | | | 1 | |
| 7 | 1 | | | | | | | | 1 | |
| 8 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 9 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 10 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 11 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 12 | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 13 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 14 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 15 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 16 | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 17 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 18 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 19 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 20 | | | 1 | | | 1 | | | | |
| 21 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 22 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 23 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 24 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 25 | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 26 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 27 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| 28 | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 29 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 30 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 31 | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 32 | | | | 1 | | | 1 | | | |
| 33 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 34 | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 35 | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 36 | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 37 | | | | 1 | | | | | 1 | |
| 38 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 39 | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 40 | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 41 | 1 | | | | | 1 | | | | |
| 42 | | | | 1 | | | 1 | | | |
| 43 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 44 | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 45 | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 46 | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 12 | 26 | 6 | 3 | 0 | 16 | 23 | 8 | 0 | 0 | |
| 46 | | | | | 46 | | | | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Falla | PREGUNTA 10 | | | | | PREGUNTA 11 | | | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|-----------------|-------|-------------|-------|-------|----------|-------------|
| | Siempre | Constantemente | Periodicamente | Esporadicamente | Nunca | Muy facil | Facil | Medio | Difficil | Muy dificil |
| 1 | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 2 | | 1 | | | | | | 1 | | |
| 3 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 4 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 6 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 6 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 7 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 8 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 9 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 10 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 11 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 12 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 13 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 14 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 16 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 16 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 17 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 18 | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 19 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 20 | | | | 1 | | | 1 | | | |
| 21 | | | 1 | | | | | | 1 | |
| 22 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 23 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 24 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 26 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 26 | 1 | | | | | | | | 1 | |
| 27 | 1 | | | | | | | | 1 | |
| 28 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 29 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 30 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 31 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 32 | | | | 1 | | | | | 1 | |
| 33 | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 34 | | | 1 | | | | 1 | | | |
| 35 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 36 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 37 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 38 | | | | 1 | | | 1 | | | |
| 39 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 40 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 41 | 1 | | | | | | 1 | | | |
| 42 | | | | 1 | | | | | 1 | |
| 43 | 1 | | | | | | | | 1 | |
| 44 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 46 | | | 1 | | | | | | 1 | |
| 46 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| | 14 | 22 | 6 | 4 | 0 | 9 | 19 | 16 | 0 | 0 |
| | 46 | | | | | 44 | | | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| folio | PREGUNTA 12 | | | | | PREGUNTA 13 | | |
|-------|-------------|----------------|----------------|-----------------|-------|-------------|----|----------|
| | Siempre | Constantemente | Periódicamente | Esporadicamente | Nunca | Si | No | No lo sé |
| 1 | | | 1 | | | | | |
| 2 | | 1 | | | | 1 | 1 | |
| 3 | | 1 | | | | 1 | | |
| 4 | | | | | | 1 | | |
| 5 | | 1 | | | | 1 | | |
| 6 | | | 1 | | | | 1 | |
| 7 | | | 1 | | | 1 | | |
| 8 | | | 1 | | | 1 | | |
| 9 | 1 | | | | | | | 1 |
| 10 | | 1 | | | | | | 1 |
| 11 | | 1 | | | | | 1 | |
| 12 | | 1 | | | | | 1 | |
| 13 | | 1 | | | | | 1 | |
| 14 | | 1 | | | | 1 | | |
| 15 | | 1 | | | | | | 1 |
| 16 | | 1 | | | | | 1 | |
| 17 | | | | 1 | | | 1 | |
| 18 | | | 1 | | | | 1 | |
| 19 | | 1 | | | | 1 | | |
| 20 | | | | 1 | | | 1 | |
| 21 | | | 1 | | | | 1 | |
| 22 | | 1 | | | | | 1 | |
| 23 | | 1 | | | | | 1 | |
| 24 | | | 1 | | | | | |
| 25 | | | | | | | | 1 |
| 26 | | | 1 | | | 1 | | |
| 27 | | | 1 | | | | 1 | |
| 28 | | 1 | | | | 1 | | |
| 29 | | | 1 | | | | | 1 |
| 30 | | 1 | | | | 1 | | |
| 31 | | | 1 | | | 1 | | |
| 32 | | | | 1 | | | | 1 |
| 33 | | | 1 | | | | | 1 |
| 34 | | | | 1 | | | | 1 |
| 35 | | | | 1 | | | 1 | |
| 36 | | | | 1 | | | 1 | |
| 37 | | | 1 | | | 1 | | |
| 38 | | | 1 | | | | 1 | |
| 39 | | | 1 | | | 1 | | |
| 40 | | | 1 | | | 1 | | |
| 41 | | 1 | | | | | 1 | |
| 42 | | | | 1 | | 1 | | |
| 43 | | | | 1 | | 1 | | |
| 44 | | | | 1 | | | 1 | |
| 45 | | | 1 | | | | | 1 |
| 46 | | 1 | | | | 1 | | |

