

41070



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

CAMPUS ARAGÓN

División de Estudios de Posgrado. Área de Pedagogía

El comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria ante las políticas educativas actuales: El caso de la escuela "Profr. Ramón Andrade Carmona"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A:
MARIA ESTHER GARCIA MARTINEZ

ASESOR: MTRO. JUAN GARCIA CORTES

MÉXICO

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Comisión General de Bibliotecas de la UNAM a que digitalice en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: María Esther García Martínez

FECHA: 17 Septiembre 2004

FIRMA: 

Agradecimientos

Agradezco a mi tutor Mtro. Juan García Cortés por haber compartido sus conocimientos y experiencia en sus seminarios, por su dedicación en mi formación y en la construcción de esta tesis. A la Mtra. Agustina Limón y Sandoval por sus consejos y comentarios que me fueron de mucha utilidad y aprendizaje no sólo en la realización de esta investigación.

A mi madre, quien supo vencer el destino y logro hacer de sus hijos Adriana, Verónica, Claudia y Rubén hombres y mujeres de bien.

A mis amigos Enrique, Anastasia, Claudia, Javier, Magdalena y Victoria.

Para los maestros de la escuela primaria "Prof. Ramón Andrade Carmona" por las enseñanzas que aún me siguen brindando.

INDICE

Presentación	1
Capítulo I	7
Importancia y referencia sobre la transformación del comportamiento organizacional docente en la modernización educativa	
1.1 La importancia de la reestructuración y el cambio en el Estado	11
1.2 Racionalidad técnico-administrativa y comportamiento organizacional	15
1.3 Relevancia y trascendencia de las nuevas formas de acción y de trabajo docente	23
Capítulo II	25
El Estado y la educación	
2.1 Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988)	26
2.2. Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)	31
2.3 Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000)	37
2.4 El subsistema de educación básica: Transformaciones estructurales y organizativas	44
2.5 La escuela "Profr. Ramón Andrade Carmona". Antecedentes y contexto	49
2.6 Los maestros: características generacionales	53
Capítulo III	59
Los conceptos de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización para el comportamiento organizacional	
3.1 El comportamiento organizacional: Enfoque sistémico y situacional	60
3.2 La escuela como organización	68
3.3 Profesionalización y desempeño docente	71
3.4 Los valores de la modernización educativa para el comportamiento organizacional	76
3.5 La construcción de equipos de trabajo en la escuela	80
3.6 La motivación organizacional docente para mejorar la calidad educativa	84
3.7 Identidad y comportamiento organizacional	89

Capítulo IV	93
El comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria	
4.1 La explicación estructural del comportamiento organizacional en la modernización educativa	93
4.1.1 La dimensión pedagógica	103
4.1.2 La dimensión de la gestión escolar	105
4.1.3 La dimensión social comunitaria	108
4.1.4 La dimensión laboral y sindical	110
Capítulo V	120
Consideraciones metodológicas	
5.1 Estructura general de la investigación	120
5.2 El instrumento: La entrevista semiestructurada	122
5.3 El método de investigación	130
5.4 El método de interpretación	134
Capítulo VI	137
Primeras consideraciones	
6.1 Nivel 1: La dimensión pedagógica	137
6.2 Nivel 2: La dimensión de la gestión escolar	143
6.3 Nivel 3: La dimensión social comunitaria	148
6.4 Nivel 4: La dimensión laboral y sindical	150
6.5 Nivel 5: El maestro y su identidad	162
Capítulo VII	
Consideraciones finales	168
Bibliografía	180
Anexos	185

Presentación

Esta investigación aborda los cambios que han experimentado los maestros de educación primaria en su trabajo, a raíz de las transformaciones planteadas por la modernización educativa. A finales de la década de los setenta y durante los años ochenta, la crisis económica y social hizo evidente los límites y el estancamiento educativo de los maestros en su participación escolar. El proceso de cambio que se analiza es el que se desarrolló a través de la modernización educativa a principios de los años noventa y que durante el nuevo milenio siguió permeando a la educación primaria y en general a la educación básica.

La complejidad de este proceso tiene varios subniveles de implementación para el cambio, tales como el desarrollo tecnológico en la educación, el organizativo, las relaciones laborales, los perfiles de los docentes, el desempeño, los nuevos conceptos para la gestión escolar. Estos se presentan de manera extensa a mediados de la década de los años noventa, los cambios estructurales y la búsqueda de la calidad llevaron a desarrollar una nueva concepción en la intervención pedagógica y educativa de los maestros. De esta manera se inicia un amplio proceso de modernización.

El énfasis puesto en buscar nuevas formas de control para el trabajo docente con base en la participación, llevaron a estimar la responsabilidad de los maestros en la escuela y la comunidad, en el equipo de trabajo y su labor cooperativa en las relaciones administrativas.

El objetivo de la presente investigación es detectar el impacto del comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria de la escuela "Profr. Ramón Andrade Carmona," por los planteamientos y modificaciones de la modernización educativa en el período 1994-2000.

Esta investigación indaga sobre el diseño del comportamiento organizacional para los maestros de educación primaria y su impacto. Se entiende por impacto los efectos que en los maestros de este nivel educativo tiene la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa; en la acción dentro del aula; en la organización y el

funcionamiento de la escuela, en la relación con la comunidad; en los aspectos laborales-sindicales y en la identidad del maestro. Se identifica, describe y valora, el impacto, en función de las particularidades de la escuela anteriormente mencionada.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa espera efectos positivos puesto que las causas de los problemas pueden ser eliminados si se llevan a cabo modificaciones estructurales y funcionales que alteren el comportamiento organizacional de las instituciones y de quienes participan en ellas.

Esta investigación busca encontrar los impactos de la racionalidad técnico-administrativa basándose en el significado que para los maestros tiene su comportamiento organizacional, no se trata de ver comportamientos observables sino de adentrarse en los por qué ocurre este comportamiento; se busca la intencionalidad de su acción en la escuela.

Se concibe un acercamiento analítico al problema de investigación con la idea de que el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria es resultado de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa, y se manifiesta en una acción pedagógica desarticulada.

Para la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa la estructura está sobre la acción de los maestros, pues fija restricciones, excluye posibilidades, reestructura complejidades, describe seguridades generales con pocos indicadores que posibilitan muchas deducciones para una acción pedagógica limitada y, por lo tanto, articulada funcionalmente, pero "no se acepta la idea del objeto pedagógico como algo dado, sino como objeto posible de construir,"¹ entonces, es viable investigar sobre las consecuencias deseadas o no si los maestros definen los aspectos intencionales de su acción.

Esta investigación se interesa en el estudio de la acción de los maestros por lo que se analiza de manera central el comportamiento organizacional bajo los nuevos

¹ Carlos Ángel Hoyos Medina. *Epistemología y objeto pedagógico. ¿Es la pedagogía una ciencia?* CESU, Plaza y Valdés, 1997, p. 13

requerimientos de creatividad, capacidad y desempeño; además de las políticas provenientes del Estado que flexibilizan la organización educativa.

Como antecedente se parte de aspectos estructurales y funcionales realizados a partir del Programa de Modernización Educativa 1989-1994 en el que más bien se simplifica la tarea docente. La investigación corresponde al periodo de 1994-2000, en esta fase el Programa para la Modernización Educativa se fortaleció y consolidó; en este sexenio se asientan los principios de trabajo flexible, se pierden algunos derechos laborales y de estabilidad en el empleo, se presentan cambios legislativos que modifican aspectos individuales y colectivos para el trabajo docente, además de que se implementan las nuevas formas organizacionales dentro de las escuelas. Posteriormente se analiza el comportamiento de los maestros de educación primaria de la escuela "Profr. Ramón Andrade Carmona" dentro del ambiente organizacional escolar.

La modernización educativa, como racionalidad técnico-administrativa para el cambio, es un factor que por sí mismo no explica ni determina el comportamiento organizacional del docente de educación primaria, ya que es imprescindible comprender que el comportamiento organizacional es resultado de diversas interrelaciones sociales.

En el tratamiento de la investigación se retoman estudios y aportaciones de diversas disciplinas tales como: sociología, administración, historia, psicología y pedagogía que coinciden en el estudio del trabajo y las nuevas formas en que se institucionaliza la acción de los maestros. Considera principalmente la experiencia y el sentido de los maestros ante estas nuevas formas de organización.

La metodología empleada es cualitativa y a través de una entrevista semiestructurada que se aplicó a maestros y directores. Además, se analizan algunos informes provenientes del archivo escolar.

El propósito es buscar cómo está presente la racionalidad técnico-administrativa, cómo los maestros incorporan estas formas de organización, las disposiciones, las técnicas, valores, objetivos y conocimientos, cómo se afrontan éstas y cuáles son sus efectos. Implica entender no sólo la configuración formal o explícita de este nivel educativo y de la

escuela sino también el significado del actuar de los maestros que se derivan del trabajo docente.

El comportamiento organizacional de la modernización educativa se concibe como un problema de racionalidad, de gestión, que se relaciona básicamente con lo técnico, lo organizativo y lo procedimental tres aspectos íntimamente relacionados. La introducción de incertidumbres y de grados diferenciados de tensión para el trabajo apuesta a mejorar la calidad de los servicios educativos en las habilidades docentes y manejo de la heterogeneidad de formaciones, y prácticas. El comportamiento organizacional supone una racionalidad técnica-administrativa para el establecimiento de un orden dentro del sistema, el orden constituye un imperativo para el funcionamiento escolar. Para Buckley el orden es un concepto normativo "en el caso de un sistema social, la cuestión consiste en saber si el conformismo y el orden por una parte, y la desviación y el desorden por otra, deben ser considerados como característicos o productos del sistema"² la coexistencia del orden y del desorden en el sistema son resultado de la interacción. Los individuos y los protocolos de interacción conllevan al autocontrol aunque aun subsisten formas de control, regulación y poder que adquieren formas distintas.

La investigación dará cuenta de que el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria es resultado de múltiples situaciones sociales e individuales.

Es evidente que a partir de la modernización educativa de 1992 mucho se ha escrito sobre los maestros: la transformación de su quehacer, la profesionalización, las relaciones laborales sindicales, las formas de abordar el aprendizaje y la enseñanza escolar, su desempeño.

En esta investigación lo importante es mostrar los alcances de la modernización educativa, lo acontecido en la implementación de las políticas del Estado y su influencia en los comportamientos organizacionales.

La investigación se estructura en siete capítulos: el primero contiene los antecedentes y la justificación sobre el objeto de estudio, se delinear los aspectos fundamentales que permiten la objetivación. La reestructuración del Estado para hacerse más eficaz,

² Walter Buckley. **La sociología y la teoría moderna de los sistemas**. Amorrortu, Buenos Aires, 1997, p. 48

moderno y democrático y, con ello, la creación de condiciones que posibilitaron la transformación estructural en un marco de crisis, y de búsqueda de equidad y calidad. La idea de un comportamiento organizacional para un Estado que actúe de manera diferenciada, con una administración más directa de las autoridades locales.

El segundo capítulo que se nombra "Estado y educación" marca los cambios estructurales y acontecimientos económicos, políticos, sociales y educativos en que tiene lugar la modernización educativa, desde el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) en el cual se comienza a señalar la necesidad de emprender procesos de descentralización, buscar calidad y eficiencia educativa. Con el Programa de Modernización Educativa de Carlos Salinas de Gortari 1989-1994, la educación adquiere la capacidad de transformar la sociedad, además surge la Ley General de Educación, que inicia la transferencia a los estados de personal, bienes muebles e inmuebles para la federalización y, se modifica el Artículo Tercero Constitucional en el cual la educación secundaria se considera obligatoria dentro de la educación básica. El sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León pone en marcha la descentralización y federalización educativa, su sexenio inicia en un contexto de crisis económica importante en el que se instrumentan programas para el combate a la pobreza como: El Programa Nacional de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA) y Programa Nacional de Solidaridad (SOLIDARIDAD). Además se aborda el Subsistema de Educación Básica para ubicar y caracterizar la escuela "Prof. Ramón Andrade Carmona".