| | | | | | | | |
|----|----|----|---|---|----|----|---|
| 1 | 17 | 17 | 9 | 0 | 18 | 18 | 9 |
| 44 | | | | | 45 | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| folio | PREGUNTA 14 | | | | | PREGUNTA 15 | | |
|-------|-------------|-------|---------|------|-------|-------------|----|----------|
| | Siempre | Mucho | A veces | Poco | Nunca | Si | No | No lo sé |
| 1 | | | | | | | 1 | |
| 2 | 1 | | | | | 1 | | |
| 3 | 1 | | | | | 1 | | |
| 4 | | | 1 | | | | 1 | |
| 5 | | | 1 | | | | | 1 |
| 6 | | | | | | | | 1 |
| 7 | | | 1 | | | | 1 | |
| 8 | | | 1 | | | | 1 | |
| 9 | | | | | | | | 1 |
| 10 | | | | | | | | 1 |
| 11 | | | | | | | 1 | |
| 12 | | | | | | | | 1 |
| 13 | | | | | | | 1 | |
| 14 | 1 | | | | | | 1 | |
| 15 | | | | | | | | 1 |
| 16 | | | | | | | 1 | |
| 17 | | | | | | | 1 | |
| 18 | | | | | | | 1 | |
| 19 | 1 | | | | | 1 | | |
| 20 | | | | | | | 1 | |
| 21 | | | | | | 1 | | |
| 22 | | | | | | | 1 | |
| 23 | | | | | | | 1 | |
| 24 | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | 1 |
| 26 | | | 1 | | | 1 | | |
| 27 | | | | | | | 1 | |
| 28 | | | 1 | | | | | 1 |
| 29 | | | | | | | | 1 |
| 30 | | | 1 | | | | 1 | |
| 31 | | | 1 | | | | | 1 |
| 32 | | | | | | | | 1 |
| 33 | | | | | | | | 1 |
| 34 | | | | | | | | 1 |
| 35 | | | | | | | 1 | |
| 36 | | | | | | 1 | | |
| 37 | | | 1 | | | | 1 | |
| 38 | | | | | | | 1 | |
| 39 | 1 | | | | | 1 | | |
| 40 | 1 | | | | | 1 | | |
| 41 | | | | | | | 1 | |
| 42 | | | 1 | | | | | 1 |
| 43 | | | 1 | | | 1 | | |
| 44 | | | | | | | 1 | |
| 45 | | | | | | | | |
| 46 | 1 | | | | | 1 | | |

| | | | | | | | |
|----|---|----|---|---|----|----|----|
| 7 | 0 | 11 | 0 | 0 | 10 | 20 | 14 |
| 18 | | | | | 44 | | |

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

| Folio | PREGUNTA 16 | | | | | PREGUNTA 17 | | |
|-------|-------------|-------|---------|------|-------|-------------|----|----------|
| | Siempre | Mucho | A veces | Poco | Nunca | Sí | No | No lo sé |
| 1 | | | | | | | 1 | |
| 2 | 1 | | | | | | 1 | |
| 3 | 1 | | | | | 1 | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | 1 | |
| 6 | | | | | | | | 1 |
| 7 | | | | | | | 1 | |
| 8 | | | | | | | 1 | |
| 9 | | | | | | | | 1 |
| 10 | | | | | | | | 1 |
| 11 | | | | | | | 1 | |
| 12 | | | | | | | 1 | |
| 13 | | | | | | | 1 | |
| 14 | | | | | | 1 | | |
| 15 | | | | | | | | 1 |
| 16 | | | | | | | 1 | |
| 17 | | | | | | | 1 | |
| 18 | | | | | | 1 | | |
| 19 | 1 | | | | | 1 | | |
| 20 | | | | | | | 1 | |
| 21 | | 1 | | | | 1 | | |
| 22 | | | | | | | 1 | |
| 23 | | | | | | | 1 | |
| 24 | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | 1 |
| 26 | | | 1 | | | 1 | | |
| 27 | | | | | | | 1 | |
| 28 | | | | | | 1 | | |
| 29 | | | | | | | | 1 |
| 30 | | | | | | | 1 | |
| 31 | | | | | | 1 | | |
| 32 | | | | | | | | 1 |
| 33 | | | | | | 1 | | |
| 34 | | | | | | | | 1 |
| 35 | | | | | | | 1 | |
| 36 | | | 1 | | | 1 | | |
| 37 | | | | | | 1 | | |
| 38 | | | | | | | 1 | |
| 39 | 1 | | | | | 1 | | |
| 40 | 1 | | | | | 1 | | |
| 41 | | | | | | | 1 | |
| 42 | | | | | | 1 | | |
| 43 | | | 1 | | | | 1 | |
| 44 | | | | | | | 1 | |
| 45 | | | | | | | | |
| 46 | 1 | | | | | 1 | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|----|---|
| 6 | 1 | 3 | 0 | 0 | 15 | 20 | 8 |
| 10 | | | | | 43 | | |

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

PREGUNTA 18

| folio | Siempre | Mucho | A veces | Poco | Nunca |
|-------|---------|-------|---------|------|-------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | 1 | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 13 | | | | | |
| 14 | 1 | | | | |
| 15 | | | | | |
| 16 | | | | | |
| 17 | | | | | |
| 18 | | 1 | | | |
| 19 | 1 | | | | |
| 20 | | | | | |
| 21 | | | 1 | | |
| 22 | | | | | |
| 23 | | | | | |
| 24 | | | | | |
| 25 | | | | | |
| 26 | | | 1 | | |
| 27 | | | | | |
| 28 | | | 1 | | |
| 29 | | | | | |
| 30 | | | | | |
| 31 | | | 1 | | |
| 32 | | | | | |
| 33 | | | 1 | | |
| 34 | | | | | |
| 35 | | | | | |
| 36 | | | 1 | | |
| 37 | 1 | | | | |
| 38 | | | | | |
| 39 | 1 | | | | |
| 40 | 1 | | | | |
| 41 | | | | | |
| 42 | | | 1 | | |
| 43 | | | | | |
| 44 | | | | | |
| 45 | | | | | |
| 46 | 1 | | | | |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 7 | 1 | 7 | 0 | 0 |
| 15 | | | | |

TESIS
FALLA DE ORIGEN