El capítulo tres que se titula " Los conceptos de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa para el comportamiento organizacional", revisa perspectivas teóricas en las cuales se fundamenta la investigación. Los conceptos teóricos esenciales se centran en la racionalidad técnico-administrativa y el comportamiento organizacional de la modernización educativa; el marco conceptual general para abordar las nuevas formas de organización escolar, que descansan en la teoría de sistemas y la teoría situacional de la administración; los aspectos normativos del comportamiento institucional a un comportamiento organizacional estratégico.

En el del capítulo cuarto se desarrolla el objeto de estudio: comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria, en él se delinean cinco niveles de investigación: la dimensión pedagógica, la gestión escolar, social comunitaria, el aspecto

laboral sindical y la identidad para el comportamiento organizacional. Destacando en cada uno de ellos aspectos fundamentales de la racionalidad técnico administrativa de la modernización educativa en relación a otras políticas que sirven de apuntalamiento a estos planteamientos.

El quinto capítulo trata las consideraciones metodológicas de la investigación; su estructura general; la entrevista semiestructurada como instrumento de investigación que permitió obtener datos relevantes para la interpretación que se construyó de la realidad, se destacan las características generales de los informantes clave y su selección, y se recuperan los conceptos fundamentales del análisis de contenido como método de interpretación.

El capítulo seis presenta las primeras consideraciones realizadas en el análisis de la información obtenida, se explora el impacto que tiene la modernización educativa en el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria de la escuela estudiada en los cinco niveles de investigación anteriormente señalados.

El último capítulo corresponde a las consideraciones finales, en el que se retoman las categorías teóricas que guiaron la investigación en los cinco niveles de estudio y se profundiza en los aspectos que del comportamiento organizacional presentan los maestros de la escuela primaria "Profr. Ramón Andrade Carmona".

Capítulo I

Importancia y trascendencia del comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria en la modernización educativa

Los marcos jurídicos y la normatividad curricular conforman una serie de dispositivos que dan soporte y esbozan el presente, pasado y futuro del sistema educativo. Estas bases dan respuesta, relativa, a los problemas que se discuten en contextos socio-históricos determinados.

Desde la modernización educativa los problemas que entran en discusión y los cuales se intentan resolver se centran en: el papel del Estado y el mercado de la educación; producción pública y privada de la educación, la educación y la distribución del ingreso, la educación y el mercado laboral, elección de servicios educativos, asignación geográfica de recursos financieros, fuentes de financiamiento, asignación de subsidios; deducibilidad fiscal del gasto educativo; costo de los servicios, sistema de bonos educativos; escuelas privadas subvencionadas por el Estado; planeación, organización y control de los servicios educativos; nuevos enfoques de la economía organizacional para la formación de capital humano; estructura y funciones de órganos de gobierno; evaluación educativa; administración educativa; vinculación escuela empresa, entre otros. El punto nodal del sistema educativo se centra en la elección y la decisión³; en una racionalidad técnico-económica y administrativa dejando en un segundo término la formación y actualización del magisterio, las modificaciones y consolidación de los cambios curriculares, propuestos por la misma modernización educativa. "La modernización educativa, se va

³ "El proceso decisorio es la secuencia de etapas que conforman una decisión. La toma de decisiones es el punto central del enfoque cuantitativo. La toma de decisiones puede estudiarse desde dos perspectivas: la del proceso y la del problema. La perspectiva del proceso se centra en la etapa de la toma de decisiones, es decir en el proceso de decisión como una secuencia de actividades. El objetivo es seleccionar la mejor alternativa ven el proceso de decisión e implica tres etapas sencillas: definición del problema, establecimiento de posibles alternativas de solución, de terminación de cual es la mejor alternativa (elección). La perspectiva del problema se orienta a la solución de problemas. Se preocupa por la eficiencia de la decisión. Se preocupa por crear modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales, la creación de modelos se orienta principalmente hacia la solución de problemas que se presentan en la toma de decisiones" Chiavenato Idalberto. Introducción a la **Teoría General de la administración**. Mc Graw Hill. México, 1999, p. 742-759

empobreciendo de manera progresiva en las distintas propuestas que la han ido concretando y haciendo operativa"⁴

El Programa de Modernización Educativa 1989-1994, se reorganiza el sistema educativo, al establecer nuevas relaciones de la federación con los estados y comprometiéndose a incrementar el gasto educativo para ampliar la cobertura, retener a los alumnos en la escuela y mejorar la calidad de los servicios, se traspa del gobierno federal a los gobiernos estatales responsabilidades, derechos, elementos técnicos y administrativos, recursos financieros, bienes muebles e inmuebles de establecimientos escolares de educación básica y normal; impulsar la participación social; reformular los contenidos y materiales educativos y revalorar la función magisterial. Este programa fue la base para el nuevo modelo educativo. La reforma al artículo tercero y la nueva Ley General de Educación de 1993. Con ello, se establecen nuevos marcos de orientación para el comportamiento organizacional del Estado en la educación, del sistema educativo y de los miembros que lo conforman; normas, valores y reglas para la acción fueron profundizándose en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. En estos marcos jurídicos se reconoce de manera especial el trabajo profesional de los docentes como protagonistas del quehacer educativo.

El Programa de Modernización Educativa 1989-1994 diseña una nueva forma de intervenir en los asuntos al interior de la escuela, además, difiere de los programas educativos que anteriormente se habían puesto en marcha en el país. Su continuidad se extiende en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, la modernización incluye la idea de progreso; "la modernización debe concebirse, como un objetivo móvil o variante, una rampa o espiral inacabable, de incesante cambio."⁵

La descentralización de instituciones del Estado forma parte de la agenda de las políticas públicas. El enfoque federalista de la educación aparecía reiteradamente en el discurso político. La distribución del poder y la autoridad se ejerce durante el periodo presidencial zedillista con medidas para incrementar la participación de los estados con mayor capacidad para recaudar impuestos, de hecho, se toman acciones para redistribuir las funciones administrativas a nivel federal, municipal y local. La descentralización y

⁴ Elsie Rockwell. (marzo 1989) **Valores y Objetivos de la Educación En México**. Documento de Trabajo para la Consulta Nacional sobre la Modernización de la educación, p. 2

⁵ Carlota Solé. **Modernidad y modernización**. Anthropos, UAM-I, México, 1998, p. VIII.

federalización educativa constituye un antecedente importante porque las desigualdades educativas persisten "las investigaciones muestran las limitantes estructurales y políticas de esta reforma, pero al mismo tiempo advierten sobre sus posibilidades como acción necesaria y relevante para lograr equidad y calidad de la educación básica." ⁶ Además la reconfiguración administrativa adquiere significado en la toma de decisiones en todos los niveles, en las relaciones entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y en la instrumentación del cambio, la toma de decisiones y las relaciones en el ámbito escolar.

El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 reconoce la importancia y los avances del Programa de Modernización Educativa ya que ha creado las bases para la implementación y la continuidad de sus propuestas así lo que se hace es reorientar la modernización el énfasis consiste en ampliar la cobertura, ⁷ disminuir los índices de reprobación y avanzar con la calidad; "el desafío de la educación básica continua siendo la cobertura, pero unida a la calidad. Los esfuerzos por llevar la educación básica a todos a cobrado pleno sentido cuando esa educación es realmente de calidad, es decir, cuando ha alentado el desarrollo integral de las personas y cuando ha fomentado los valores personales y sociales que constituyen la base de la democracia, la convivencia armónica y la soberanía nacional" ⁸

En el programa se destaca la participación social y la participación de los padres ⁹ de familia, la gestión educativa que utiliza como herramienta de organización y formación el

⁶ "Margarita Zorrilla Fierro. **Estudios relacionados con la política de la federalización educativa; en: Políticas Educativas. La investigación educativa en México, 1992-2002**, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, CESU p. 69

⁷ "El censo de 1990 registro que 2 millones 514 mil mexicanos entre 6 y 14 años no asistían a la escuela. Al considerar las proyecciones para 1995 y la matrícula correspondiente de educación básica, resulta posible estimar que la cifra para este grupo de edad es hoy alrededor de 2 millones de personas. El rezago que prevalece ilustra, por una parte, que el sistema de educación básica no ha podido retener suficientemente a los estudiantes y por otra, que uno de los grandes retos actuales que reclama atención inmediata, sigue siendo la cobertura de la educación básica" Poder Ejecutivo Federal. **Programa de Desarrollo educativo 1995-2000**, p. 22

⁸ id., p. 30

⁹ En cuanto a la participación social la investigación educativa señala que: "cada vez más se reconoce con mayor claridad la complejidad del proceso educativo por la diversidad de actores que intervienen en él, sin limitarlo a la simple relación entre docente-alumnos o entre la SEP y el SNTE. La década de los noventa es rica en la participación de diversos actores de la sociedad en la que convergen varios factores: el arribo a las gubernaturas tanto estatales a partir de 1989 como a la presidencia en el 2000 por partidos diferentes al PRI, el impulso al federalismo así como el pluralismo partidista en los congresos locales y en las cámaras legislativas." La línea de investigación de la política educativa se abrió con los trabajos de Aurora Loyo quien coordinó el texto " Los actores sociales y la educación" en el cual se analizan las influencias del sindicato, la

proyecto escolar, la importancia del papel de la dirección, la formación de valores y la evaluación.¹⁰

La búsqueda de calidad de la educación coloca a los docentes como un foco de atención del Estado "entre los factores que mayor influencia tienen sobre el desempeño de los educadores se encuentran: una formación inicial sólida y congruente con las necesidades de trabajo, y un sistema que ofrece oportunidades permanentes para la actualización y el perfeccionamiento profesional de los maestros en servicio."¹¹ Las políticas de profesionalización docente durante la década de los noventa fueron investigadas hacen referencia a: "a) la dimensión institucional de la formación docente inicial o a las características de los estudiantes profesores; b) acerca de programas de formación continua; c) con prácticas de talleres de formación de educadores d) investigaciones sobre los profesores y la profesión docente y sobre la relación entre la oferta y demanda de profesores y e) investigaciones didácticas que hablan explícitamente de su relación con la formación docente".¹² Sin embargo, se reconoce que es un campo abierto para la investigación pues "en la formación inicial y continua de los maestros es un vacío importante para el campo de las políticas de profesionalización. Se desconocen los procesos puestos en marcha y resignificación que han tenido las políticas modernizadoras en los diferentes sectores, instituciones y sujetos que comprenden la formación docente.

iglesia católica, los empresarios, los partidos políticos y el Banco Mundial en las políticas educativas; también el estudio realizado por Lucila Galván Mora sobre la participación de los padres de familia y los maestros en el salón de clases o el trabajo de Margarita Zorrilla Fierro sobre Valores, calidad y Educación en el que clasifica los actores estratégicos en la política educativa: burocracia educativa federal, estatal y escolar; gobierno estatal; el SNTE y padres de familia y otras organizaciones intermedias: los empresarios, los intelectuales y medios de comunicación y, los vinculados al ámbito político: partidos, congresos y otros sindicatos. Margarita Zorrilla Fierro. **Estudios acerca de los actores en las políticas educativas y la participación social**; en: **Políticas educativas. La investigación educativa en México 1992-2002**. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. México, 2003, p. 80-82

¹⁰ "La evaluación del sistema educativo mexicano prácticamente inicia su desarrollo en la década pasada. Martínez Rizo precisa que casi no hay trabajos de evaluación anteriores a los años noventa, desde la posición oficial, si bien entre 1995 y el año 2000 se constituyó el sistema Nacional de Evaluación Educativa y se realizaron esfuerzos particulares en algunos estados, es la participación en proyectos de financiamiento internacional (Banco Mundial, OCDE, UNESCO, OEI), lo que tuvo la ventaja de exigir una planeación cuidadosa que integrara diagnósticos fidedignos y por tanto un seguimiento de su impacto de resultados y de evaluación más estrictos, lo que conforme la base de los que deberá ser el sistema de evaluación educativa." Margarita Zorrilla Fierro. **Educación Básica**; en: **Políticas educativas. La investigación educativa en México 1992-2002**. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. México, 2003, p. 84

¹¹ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura. **Informe Iberoamericano sobre Formación Continua de Docentes**. <http://www.campus-oei.org.webdocente/Mexico.htm>

¹² Graciela Messina. Investigación en o investigación acerca de la formación docente: un estado del arte en los noventa. Revista iberoamericana de Educación. Núm. 19, enero-abril, biblioteca de la Organización de Estados Iberoamericanos, 1999. <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie19a04.htm>

Pero sobre todo la toma de decisiones al respecto ha carecido de una plataforma sistemática y analítica de información que dé cuenta de los problemas y necesidades que aquejan esta parte del sistema educativo" ¹³

Los cambios estructurales y los acontecimientos sociales del momento renovaron el interés por el estudio de las políticas educativas aunque como lo señala Margarita Zorrilla Fierro "el campo de la investigación de las políticas educativas en educación básica es francamente emergente. Los límites entre otros campos o temáticas de investigación no se encuentran aun resueltos por lo que hay traslapes." ¹⁴

La modernización educativa pone el acento en un cambio de valores y de actitudes para el trabajo de los docentes ya que se han desarrollado nuevas estructuras, sistemas de relaciones y de procesos de comunicación escolar. Por ello es necesario transformar el comportamiento individual de los maestros y los demás actores relacionados con el proceso educativo para adaptarse a las nuevas necesidades sociales.

1.1 La importancia de la reestructuración y el cambio en el Estado

Es en los años de 1990 se comienza a revalorar nuevamente las funciones del Estado, el debate del Estado ya no tiene las connotaciones ideológicas de los años ochenta, cuando la ofensiva neoliberal se oponía fuertemente a la intervención estatal.

La modernización entendida como una racionalidad técnico-administrativa modifica su estructura y relaciones con la sociedad "la modernización del Estado le exige ser eficaz, eliminando el peso de su estructura que limita y en ocasiones erosiona su capacidad de respuesta ante sus obligaciones constitucionales. Su fuerza económica no radica en su tamaño ni en los ámbitos del quehacer productivo que posee, sino en la creación de las

¹³ Margarita Zorrilla Fierro. **Estudios de las políticas de profesionalización del magisterio**; en: **Políticas educativas. La investigación educativa en México 1992-2002**. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. México, 2003, p. 93.

¹⁴ Margarita Zorrilla Fierro. **Educación Básica**; en: **Políticas educativas. La investigación educativa en México 1992-2002**. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. México, 2003, p. 36.

condiciones de su desarrollo efectivo que dé base permanente al empleo y la calidad de vida”¹⁵

La acción del Estado ya no tiene un carácter asistencial, su acción es deliberada. El comportamiento organizacional del Estado y de sus instituciones se transforma a través de la modernización. La nueva racionalidad técnico-administrativo no requiere un comportamiento institucional sino organizacional “en nuestro tiempo no se opone que el Estado preste los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades básicas de toda la población, ahora se plantea como objetivo el acceso de toda la población a un nivel básico de servicios, el énfasis está en el acceso a través de la acción pública pero no presupone que los servicios se presten directamente por las instituciones públicas ni que en todos los casos sean gratuitos, la prestación de servicios puede darse en muchas modalidades y por diversión agentes sociales, el Estado garantiza el acceso también se enfatiza la calidad de los servicios no sólo su cobertura. Se trata no solamente de crecer, también de mejorar, es ilusoria y demagógica la idea que los servicios prestados por el Estado garantizan la igualdad, ahora se plantea la necesidad de elevar la capacidad productiva de los grupos y las organizaciones populares, que genere empleo y desate un desarrollo sustentable.”¹⁶

De la cobertura limitada del Estado benefactor se pasó, en los años noventa, a las políticas focalizadas.¹⁷ “Las políticas sociales combinan un alto grado de universalismo para la provisión de los principales servicios básicos con ciertos programas focalizados en particular para la lucha contra la extrema pobreza. Corresponden a las recomendaciones de los organismos internacionales, como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo.”¹⁸

¹⁵ Poder Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1984**, p. 15.

¹⁶ Arturo Warman. **La política social en México. Una visión de la Modernización en México**. FCE, México, 1994, p.17-18

¹⁷ En cuanto a la educación las investigaciones de políticas de focalización se refieren a: “Las políticas modernizadoras se distinguen por enfatizar la calidad y la equidad educativa, ambas son coincidentes con el marco de las recomendaciones de organismos internacionales señalados para América Latina en cuanto a la universalización de la educación básica. Durante 1992-2002 resaltan las investigaciones que dan cuenta de los problemas relacionados con el rezago, la reprobación y la deserción escolar, en términos de desigualdades sociales y educativas, el acceso a oportunidades, la calidad de la educación y los programas de atención para abatir dichos problemas” Margarita Zorrilla Fierro. **Estudios referidos a las políticas de cobertura, calidad y equidad**; en: Políticas educativas. Ob. Cit., p. 41

¹⁸ Marc Rimez y León Bendesky. **Dos decenios de Política Social. Del universalismo...** Ob. Cit., p. 436.

La separación de la política y la administración pública actúan más sobre la base de la información que de la comprensión y sobre la inteligencia por entender los significados; la administración pública se preocupa más por el diseño de la investigaciones, por la planeación estratégica y la implementación de proyectos, la evaluación de programas en los que entra violentamente más como accesorio que la sustancia y el contenido. "la gerencia pública intenta superar las deficiencias de la administración pública tradicional las cuales ocasionaron el abandono de las necesidades sociales de grandes grupos de la población. La crisis de la administración pública consistió en una pérdida de sensibilidad de la autoridad hacia la ciudadanía. En otros años la administración pública se convirtió en una organización ineficiente debido en parte al desfase de sus procesos y la obsolescencia de sus estructuras administrativas".¹⁹ Lo público se refiere no tanto a lo institucional, lo normativo y lo ético sino más bien aquello que afecta al interés público, pero atraído por enfoques mercantiles.

La administración privada ejerció fuertes influencias sobre la administración pública, sus metodologías como la planeación presupuestal programada, planeación presupuestal base cero, dirección de personal flexible, calidad total, e ingeniería de procesos, entre otras; son tecnologías directivas transferidas al sector público; los factores de liderazgo, recursos y tamaño se consideran más relevantes que lo público; se buscaba asesoría de la administración privada. Esto se debía al gran crecimiento de las instituciones gubernamentales su falta de eficiencia al perder de vista su objetivo principal: la ciudadanía.

Las fronteras entre lo público y lo privado comienzan a ser difusas, desde la década de los setenta, se pierde confianza en la administración burocrática y su normatividad, ya no se cree en los compromisos ni en las acciones de las instituciones del Estado. Las estrategias modernizadoras separan la administración de la política, se adoptan metodologías de la administración privada en esferas de competencia exclusiva del Estado como en la educación; creando formas de administración híbridas.

¹⁹ Juan Miguel Ramírez Zozaya. **Organizaciones Públicas Nuevo Paradigma de la Administración Pública. Tendiendo un Puente entre las Teorías Corporativas Privadas y Públicas**; en: *Todas las organizaciones son públicas*. Colegio Nacional de Ciencias políticas y Administración Pública, FCE, México, 1998, p.13

Por un lado los valores democráticos en los administradores públicos han puesto de relieve problemas de autoridad y jerarquía burocrática pero al mismo tiempo existen compromisos sumamente arraigados con la constitución política de nuestro país; aunque existe una preocupación centrada más en la elaboración de las políticas públicas que en el contenido de las mismas.

El sistema educativo mexicano se ha transformado históricamente, en el que la política y la economía juegan un papel importante. Las transformaciones sobre el funcionamiento y organización quedan plasmadas en los diversos proyectos que señalan los rumbos, las metodologías, las orientaciones pedagógicas y filosóficas, las formas de operar, las normatividades, los criterios de eficiencia y eficacia, incluso, la concepción del hombre.

El cambio en los énfasis es notable de la formación de ciudadanos a la formación de recursos humanos para el trabajo, de la pedagogía a la economía, de la política a la economía, de lo cívico a lo económico. Al llegar al fin del siglo XX "el contexto de apertura y globalización mundial en el que nos desenvolvemos, así como la mayor relación de nuestra economía con la americana someten a prueba nuestras estructuras y procesos respecto a los de nuestros socios norteamericanos. El reto es hacerse competitivo y desenvolverse en un mundo con fronteras mucho más amplias, esta impronta no excluye a la educación. La competitividad a corto plazo de un país determina los costos de producción, en nuestro caso el costo de mano de obra, en general poco calificada y barata; a largo plazo, la competitividad está más relacionada con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la preparación, el perfil y los valores de la gente; aspectos todos en los que el sistema educativo influye de manera determinante." ²⁰

Se destaca, entonces, el papel de la educación, la ciencia y la tecnología, la racionalidad técnico-administrativa analiza y propone las condiciones en las cuales se puede implementar un nuevo modelo educativo: el de la modernización.

²⁰ Salvador Cerón Aguilar. **Un Modelo Educativo para México**. Santillana, México, 1988, p. 26

1.2 Racionalidad técnico-administrativa y comportamiento organizacional.

Los cambios estructurales hacen distinta a la educación de hace cuatro décadas en aspectos financieros, políticos, sociales, culturales e incluso ideológicos. "La modernización es un proceso de diferenciación estructural en el cual las principales funciones sociales o las principales colectividades y papeles institucionalizados son organizados en marcos simbólicos y organizativos, relativamente específicos y autónomos, dentro de los propios límites del sistema institucionalizado."²¹ La modernización educativa organiza el deber ser de los maestros, contiene una racionalidad instrumental, inteligente, racional en un acomodo de todo aquello que ha de intervenir para conseguir los fines educativos.

La racionalidad técnico-administrativa obedece a un proyecto histórico y ésta se ha ido perfeccionando, se ha ido consolidando y sintetizando. La teoría administrativa burocrática y otras teorías administrativas vistas desde la racionalidad técnico-administrativa han adquirido una concepción más acabada que destaca la importancia de diseñar y la forma de modelar las instituciones educativas y los factores que determinan la eficiencia y la competitividad estructural del sistema educativo, en particular introduce mecanismos para la planeación estratégica, la formulación de toma de decisiones y la ejecución de acciones en un contexto cambiante, incierto y complejo. Administra lo complejo según la circunstancia, según las variables identificadas y el enfoque administrativo que se decida utilizar.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa es el diseño de distintas estructuras organizativas que tienen propósitos específicos que para alcanzarse han de recorrer una lógica un comportamiento organizacional normativo flexible que facilita el armonizar las partes en el todo. El trazo y la elección del camino de la coordinación reducen la complejidad. Esta racionalidad simplifica la realidad, pero a través de ella se regula, distribuye, se orienta, se acumula, se reprime y organiza el sistema educativo y sus instituciones.

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) significó en la administración una nueva dirección y un nuevo enfoque de las ciencias del comportamiento (behavioral

²¹ Carlota Solé. *Modernidad y modernización*. UAM-I, Anthropos, México 1998, p.86

sciences approach), el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de teorías explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

El behaviorismo de Watson trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental, en oposición al subjetivismo de la época, centrándose en el individuo, que estudiaba su comportamiento de manera concreta y en el laboratorio y no a través de conceptos subjetivos y teóricos.

Con la teoría de las relaciones humanas y los trabajos de Kurt Lewin, la psicología individual se orientó hacia la denominada psicología social, que evolucionó hacia la psicología organizacional, centrada en el comportamiento organizacional, es decir, en el comportamiento de pequeños grupos sociales

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, ganador del premio Nóbel en Economía en 1978.

Los orígenes de la teoría del comportamiento son los siguientes: La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas (con profundo énfasis en las personas) a la teoría clásica (con su profundo énfasis en las tareas y la estructura organizacional) derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se demuestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte conceptos fundamentales sólo los utiliza como punto de partida.

La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa aunque crítica a ésta en lo que se refiere al modelo máquina que adopta para la organización.

En 1947 se publica un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: El comportamiento administrativo, de Herbert A. Simon. El libro constituye el inicio de la llamada teoría de las decisiones.

La teoría del comportamiento surge al final de la década de 1940, con una redefinición de los conceptos administrativos: al criticar las teorías administrativas anteriores.

La racionalidad técnico-administrativa considera que "el comportamiento es por lo general previsible y su estudio sistemático es generalmente para hacer predicciones razonablemente correctas. El comportamiento organizacional estudia e investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones y luego aplica ese conocimiento para lograr que las organizaciones trabajen con mayor eficacia. El comportamiento organizacional se enfoca en la forma de mejorar la productividad, reducir el ausentismo y rotación de personal y aumentar la satisfacción del empleado con su trabajo ponderando las relaciones causa-efecto"²²

En esta teoría se concibe al hombre como un hombre administrativo las personas se definen como conformistas y aplicados que simplemente se contentan con cumplir, pero buscan un resultado satisfactorio no necesitan el máximo absoluto sino lo suficiente para complacerse dentro de las posibilidades de la situación. Simon indica que el hombre siempre considera su satisfacción a la luz de lo que está a su alcance contentándose con ello así sea un logro mínimo pero en ese momento y en esa situación representa un logro máximo, por ello no considera todas las alternativas posibles sino se sigue la regla estandarizada y la redefine sólo cuando está a presión. Siguiendo esta idea en 1970 Frederick Herzberg señaló que la motivación de un individuo proviene del sentido del cumplimiento de la tarea. Sott Myers, encontró que los miembros de una organización se hallan motivados por el desafío y la oportunidad. El involucramiento en el trabajo y el sentimiento de realización derivado de éste son más importantes que otros factores como la recompensa social, estatus, condiciones físicas del trabajo o la recompensa económica.

El comportamiento de un individuo en una situación organizacional particular, no es sólo función de su función individual sino resultado de los problemas y desafíos que percibe en el ambiente organizacional. "A cada individuo se le motiva a comportarse en determinada situación, según los estándares de comportamiento establecido, que lo

²² Stephen P. Robbins. **El comportamiento organizacional teoría y práctica**. Prentice Hall, México, 1996, p. 12-30

ayuden a dominar su ambiente. Cuando el individuo se encuentra frente a determinada situación organizacional su historia personal le permite percibir ciertos aspectos de la situación que son satisfactorios y otros que son menos satisfactorios. El comportamiento organizacional pone énfasis en el comportamiento de las personas en el contexto organizacional. La racionalidad en el comportamiento organizacional "se refiere a las selecciones que son consistentes y maximizan valor esto está ligado al modelo de optimizar y esto implica ser objetivo y lógico".²³

El comportamiento organizacional se ocupa de las habilidades, del manejo del poder, de la toma de decisiones, las percepciones, de los valores, actitudes, satisfacciones, comunicación, grupos, motivaciones, conflictos, cultura; pero siempre, desde la racionalidad técnico-administrativa, tendrá como fin la eficiencia, la eficacia, la productividad de la organización. "El comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y la dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas"²⁴

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa diseña el comportamiento organizacional, el ambiente cambia y esto obliga a la escuela a adoptar nuevas estrategias. El ambiente influye en la estrategia de la escuela y ésta es el comportamiento organizacional de la escuela frente al ambiente. Por ello, los planes, los programas y el modelo educativo dejan de presentar funciones del maestro como algo inamovible y definitivo, la rigidez de los métodos, los procedimientos los deberes y responsabilidades se cambia por la flexibilidad. Un comportamiento organizacional flexible significa que la escuela como organización y con los individuos actúan en ella se adaptan a los cambios a la situación y a la circunstancia, se toman decisiones en el aquí y el ahora; el conocimiento es lo que cuenta, los controles son generales, amplios pero también más sutiles, se busca acentuar el trabajo colegiado con buenas relaciones, es decir, permite cierto grado de libertad a los maestros.

El estudio del comportamiento organizacional es un área de estudio bastante joven tanto en Norteamérica como en América Latina, con un enfoque metodológico cuantitativo posteriormente fue variando esta perspectiva, "dentro del campo del comportamiento

²³ Id., pp.147

²⁴ Idalberto Chiavenato. **Introducción a la teoría general de la administración**. México, Mc Graw Hill, México, 1999, pp. 601

organizacional hay temas de clara importancia para el mejor funcionamiento de las organizaciones, sin embargo, la investigación alrededor de la motivación, actitud, valores, liderazgo, conflicto, y otros temas ha sido hecha en países desarrollados, principalmente en Estados Unidos, por lo que surge la inevitable pregunta de si estas investigaciones son, así mismo, válidas en el ámbito y la cultura latinoamericana o no. En caso de que haya diferencias sería de mayor relevancia el conocer el cómo y en que puntos difieren los resultados de éstas." ²⁵ en 1987 iniciaron las investigaciones en América Latina sobre temas relacionados con el estudio de la cultura y negociación internacional, posteriormente, los temas de liderazgo, cultura y su relación con variables organizacionales realizado en 64 países incluidos 10 de América Latina.

En el campo de la educación en México el estudio de variables organizacionales es prácticamente nuevo, sin embargo, comienza a considerarse que "la gestión es un elemento determinante en la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida en que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión de los sistemas educacionales. En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y la conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales." ²⁶

Por otra parte se reconoce que "si bien los trabajos realizados durante la década (1992-2002), acerca del comportamiento de distintos actores sociales en el ámbito de las decisiones de política educativa, son escasos, se debe valorar su aportación por la complejidad que supone estudiar a los actores / sujetos, sus prácticas, sus intereses, grado de institucionalización, fracciones, grupos internos, lo que abre un abanico importante de opciones para profundizar al respecto." ²⁷

²⁵ **Texto y contexto perspectivas de investigación. Comportamiento organizacional.** <http://research.unidades.edu.co/contexto/Articulos/administración.html>

²⁶ C. Alvarino, S. Arzola, J.J. Bruner. **Gestión escolar: un estado del arte de la literatura.** Revista Paidea, 29, pp.15-43 <http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/alvarino.pdf>

²⁷ Margarita Zorrilla Fierro. **Estudios acerca de los actores en las políticas educativas y la participación social; en: Políticas educativas. La investigación Educativa en México, 1992-2002.** Consejo Mexicano de Investigación Educativa, México, 2003 p. 81

La investigación sobre la práctica, las acciones educativas y procesos de transformación en la década de los noventa es de interés en este período, "de 274 unidades de información (tesis de posgrado, publicación en revistas, libros y resúmenes analíticos de investigaciones) se estudiaron 118, la mayor producción corresponde a las acciones docentes o en el contexto del aula 96. La producción de acciones escolares es de 13 y el de las instituciones escolares es de 9, estas cifras corresponden a la investigación realizada en el estado de Guanajuato y en el estado de Jalisco los ensayos y reportes de investigación presentados en las revistas fue de 7.5% del total de las publicaciones en 1990. La producción se consolida y aumenta a lo largo de la década así, hay tres años en los cuales es superior: en 1993, 15%; en 1996, 16.9% y para 1997, 13.2 por ciento."²⁸

La perspectiva metodológica se percibe en dos tendencias: la descripción y la intervención de la práctica. Los que se limitan a describir las acciones enfatizan la importancia de la etnografía, en un sentido genérico ésta consiste en un proceso de observación del comportamiento humano en un contexto holístico. Los énfasis epistemológicos son la fenomenología y la hermenéutica. Las propuestas de intervención se apoyan en procesos de recuperación de la práctica para autointervenir. Las investigaciones según el espacio social son: 60 acerca del aula; 12 se refieren a la escuela y 8 son institucionales tanto en observación externa como en intervención.

En las investigaciones de observación en el aula, se refieren al actor principal, los docentes. El maestro posee un poder institucionalizado, que le da capacidad para controlar y dominar el escenario del aula, estas investigaciones pertenecen sobre todo al nivel básico (21); dos del medio superior y superior y cuatro a normales. Se trata de reportes que describen procesos y prácticas relacionadas con: el aprendizaje, los estilos comunicativos, el pensamiento y la subjetividad de los docentes, la toma de decisiones, la violencia física y simbólica y el poder docente. Se destaca el papel tan poderoso que tienen los docentes acerca de la enseñanza y la educación en general tratando de penetrar en sus intencionalidades y práctica, se recupera particularmente sus representaciones alrededor de su propia actividad.

²⁸ Lya Sañudo Guerra, Víctor Manuel Ponce Grima y Martha Vergara Fregoso. *El estado de la investigación sobre las prácticas y acciones educativas en la década de los noventa; en: Acciones, Actores y prácticas educativas. La investigación Educativa en México 1992-2002*. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, CESU, México, 2003, p.139

"En cuanto a la observación de instituciones y organizaciones se refiere a las acciones que no están situadas ni dentro del aula ni de la escuela, pero se refieren a determinados procesos educativos. En este campo se localizaron dos investigaciones Una de Pérez Reynoso (2000) que describe las acciones que realizan los equipos de apoyo técnico o de intervención de la dirección de psicopedagogía a las escuelas primarias regulares y la de Urzúa Estrada (2000), que busca conocer las acciones que se realizan al interior de la Dirección de Actualización Y superación del Magisterio de la Secretaría de educación de Jalisco. "²⁹

Los trabajos sobre sindicalismo magisterial se destaca que: "El contexto, marcado por la confrontación de posiciones estimula y también delimita las fronteras dentro de las cuales se desarrolla la temática. Adicionalmente ha de considerarse que los estudios producidos en la década de los noventa se agregan trabajos previos conformándose así un corpus al interior del cual ya es posible distinguir enfoques, áreas fuertes y lagunas. Es un área poco visitada por los investigadores educativos en la que los docentes se asumen como trabajadores y como actores políticos, se organizan, protestan, abusan y son materia de abuso en contextos laborales y políticos que poseen implicaciones fuertes para la tarea educativa." ³⁰

A continuación se presenta una síntesis del trabajo presentado por Aurora Loyo y Aldo Muñoz para el Consejo Mexicano de Investigación Educativa sobre las políticas educativas hacia el magisterio en ellas se analiza principalmente las acciones de la autoridad en su calidad de patrón de los trabajadores de la educación así como las enfocadas a mejorar los servicios educativos que tienen impacto sobre el magisterio. Alberto Arnaut publicó un libro en el que realiza un amplio recorrido histórico del desarrollo de la profesión docente en México desde los primeros años de la independencia hasta 1993. Fernández Sergio en 1997 hace un estudio exploratorio del Programa de Carrera Magisterial impulsado por la SEP. El autor sostiene que entre los

²⁹ Lya Sañudo Guerra, Victor Manuel Ponce Grima y Martha Vergara Fregoso. **El estado de la investigación sobre las prácticas y acciones educativas en la década de los noventa; en: Acciones, Actores y prácticas educativas. La investigación Educativa en México 1992-2002.** Consejo Mexicano de Investigación Educativa, CESU, México, 2003, p.175

³⁰ Aurora Loyo y Aldo Muñoz. **El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE); en: Sujetos, actores y procesos de formación. La investigación educativa en México 1992-2002.** COMIE, CESU, México, 2003, p. 300.

objetivos explícitos del programa y su puesta en marcha se observa una brecha; el programa no fue operado como se indicaba en los lineamientos técnicos.

El trabajo de Silva Castelan y Blanco (1996) revisa cómo ha evolucionado el salario de los maestros en el periodo 1976-1995 y en una investigación posterior (1996) analizan las remuneraciones que obtienen los docentes con posterioridad a la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa en 1992. Según estos autores, los programas derivados del acuerdo, entre los que se encuentra Carrera Magisterial, tuvieron un fuerte impacto en el primer año de su operación, es decir en el transcurso de 1993, logrando incluso duplicar el salario docente de 1988, lo que se explica entre otras cosas, por un contexto económico favorable. Sin embargo éste comenzó a cambiar en 1994 y llegó a su punto más crítico en 1995.

Valle (2000), revisa, sin profundizar, las políticas de formación y actualización del magisterio desde 1973 y hasta 1993. Este autor sostiene que detrás de las acciones gubernamentales que la Ley Federal de educación de 1973, la creación de la Universidad Pedagógica Nacional en 1978, el decreto de 1984 que le da carácter de licenciatura a los estudios normalistas, los programas de estudio de posgrado para docentes y el programa de Carrera Magisterial obedecen, esencialmente, a procesos de legitimación del orden económico y político vigente.

El trabajo de Loyo (2002) a través de una serie de entrevistas a profundidad con maestros de base, líderes sindicales, activistas sindicales y funcionarios del sector educativo, analiza la forma cómo son percibidos los cambios en los planes y programas de estudio que se impulsaron después de la firma del Acuerdo Nacional para la modernización educativa entre el SNTE y la SEP en 1992 y la federalización de los servicios de educación básica y normal.

1.3 Relevancia y trascendencia de las nuevas formas de acción del trabajo docente

El comportamiento organizacional diseñado a través de la modernización educativa "al ser puesta en acto en las aulas, impregna las acciones de cada día, aunque sea en forma resignificada." ³¹

La comprensión de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa, es importante pues la distancia que existe entre el comportamiento organizacional diseñado y el comportamiento organizacional implementado por los maestros es amplio.

La normatividad domina el campo educativo, pero no sólo se refiere a la normatividad de la racionalidad técnico-administrativa sino también las exigencias normativas que el maestro los maestros le imprimen a su propio trabajo. Estas exigencias en las que basan su acción pedagógica.

La actividad de los maestros se asienta en sus reflexiones en sus creencias, sin dejar las normas funcionales que la modernización educativa ha estructurado para su comportamiento. Pues algunas acciones tienen un carácter obligatorio, impuesto externamente a través de controles administrativos objetivos, o bien implícitos en la propia redacción de las normas funcionales.

Es en la racionalidad técnico-administrativa en la que se arraigan comportamientos normativos, con ciertos grados de libertad para la adaptación y la toma de decisiones. Se presentan como normas y obligaciones para todos, además de mostrar el comportamiento esperado dentro de la organización escolar.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa invocan también al reconocimiento de acciones normativas que no siempre se obligan por una autoridad legal sino que el deber ser promueve el ideal e invoca a que las acciones educativas y pedagógicas se realicen por autoridad ilegítima.

³¹ Popkewitz, T. 1997. Ponencia ante el V congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida México, oct- nov- 1997. citado por Rosa Nidia Buenfil Burgos. *Globalización y localidad en las políticas educativas. Un encuentro entre universales y particulares*, Plaza y Valdés, México, 2001, p.43

El comportamiento organizacional para los maestros de educación primaria supone que ha de orientarse a fines, ser competente, en el que se incluyen nuevos campos disciplinarios y cambios en las metodologías de enseñanza, cumplir sus funciones, remplazar los faltantes, responder a las necesidades externas, la acción educativa y pedagógica es deliberada.

Las nuevas formas del trabajo docente se requiere controlar la autonomía y modificar la rutina observando constantemente los planteamientos de la modernización educativa, para un cambio gradual por ello la equidad debe de ofrecer respuestas equivalentes tomando en cuenta las características de cada sector de alumnos.

Se requiere de un comportamiento aceptable dentro de la organización escolar, maestros capaces de motivarse así mismos, responsables de sus acciones, honestos, que realicen trabajo en equipo en torno a objetivos definidos, con comunicación abierta y apoyo mutuo. En fin una serie de atributos y capacidades que han de desarrollarse. Se trata de un comportamiento normativo que se reconoce por la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa, pero supone un comportamiento estratégico y deliberado.

Capítulo II

Estado y educación

La legitimidad del Estado, en el modelo de libre mercado, en la educación se ha transformado. El Estado a través de su política educativa ³² refleja las condiciones económicas, políticas y sociales en las cuales interviene, va dando forma y finalidad a la educación apunta las directrices bajo las cuales ha de atenderse esta demanda social.

Al Estado le corresponde la función educativa, el proyecto educativo, en la década de los años ochenta en la cual se manifestaron múltiples contradicciones en el campo educativo derivadas no sólo por la crisis económica nacional y los cambios internacionales van haciendo emerger un nuevo proyecto de organización educativa en la década de los noventa: el modelo de modernización educativa, un proyecto hegemónico del Estado.

El Estado mexicano caracterizado desde los años treinta por el modelo de sustitución de importaciones fue emprendedor y activista del empleo la producción y la inversión; su protección directa para la creación de instituciones de infraestructura pública lo llevó a operar con buenos resultados. El Estado atendía lo económico, lo político y lo social; el Estado era capaz de decidir sin ser cuestionado en lo fundamental, su poder y autoridad institucional y oficial lo mantuvo en un crecimiento centrado en la eficiencia: adecuando los medios a los fines.

La racionalidad técnico-administrativa va delineando una estrategia cada vez más global e interrelacionada con otros aspectos económicos, fiscales, del medio, de los actores, de las técnicas de gestión.

“A partir de 1982 los gobiernos mexicanos han introducido drásticas reformas en la concepción de las políticas sociales inspiradas en el enfoque neoliberal y las políticas en vigor en los Estados Unidos, promovidas en particular por el Banco Mundial, esas

³² Se entiende por política educativa las acciones del Estado y sus instituciones en la educación tendientes a consolidar el proyecto histórico dominante. Juan Ramírez Carbajal. **Los Alcances de la Función Educativa del Estado Mexicano**. UPN, Colección Educación, núm. 14, México, 2000, p. 73

reformas se realizan en un contexto de estancamiento económico y crisis fiscal, en el cual el gasto social se convierte en una variable de ajuste privilegiada en el manejo fiscal".³³

2.1 Miguel de la Madrid Hurtado 1982-1988.

En diciembre de 1982 el presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) inicia con la búsqueda de estrategias para corregir los desequilibrios fiscales, los problemas de deuda externa; el gobierno necesita en el corto plazo lograr estabilidad financiera y controlar la inflación y, en el mediano plazo fomentar la competitividad externa, aumentar el ahorro interno y disminuir la intervención estatal.

La economía adquiere relevancia, la racionalidad técnico-administrativa en lo económico, se asienta en el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) que tenía como objetivos restablecer los pagos por servicio de la deuda, que se había suspendido a mediados de 1982 con una reestructuración de pagos, corregir el déficit público, reducir el déficit comercial y abatir el desempleo abierto y la inflación.

La reestructuración de 1983 redujo sustancialmente los pagos del principal adeudo que se vencían entre 1983 y 1984. Sin embargo, a partir de 1985 los requerimientos de financiamiento eran mayores de los que habrían sido en ausencia de la reestructuración de 1983. "A pesar de la reestructuración de transferencias netas de los recursos del exterior permanecieron por encima del 7% como proporción del PIB entre 1983 y 1985. Las elevadas transferencias de recursos, indicativas de la salida de capitales en términos netos, se deben a la fuga de capitales que continuaba a pesar de las medidas correctivas introducidas por el gobierno".³⁴

El ajuste gradual buscaba reducir la inflación de manera lenta pero continua, mantener el superávit comercial y recuperar el crecimiento económico, sin embargo, ninguno de estos tres objetivos se lograron. "Las metas eran conseguir una inflación del 55%, un crecimiento del 0% y un déficit fiscal del - 8.5%, sin embargo, la inflación fue del 80.8%, el crecimiento del - 4.6% y el déficit fiscal - 8.6%." ³⁵ Si bien, hubo una recuperación moderada a principios de 1984 y hasta mediados de 1985; a partir de ese momento se

³³ Rímez Marc y León Bendesky. *Dos Decenios de Política Social...* Ob. Cit., p. 435.

³⁴ Nora Lusting. *México hacia la Reconstrucción ...* Ob. Cit., p. 63

³⁵ Fernando Clavijo y Susana Valdivieso. *Reformas Estructurales y Política ...* Ob. Cit., p.72

inició nuevamente la crisis esto es evidente cuando se observa que las importaciones se dispararon y se frenaron las exportaciones no petroleras; la inflación no se pudo combatir se aumentaron los precios claves al ritmo de la inflación esperada; México dejó de cumplir con las metas fijadas por el FMI, por lo que éste suspendió el programa de financiamiento a mediados de 1985 además de que no se tomaron medidas para la liberalización comercial y la privatización de empresas públicas.

Nuevos préstamos del Banco Mundial (BM) y del Fondo Monetario Internacional (FMI) apoyaron la reforma estructural. El desmantelamiento a las restricciones al comercio internacional se ven consolidados en 1986 con la incorporación de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

A finales de 1987, la caída de la economía y la alta inflación llevan al gobierno a poner en marcha el Pacto de Solidaridad Económica (PSE) "en el cual los obreros aceptaron moderar sus demandas de incrementos, los campesinos continuar con los precios vigentes de garantía de 1987 y los empresarios a moderar precios y utilidades. El gobierno se comprometió a reducir aun más el gasto público y continuar con la racionalización de su administración y el proceso de liquidación y de quiebra, fusión y venta de empresas paraestatales. A la par, se aumentaron los precios y tarifas de los bienes y servicios proporcionados por el sector público a fin de no incurrir en déficit".³⁶

Desde la década de los setenta se habían realizado iniciativas hacia la descentralización, pero esta política adquiere mayor fuerza en 1982. "Desde el inicio mismo de la administración De la Madrid, la reforma se convirtió en la columna vertebral de su política de descentralización. El 6 de diciembre de 1982, De la Madrid presentó al Senado Mexicano una iniciativa para reformar el artículo 115 de la Constitución que se ocupa del gobierno municipal. El propósito básico de la reforma era garantizar a los municipios fuentes de recaudación fijas e intocables, lo que les permitiría suministrar servicios públicos, el control financiero y la planeación del desarrollo. En lo político la reforma trataba de dar un mayor populismo al gobierno municipal, sobre todo porque los partidos de oposición habían obtenido el derecho a una representación proporcional a ese nivel. En lo administrativo, se permitía que los gobiernos municipales formularan sus propias reglas de gobierno interno. El aspecto más importante era el financiero; se recomendaba

³⁶ Luis Medina Peña. *Hacia un Nuevo Estado. México, 1920- 1994*. FCE, México, 2000, p. 249

a los municipios la administración de sus propias finanzas y se les otorgaba los derechos de esas recaudaciones que, técnicamente les pertenecían, habían sido confiscadas por los gobiernos estatales y por el gobierno federal".³⁷

Es en este período donde las políticas descentralizadoras permiten una racionalidad técnico-administrativa que puede ejercer mayor control a distancia ya que la concentración y el crecimiento de las ciudades provocan dificultades y costos excesivos, la centralización y la burocracia comienzan por ser indeseables.

Al terminar el período presidencial de Miguel de la Madrid, la descentralización no se había materializado más bien lo que se ejecutó fue la desconcentración.³⁸

La crisis de 1982 mantuvo en crisis el Sistema educativo Nacional durante toda la década; el SEM comienza a detener su desarrollo y expansión de manera súbita y violenta, la desaceleración se debe a la contención del gasto público por el pago de la deuda externa, su disminución forma parte del inicio del adelgazamiento del Estado. "En el contexto de la austeridad las políticas que frenaron el dinamismo característico del sistema hasta antes de la crisis, se refleja en: 1) el gasto total en educación y la desaceleración del crecimiento de los servicios; 2) disminución drástica presupuestal real del gasto federal educativo y en los porcentajes destinados a este sector pues la prioridad fue el pago de servicios de la deuda; 3) un mínimo gasto de inversión; 4) la política de abatimiento salarial y el intento de modificar la incidencia sindical y la homologación salarial; 5) el impulso a la descentralización"³⁹

"La caída del gasto educativo en todas sus fuentes, acentuada entre 1982 y 1983, pero mantenida como tendencia hasta el fin del sexenio; igual sucede con su proporción en el

³⁷ Victoria E. Rodríguez. **La descentralización en México. De la reforma Municipal a Solidaridad y el Nuevo Federalismo.** FCE, México, 1999, p. 25-26

³⁸ "La desconcentración significa un cambio de autoridad administrativa, pero de acuerdo con una línea administrativa central. Esto puede significar un simple cambio de lugar; el gobierno establece sucursales fuera de la capital o envía alguna rama de la administración a una ubicación provincial. Este proceso puede implicar una transferencia considerable de autoridad y poder o nada en absoluto. La desconcentración se utiliza también a veces para denotar un adelgazamiento de la actividad en cierto lugar; en este caso no se busca ninguna transferencia del poder, aunque alguna podría ocurrir. Lo que es importante señalar acerca de la desconcentración es que se trata de una acción administrativa y no altera el flujo en el mando del sistema". Stephen Cohen. *Descentralización: A Framework for Policy Analysis* Universidad de California. citado por Victoria E. Rodríguez. **La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo.** FCE, México, 1999, p. 42

³⁹ Id., p. 111-112.

PIB. Entre 1982, por cada cien pesos del PIB se destinaban a educación 5.3, en 1988 sólo se asignaban 3.3 por cada cien"⁴⁰

Cuando inicio el sexenio, el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte de 1984-1988 partió de un diagnóstico poco halagador, el rezago que se había intentado abatir se agravó, el impacto del desempleo, las bajas condiciones de vida, el descenso salarial y el aumento de la pobreza de la población se manifestaba en la caída de la matrícula, el deterioro del servicio.

"En la educación básica la matrícula creció al 1.2% anual y según estadísticas oficiales, ese crecimiento recibió su mayor contribución de la expansión en preescolar... en cambio a lo largo del período, la primaria no sólo redujo su matrícula de 15.2 a 14.8 millones sino que también aumento el número de sus desertores que pasó de 600 mil acerca de 699 mil alumnos; su eficiencia terminal apenas tuvo un mínimo incremento de 49.4 a 52.8 por ciento y la generación que egreso en 1987-1988 se redujo en números absolutos en 13 mil alumnos con respecto a la generación anterior".⁴¹

Las escuelas normales también mostraron en 1984 una caída drástica en su matrícula debido en que en ese año fueron elevadas a instituciones de educación superior, con ello también disminuye también el número de maestros y de escuelas normales.

La crisis de los años ochenta y ante el crecimiento de los profesores en servicio, llevó a la SEP a diseñar otras alternativas para emplear a los profesores, pues ya no era posible ofertar plazas federales en educación primaria además en estos años de crisis la secretaría comienza a dar los primeros signos que le permitirán retomar el control administrativo y técnico de los profesores, que se encontraba todavía en poder del SNTE.

Las disputas SEP-SNTE se fueron agudizando conforme transcurría el sexenio. Esto es evidente en el momento en que se discute la orientación de las normales como instituciones de Educación Superior y es el momento en el que la SEP retoma el control sobre la Normal Superior; los profesores siguieron preparándose a nivel licenciatura a

⁴⁰ Margarita Chávez Noriega. *Las Reformas Educativas y su Financiamiento....* Ob. Cit., p. 112

⁴¹ Id., p. 113.

pesar de que no había correspondencia entre el nivel de preparación y el salario ni movilidad escalafonaria.

La racionalidad técnico-administrativa comienza a orientar los recursos a otros sectores que fueran más rentables y eficientes con ello trataba de eliminar la vinculación del SNTE con el gobierno y transformarla en otra relación que no fuera populista ni clientelar ni nacionalista por otra racionalidad más manejable donde se puedan estructurar las relaciones y además que posibiliten la selección del Estado para su intervención; la democratización de los sindicatos preparaba hacia una nueva cultura de la producción y el trabajo basadas en la competencia y otros valores organizativos.

La SEP era una de las estructuras más grandes, su crecimiento burocrático constituía un problema por su rigidez y verticalidad requería de un presupuesto muy alto, sobre todo en el pago de salarios, la crisis fiscal agudizaba su sostenimiento no sólo por razones económicas sino también políticas.

En 1978 inició la desconcentración administrativa de la SEP y la creación de treinta y un delegaciones en los estados. Para 1987 se había completado la creación de consejos estatales que se ocuparían de la transferencia de la educación primaria y de los profesores en todos los estados. " El programa para descentralizar la educación trataba principalmente de transferir la educación primaria y la capacitación de los profesores a los estados mediante una serie de acuerdos ante el gobierno federal y los gobiernos estatales que facilitaran la transferencia de recursos materiales y financieros y proporcionaran también el marco para la administración de servicios educativos federales y estatales. Pero además de esta justificación administrativa, muy válida, la descentralización de la educación tenía algunas consideraciones políticas importantes, en particular, el hecho de que la principal institución educativa del gobierno para la formación de profesores "la escuela Normal Superior de México, estaba muy politizada. Esta politización había asumido una inclinación marcadamente izquierdista y los profesores preparados estaban fuertemente adoctrinados contra el gobierno, esta actividad política era una de las causas de preocupación mayor que la del adiestramiento académico de los profesores; la

descentralización fuera de la ciudad de México, ya que esto acabaría con la primacía del centro como lugar de adiestramiento de los profesores de educación pública”⁴²

El deterioro del poder del Estado, las nuevas estrategias y mecanismos de control que se ejercen a través de él buscan producir un orden diferente con un poder minado por el gran capital.

Las funciones que se le atribuyen al Estado neoliberal a través de la racionalidad técnico-económica y administrativa con la crisis del paradigma keynesiano buscan eliminar su estructura principal: la intervención estatal. “el primer principio es que la esfera del Estado ha de ser limitada y su función principal ha de ser proteger nuestra libertad, hacer cumplir los contratos privados, fomentar los mercados competitivos basándonos esencialmente en la cooperación voluntaria y en la empresa privada, tanto para las actividades económicas y las de otra especie podemos asegurar que el sector privado ejercerá un control libre los poderes del sector gubernamental; el segundo principio generales que el poder del Estado debe estar disperso; claro que la existencia de un mercado libre no elimina la necesidad de tener un gobierno. Al contrario el gobierno es necesario tanto en su función de foro para determinar las reglas del juego, como en su función de arbitro para interpretar y hacer cumplir las reglas establecidas; al hacer que la autoridad política pierda el control en la actividad económica el mercado elimina esta fuente de poder coercitivo.”⁴³

La capacidad del Estado jurídica, su coacción legal y su capacidad de decisión se transforman contradictoriamente, para seguir velando la propiedad privada del capitalismo con la pérdida de legitimidad, fuerza, de un poder centralizado y autoritario.

2.2 Carlos Salinas de Gortari 1988-1994.

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 al redefinir el papel del Estado buscó una reforma fiscal que por un lado reducía las tasas impositivas, eliminaba gravámenes, y por el otro ampliaba la base de contribuyentes además de la simplificación administrativa.

⁴² Victoria E. Rodríguez. **La descentralización en México...** Ob. Cit., p. 151-152

⁴³ René Villarreal. **Monetarismo e ideología.** Comercio exterior. Vol. 32. núm. 10, México, octubre de 1982, pp. 1059-1070

Uno de los éxitos en la administración del presidente Salinas fue la consolidación del control de la inflación y la reducción a cifras de un dígito al término de su sexenio. Con el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE) en 1989, la inflación fue del 19.7% para 1994 se redujo al 7.1% y el crecimiento pasó del 4.2% al 4.4% respectivamente.

En la administración salinista se aceleró el proceso de apertura comercial con la reducción de aranceles y lo permisos de importación, en 1993 se promulgó la Ley de Comercio Exterior adecuando el marco legal para las transacciones con el exterior, se llevaron a cabo diversas negociaciones comerciales con diversas regiones y mercados en 1989 esquema de Cooperación Económica del Pacífico Asiático, en 1990 al Grupo de los Tres (México, Colombia y Venezuela), en 1991 con Chile en 1993 con Estados Unidos y Canadá y otros esto elevó el intercambio comercial de bienes y servicios con ello se expandió el sector externo, la inversión en las exportaciones fue más intensa, crece la importancia de la inversión extranjera y hay un crecimiento en las transacciones no petroleras.

El sistema financiero continuó liberándose se caracterizó por una amplia cobertura en las reformas emprendidas anteriormente además de dismantelar los instrumentos de control directo se quitaron los topes máximos a las tasas de interés, por ejemplo, la privatización de la banca se desarrollo entre 1991 y 1992 vendiéndose 18 instituciones bancarias en un lapso de trece años, la autonomía del Banco de México entro en vigor en 1994.

"Se atrajo la inversión extranjera a México mediante la emisión de bonos de la tesorería (CETES), que ofrecían una tasa de rendimiento, garantizaban la liquidación en dólares en lugar de pesos y tenían plazos cortos de amortización. Esta estrategia fue muy exitosa en la atracción de capital e inversión extranjera, pero agravó la dolarización de la economía mexicana y la volvió muy vulnerable al retiro repentino de capital motivado por cualquier pérdida importante de confianza. No parecía que se perdiera esa confianza mientras estuviera Salinas en el poder"⁴⁴ Con estas medidas se expandieron de manera inmediata el volumen de préstamos al sector privado, en 1989 se da apertura a la inversión extranjera en la cartera en la Bolsa de Valores por medio de fideicomisos en un régimen de inversión temporal en actividades en que anteriormente estaban excluidas, aunque la

⁴⁴ Victoria E. Rodríguez. *La descentralización en México ...*Ob. Cit, p. 96

volatilidad aumento después de la crisis de 1994 bajando la inversión en este rubro al igual que en el final del sexenio.

De 1989 a 1993 se intensificó el programa de privatizaciones, que incluyó empresas con gran poder en el mercado y viabilidad económica: Telmex, Aeroméxico, Mexicana de Aviación, Grupo DINA, minera Cananea, instituciones financieras, entre otras. Se buscó maximizar los ingresos por la venta de empresas y minimizar la intervención del Estado en la economía. Se estima que de la venta de acciones se generaron aproximadamente 25 000 millones de dólares.

Las reformas permiten la desregulación en actividades que únicamente el Estado controlaba en telecomunicaciones, puertos, transportes, ferrocarriles, zonas federales, y otros.

Las políticas económicas afectaron las prácticas y procesos políticos se consolidaron algunos partidos de oposición, surgieron las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), el poder se redistribuyó y la competencia política creció. "La administración de Carlos Salinas desplegó una estrategia de cambio político gradual explícitamente subordinada a los requerimientos de la reforma económica. Esta estrategia evolucionó gradualmente hacia la administración de la crisis, ya que se basaba cada vez más en decisiones ad hoc y de corto plazo, cuyo propósito principal era la preservación del statu quo. La combinación reforma económica y apertura política fortaleció la competencia y a la oposición del Partido Revolucionario Institucional (PRI) el legado principal de esta dinámica fue el desgaste de las reglas e instituciones que en el pasado favorecían una política ordenada aunque dejaba entrever que no había reglas claras para el juego político." ⁴⁵

Se redefine parcialmente el rol presidencial, combinado la pérdida de la importancia de mecanismos corporativos y esto implica el cambio de prácticas discrecionales del poder ejecutivo.

⁴⁵ Mónica Serrano. *El legado del cambio gradual: reglas e instituciones bajo Salinas*; en: *La reconstrucción del Estado. México después de Salinas*. FCE, México, 1988, p. 24

Con el comportamiento organizacional político se transforma las instituciones y las reglas del juego se ven trastocadas. La fuerte institucionalización que se había desarrollado mucho tiempo atrás pone en riesgo la unificación y la disciplina del gobierno salinista debido a los riesgos e incertidumbres al que se ve sometido.

"La magnitud de la crisis política se manifestó con los asesinatos con el candidato presidencial del PRI, Luis Donald Colosio, en marzo de 1994, y del secretario general del PRI, José Francisco Ruiz Massieu, en septiembre del mismo año" ⁴⁶

"Desde el punto de vista político, 1994 fue un año de saldo negativo para el presidente Salinas en varios sentidos: el levantamiento armado de Chiapas coincidió con la aplicación del TLC y con el asesinato de Luis Donald Colosio. Como era de esperarse, estos sucesos pusieron más nervioso al mercado, y dado que las elecciones se celebrarían en agosto de ese mismo año, el gobierno de Salinas hizo todo lo que pudo para mantener a flote el barco. Mientras la popularidad del presidente seguía siendo muy elevada y muchos sostenían que él ganó una buena victoria para el candidato de reemplazo del PRI" ⁴⁷

Las políticas sociales forman parte del modelo de desarrollo y las políticas económicas de nuestro país. La crisis fiscal y económica implica que el gasto social se maneje con programas focalizados para luchar, principalmente, contra la pobreza. "los derechos sociales abarcan al conjunto de la sociedad y, por tanto, a un entorno que ese enorme segmento de pobres para el que existen políticas de carácter específico. Esto quiere decir que hay políticas de alcance universal y otras de tipo focalizado" ⁴⁸, muchas de éstas últimas de eminente ayuda, y en otras ocasiones de contenido clientelar con objetivos políticos y, en ciertos momentos, con fines electorales" ⁴⁹

⁴⁶ Manuel González Oropeza. **La administración de la Justicia y el Estado de Derecho en México**; en: *La Reconstrucción del Estado*. Op. Cit., p. 90

⁴⁷ Victoria E. Rodríguez. **La descentralización en México...** Ob. Cit., p. 97

⁴⁸ Una parte importante de la política social que actualmente tiene una clara identificación con la pobreza. Para el gobierno esta política se basa en una serie de estrategias para intentar llegar a un número mayor de población muy empobrecida por medio de acciones focalizadas. Estas estrategias están planteadas como: integralidad para decidir en los factores que determinan la desigualdad y la pobreza; participación social para comprometer a los beneficiarios, promoción del desarrollo regional y atención prioritaria a las zonas con mayores rezagos, y descentralización de los recursos, las funciones y las atribuciones para fortalecer las acciones de los gobiernos estatales y locales. Ramírez Marc y León Bendesky. **Dos decenios de Política Social del Universalismo** ...Ob. Cit, p. 451

⁴⁹ Id., p. 437.

Para aliviar los problemas de la pobreza en México se crea el Programa de Solidaridad a partir de diciembre de 1988. Pronasol⁵⁰ "entre 1984 y 1989, se observó un crecimiento de la población en pobreza extrema al pasar de 11 millones de personas en esa situación en 1984 a 14.9 millones para 1989. De esta manera, el crecimiento de este grupo poblacional se dio a una tasa del 6.3% anual, casi tres veces mayor a la tasa que creció la población total en el periodo"⁵¹ El Pronasol concebido para combatir la pobreza, se convirtió en uno de los principales programas del sexenio. "Sin embargo, la información disponible indica que el Pronasol nunca alcanzó siquiera el 20% del gasto federal"⁵²

La modernización del campo tiene gran importancia el sexenio de Salinas define una política agropecuaria bajo el Programa Nacional de Modernización al Campo (1990-1994) con dicho programa "el Estado realizó un esfuerzo económico importante en la promoción del desarrollo agropecuario. En 1993 se canalizaron 16.2 mil millones de nuevos pesos para el desarrollo rural."⁵³ El programa de Apoyos directos al Campo (Procampo), diseñado para facilitar la reestructuración y proteger a los pequeños productores este programa empezó a operar en 1994 y es uno de los programas más importantes del gobierno federal.

La modernización del campo transforma la actitud paternalista del Estado en este sector para instrumentar otros mecanismos de apoyo más efectivos. Con la reforma al artículo 27 constitucional se pone fin al reparto agrario por considerarse que ya no es un mecanismo de justicia social dado que las condiciones demográficas del país han cambiado.

Estos programas gubernamentales de desarrollo social convirtieron a la participación ciudadana en una condición indispensable. "A un nivel particular las organizaciones

⁵⁰ Los programas de Solidaridad se orientan, fundamentalmente, hacia aquellos grupos sociales que muestran rezagos evidentes i) de manera prioritaria a los grupos indígenas en la medida en que en sus regiones se combinan las carencias más agudas con una débil presencia de las instituciones; ii) a los campesinos y, en general, a los habitantes del medio rural en las áreas semidesérticas y serranas quienes enfrentan la diversidad y la incertidumbre que les impone un medio físico hostil, y iii) a los habitantes de las áreas marginales de las zonas urbanas que son los lugares en los que la extrema pobreza se ha expandido más rápidamente durante los últimos años. Consejo Consultivo del Programa Nacional de Solidaridad. **El programa Nacional de Solidaridad**. Una revisión de la modernización en México, FCE, México, 1994.

⁵¹ CEPAL-INEGI **Magnitud y evolución de la pobreza en México**. México, 1993.

⁵² Victoria E. Rodríguez. **La descentralización en México...** Ob. Cit., p.166

⁵³ Luis Téllez. **Campo**; en: **La política social en México, 1989-1994**, FCE, México, 1994, p. 56

ciudadanas o comunidades requieren de una capacidad flexible para integrar diversos actores y sus intereses en búsqueda de un objetivo común, existe la necesidad de integrar estas organizaciones de tal manera que permitan, primero, que los recursos se apliquen correctamente en términos normativos y eficientemente en términos de impacto en las necesidades de la población y, que lo hagan abrazando los principios y patrones de participación democrática y de coordinación entre la ciudadanía y autoridades" ⁵⁴

En lo que se refiere a lo educativo, como era de esperarse, el programa para la descentralización de la educación no fue bien recibido en todas partes, El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), temiendo que la descentralización debilitara su estructura nacional, se opuso tenazmente al programa, aunque, al final, los líderes del sindicato lo apoyaron.

Para 1987 se había completado la creación de consejos estatales que se ocuparían de la transferencia de la educación primaria y de los profesores de los 31 estados (SPP, 1988). Fu secretario de Educación, Ernesto Zedillo, en la administración de Salinas quien implementa el sistema de educación, recientemente descentralizado y, una vez, que llegó a la presidencia, emprender la municipalización de la educación como parte de su proyecto del nuevo federalismo.

Durante la administración de Salinas, solidaridad, Pronasol, se convirtió en un programa globalizado en el que Salinas agrupó la mayor parte de sus políticas regionales y de bienestar. A fines de 1991, Salinas trató de consolidar el programa de solidaridad sobre una base constitucionalmente más sana, ubicándolo en una nueva secretaría creada específicamente para este propósito reorganizó su gabinete, entre otras cosas, consolidando la Sedue y la SPP en la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) ⁵⁵ en 1992.

⁵⁴ Arellano Gault David y Liliana Rivera Sánchez. **Dilemas de la Participación Social. La experiencia de implementación del Fondo de Desarrollo Municipal del Ramo 26 (Lecciones para el Fondo de Infraestructura Social Municipal del Ramo 33)**. CIDE, México, 1999, p. 24

⁵⁵ "La Sedesol se convirtió en la Secretaría con mayor presencia en el gabinete de Salinas, entre otras cosas porque parecía ser la dependencia a través de la cual se canalizaban todos los recursos presupuestarios. Sin embargo, la información disponible indica que el Pronasol nunca alcanzó siquiera el 20% del gasto federal" Victoria E. Rodríguez. **La descentralización en México...** Ob. Cit., pp. 166.

Escuela Digna era un programa que beneficiaba la renovación y construcción de instalaciones educativas, mientras que "Niños de Solidaridad" otorgaba pequeñas becas a los estudiantes; ninguno de estos gastos estaba incluido en el presupuesto educativo normal. El Subprograma de Solidaridad: "Maestros jubilados y pensionados", entre 1992-1994 entregaron compensaciones a 6,235 profesores jubilados. Otros esfuerzos de descentralización en educación.

Salinas propuso "la modernización del Estado y la Educación", con objeto de incrementar la participación de los estados en el proceso de planeación, promover el adiestramiento de profesores y reestructurar el sindicato de maestros. Todos estos objetivos se cumplieron en los tres primeros años de su administración. Las reformas al artículo 3 de la constitución, la nueva Ley de Educación y, lo que es lo más importante, el Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica (ANMEB), firmado en 1992 por la SEP, el SNTE y los gobiernos estatales, brindó el marco básico para promover la descentralización del sector educativo que iniciara De la Madrid. Salinas transfirió a los gobiernos estatales la responsabilidad y los recursos financieros para la educación y les otorgó plena autonomía para gastar esos fondos. Aunque de esta transferencia derivaron logros sustanciales, al final hubo también resultados negativos, en particular un incremento en los conflictos entre profesores y gobiernos estatales y una queja constante de los estados y municipios acerca de la insuficiencia de recursos financieros para desempeñar las funciones que se les asignaban.

2.3 Ernesto Zedillo Ponce de León 1994-2000

Zedillo tomó posesión de su cargo el 1º de diciembre de 1994. En lugar de experimentar la continuidad de la política macroeconómica, se inicia una crisis que penetró profundamente en todos los sectores del país. El cierre de empresas trajo consigo un aumento en el desempleo, la disminución del crecimiento económico se manifestó de inmediato en 1995, en este año las transformaciones estructurales cumplían quince años para otorgarle importancia a los mecanismos de mercado con una inversión más privada tanto nacional como extranjera y menos estatal y orientada más hacia la exportación y actividades rentables. "la contención de la caída a partir del segundo trimestre de 1996, se logró en gran medida por el apoyo financiero mediante el acuerdo realizado por el

gobierno mexicano con el Departamento del Tesoro Norteamericano, para lograr dicho apoyo, se subordinó el rumbo de la economía mexicana a intereses extranjeros y se comprometió el gobierno a llevar a cabo un programa de ajuste siguiendo los lineamientos impuestos por el Fondo Monetario Internacional, principalmente, la continuidad del modelo ultraliberal y la venta de sectores estratégicos”⁵⁶

“El salvamento económico habría de provenir de Estados Unidos. Inicialmente se esperaba un rescate de 40 000 millones de dólares en garantías de préstamos acordados por el Congreso Estadounidense. Esta garantía tendría dos funciones principales: primero, restablecer la confianza internacional y, según se esperaba, detener el retiro de la inversión extranjera en México; segundo, aseguraría el pago a los inversionistas que decidieran retirarse de todos modos. La iniciativa se congeló en el Congreso, pero el presidente Clinton autorizó la línea de crédito máxima que podía autorizar sin la aprobación del Congreso: 20 000 millones de dólares. El resto provino del FMI Banco Mundial y otras fuentes, por un total casi de 500 000 millones de dólares El gobierno de Zedillo redujo dramáticamente el gasto público e inició un nuevo período de austeridad con grandes incrementos a los precios de gasolina y la electricidad al impuesto al valor agregado (IVA).”⁵⁷

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 plantea que “el objetivo estratégico fundamental es promover un crecimiento económico vigoroso y sustentable que fortalezca la soberanía nacional, y redunde a favor tanto del bienestar social de todos los mexicanos, como de una convivencia fincada en la democracia y la justicia”⁵⁸

Para alcanzar este objetivo se establecen cinco líneas estratégicas: 1) hacer del ahorro interno la base fundamental para financiar el crecimiento, 2) establecer condiciones de estabilidad y certidumbre para las actividades económicas, 3) el uso eficiente de los recursos, 4) desplegar una política ambiental sustentable, y 5) aplicar políticas sectoriales.

Este viraje en la economía para 1995 no encontró gran oposición entre los trabajadores, los sindicatos ni entre los beneficiarios de quienes habían sido los beneficiarios del

⁵⁶ Héctor R. Núñez Estrada. *Análisis y evaluación de los mercados financieros en dos años del gobierno zedillista*; en: *Gestión y Estrategia*. Núm. 16, julio-diciembre 1996. UAM-A, p. 31

⁵⁷ Victoria E. Rodríguez. *La descentralización en México...* Op. Cit., pp. 99

⁵⁸ Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, 1995, p. 129

modelo de sustitución de importaciones,"ni siquiera la crisis iniciada en diciembre de 1994 condujo al rechazo, el gobierno reafirmó su compromiso con las reformas económicas y con la conducción austera de la política fiscal y monetaria"⁵⁹

El pronóstico económico para 1997 y 1998 era positivo (un crecimiento alrededor del 7%), pero esto no se ha traducido aún en factor de satisfacción entre los ciudadanos y votantes mexicanos.

Las negociaciones económicas y comerciales continuaron profundizándose con Guatemala, El Salvador, Honduras, MERCOSUR y el seguimiento a los conflictos, disputas y acuerdos en el TLCAN además de la negociación de 1997 a 1999 del acuerdo comercial con la Unión Europea. Mejorando con ello el acceso de las exportaciones mexicanas en esos mercados, disminuyen riesgos y se alivia la devaluación de 1994 el TLCAN se consolida.

La desincorporación de empresas públicas continúa con los ferrocarriles, la electricidad, puertos y fábricas de papel quedando pendientes aeropuertos, petroquímica secundaria y parcialmente se presentan iniciativas para desincorporar la industria eléctrica.

Para 1999 la participación extranjera en bancos, casas de bolsa y en otras instituciones financieras había aumentado esto favoreció el desarrollo tecnológico, las alianzas entre empresas nacionales grandes y transnacionales.

El Banco de México, sustituye a Hacienda para supervisar las instituciones financieras, desaparece el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) y surge el Instituto de Protección al ahorro interno sin embargo la crisis financiera se nota en el aumento de cartera vencida, la crisis bancaria, la contracción del crédito y la crisis del FOBAPROA).

La política industrial introduce incentivo a sectores específicos selectivos para estimular la inversión, sin el apoyo de subsidios o protección comercial alguna esto provocó desarticulación de cadenas productivas mexicanas. Sólo algunas empresas logran ser competitivas internacionalmente.

⁵⁹ Jorge Mattar. **Inversión y crecimiento durante las reformas económicas**; en: **Reformas económicas en México...** ob. Cit., p .156

El crecimiento económico en este sexenio fue pobre por lo que el consenso favorable con el que inició el sexenio comenzó a erosionarse "en 1995, el PIB por habitante cayó 9% en términos reales, su mayor contracción en sesenta años. Pero aun antes de ese descalabro, la expansión de la economía fue débil. En 1983-1988 la actividad económica permaneció estancada. En 1989-1994, su periodo de repunte, el PIB real por habitante apenas se expandió a una media anual de 0.8%. Esta situación, y la gran incidencia de la pobreza y el subempleo en México requerían de una fase de crecimiento sólido y persistente para 1996-1998"⁶⁰

El movimiento sindical se encuentra debilitado y la sindicalización es baja "Los incrementos salariales son todavía menores que los precios y el aumento del IVA decretado en 1995, de 10 a 15%, pesa todavía en el Congreso y entre los consumidores. En gran parte, esta falla de la economía es lo que está dañando al PRI en las elecciones."⁶¹

Un pronóstico positivo se ha inhibido debido a los sucesos que escapan en gran medida al control del presidente y del gobierno, como la crisis financiera asiática que tuvo un efecto desestabilizador en los mercados monetarios internacionales y ha hecho que las manufacturas mexicanas sean menos competitivas frente a los mercados asiáticos. Otro problema fue la gran caída de los ingresos del petróleo en 1997-1998, que obligó al secretario de hacienda, José Ángel Gurría, a promover una serie de grandes recortes al presupuesto, aprobados por el Congreso. Estos recortes afectaron casi a todas las áreas, sobre todo en las participaciones estatales y regionales y ha generado frustración y resentimiento en todos los partidos

Una nueva división de autoridad intergubernamental empezó a tomar forma a medida que la muy divulgada división entre políticos del PRI y tecnócratas de la burocracia penetraba a nivel local. El cisma fue provocado originalmente porque las dependencias administrativas se concentraron en problemas técnicos, lo que minaba la base política del PRI y provocaba graves desafíos políticos a su hegemonía.

⁶⁰ Id., p. 159

⁶¹ Victoria E. Rodríguez. **La descentralización en México**....Ob. Cit., pp. 100.

La división de autoridad hizo que los tecnócratas asumieran la responsabilidad de los problemas económicos nacionales, se esperaba que los políticos estatales y municipales se encargaran de los problemas políticos locales. La reforma municipal trataba de reforzar la debilitada hegemonía del PRI con la reforma del papel político de los municipios. Al ofrecer en el nivel local mayores oportunidades de autonomía política, el centro político crecía al mismo tiempo que el PRI se involucrara en el gobierno local, con ello, se esperaba que recuperara el terreno que perdió a lo largo de toda la crisis y simultáneamente ofrecía la oportunidad de cerrar la brecha entre tecnócratas y políticos.

Las crisis propiciaron que las transferencias de los recursos intergubernamentales se contemplaran desde otra perspectiva. Los gobiernos locales habían dependido fuertemente de éstas en décadas anteriores. El dinero para distribuir era menor, el PRI se veía amenazado, además, se abrían nuevas posibilidades para la oposición, que fueron aprovechadas de inmediato. En 1988, Cuauhtémoc Cárdenas, Manuel Clouthier y los demás candidatos presidenciales de oposición basaron claramente sus campañas en las penurias causadas por la deuda; y en 1994, Cárdenas y Diego Fernández de Cevallos hicieron de la repartición intergubernamental de las recaudaciones un argumento importante de sus plataformas de campaña. Los dos candidatos exigían la reforma a las leyes fiscales existentes y el incremento sustancial de los recursos asignados a estados y municipios por medio de las transferencias intergubernamentales.

En términos generales, la política de descentralización de De la Madrid y Salinas tenía la premisa general de que, fortaleciendo el gobierno (y el partido) en los niveles inferiores, podría preservarse la estabilidad del sistema. Seguían mencionándose la descentralización como elemento fundamental del proceso de democratización. La descentralización intervino en el proyecto democratizador. Aunque la apertura del espacio político no incrementa necesariamente la democratización.

Es durante el gobierno de Ernesto Zedillo en el PND 1995-2000 donde se remarcó la importancia del federalismo e inclusive se le nombro como Nuevo Federalismo⁶²

⁶² El nuevo federalismo contiene los siguientes elementos: una descentralización funcional de las dependencias federales a favor de los órganos locales y municipales; descentralización del poder, de toma de decisiones, de responsabilidades y de funciones entre locales y municipales; mejor y más justa distribución de los ingresos fiscales federales a las esferas locales y, la regulación del poder federal del sistema de provisión

estableciendo una nueva aplicación y redistribución de competencias de la federación y por su puesto una aplicación diferente en 1999 se le otorgan constitucionalmente nuevas competencias al municipio⁶³ en México. Esta revitalización pretende que los municipios puedan resolver los problemas sociales que enfrentan en materia de educación, salud, el desarrollo de la familia y también cuestiones políticas como las elecciones y los partidos políticos o cuestiones de carácter económico como el empleo y la distribución de ingresos.

El Programa de Desarrollo Educativo (PDE) 1995-2000 señala que los principales problemas a resolver son la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación. El problema del acceso a la educación fue reconocido por el gobierno además de que las cifras indican que durante la década de los años ochenta y noventa la tasa de crecimiento del sistema escolar descendió (anexo 1) "el Censo de 1990 reportó que 2.8 millones de niños y de jóvenes entre seis y catorce años de edad no asistían a la escuela. Cinco años más tarde, los datos del conteo de población efectuados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) indicaron que la cifra se había reducido a 1.5 millones de menores. De éstos la mayoría se localiza en zonas de elevada dispersión poblacional y aislamiento, lo que dificulta el acceso a los servicios educativos."⁶⁴ sin embargo, la tasa de crecimiento en la matrícula prevista por el sexenio no se cumplió en este nivel (anexo 2)

La educación primaria dejó de ser una prioridad para el Estado mexicano desplazándose a los niveles de enseñanza media superior y enseñanza superior de la década de los ochenta a los años noventa "la participación porcentual de la educación primaria disminuyó del 81.2% a 52.3%. En cambio la de la enseñanza preescolar pasó de 3.5% a 12.1%; la de la enseñanza secundaria lo hizo de 9.7% a 18.6%; la enseñanza media superior se desplazó de 2.7% a 10.1%, y la de la enseñanza superior creció de 2.2% a 5.7%."⁶⁵ En la educación primaria se detectó una inequidad en el acceso a la escuela y

de servicios. Jaime F. Cárdenas García. **Una Constitución Para la Democracia. Propuestas para un Nuevo Orden Constitucional**, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 1996, p. 198-199.

⁶³ Con la reforma al artículo 115 de 1999 constitucional el municipio dejó de ser una simple división administrativa de los estados, convirtiéndose en verdadero orden de gobierno y obteniendo mayores recursos para su desarrollo. **Comunicado 2502 de la Presidencia de la República**, 4 de noviembre de 2000.

⁶⁴ SEP. **El perfil de la educación en México**. México, 1999, p. 14

⁶⁵ Carlos Muñoz Izquierdo. **Educación y desarrollo económico y social. políticas públicas en México y América Latina durante las últimas décadas del siglo XX; en: Perfiles Educativos**. Vol. XXIII, núm. 91, CESU/UNAM, México 2001, p. 11

se le vinculó con problemas de deserción, reprobación y repetición que atrasan a los alumnos.

Al inicio del sexenio, "el gasto educativo federal cayó en 9.3%, en términos reales, con respecto al año anterior, pero está caída es mayor que la que sufrió el PIB⁶⁶ aunque durante el sexenio se presenta una tendencia creciente (anexo 3). El gasto federal aumentó en 18.9% entre 1994 y 2000 en términos reales, la cual es una tasa muy inferior a la registrada en el sexenio anterior (117%), pero no sucede lo mismo en el gasto por alumno y por habitante. Desde 1994 hay una caída en el gasto nacional por alumno. En 2000, el gasto por alumno fue menor en 0.54% al destinado en 1994 en términos reales (anexo 4). Esta tendencia coincide con la presentada por el Observatorio Ciudadano de la Educación que establece que el gasto educativo por alumno de 1998 fue 0.7% menor que el de 1994 a precios de 1993.⁶⁷"⁶⁸

La cobertura y la calidad en el PDE del sexenio se consideran relacionadas "...íntimamente ligadas, ambas se conjugan para lograr una mayor equidad. Una educación de calidad es apreciada por los padres de familia y valorada por los alumnos; alienta a todos a trabajar más y mejor e induce a la permanencia de los niños y jóvenes en la escuela; genera condiciones para conseguir una integración mayor de los centros educativos y la comunidad."⁶⁹

En 1995 se crea el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio, su propósito es atender con calidad, pertinencia y flexibilidad las necesidades de actualización profesional de los profesores de educación básica ya que la calidad surge de una adecuada formación de los docentes que genere cambios en sus formas de enseñanza. Se elaboran materiales para que los profesores logren un dominio en el contenido y los enfoques pedagógicos de las asignaturas que imparten y puedan crear mejores estrategias de enseñanza, los cursos son básicamente

⁶⁶ El PIB cayó en 6.04% con respecto al año anterior a precios de 1994. citado por: José Carlos García Cosco. **Matrícula y gasto nacional en educación en México, 1976-2000**; en: El cotidiano. Núm. 117. UAM-A, enero-febrero 2003, p.94

⁶⁷ Observatorio ciudadano de la educación. Comunicado No. 2: ¿aumentan los recursos para la educación en 1999?, en: La Jornada, 11 de febrero de 1999. citado por José Carlos García Cosco. **Matrícula y gasto nacional en educación en México, 1976-2000**; en: El cotidiano. Núm. 117. UAM-A, enero-febrero 2003, p.117

⁶⁸ id., p.94

⁶⁹ Poder Ejecutivo Federal, **Programa de Desarrollo**. Ob. Cit., p. 31

autodidactas, una vez que el maestro está preparado presenta un examen estandarizado y nacional que le permite avanzar en Carrera Magisterial. El PRONAP ofrece a todos los maestros de educación básica Talleres Generales de Actualización con 20 horas al año. Además se establecieron 184 centros de maestros, apareció la colección de libros Biblioteca para la Actualización del Maestro y se continuó con el programa de carrera magisterial modificando sus lineamientos en 1998.

2.4 El subsistema de educación básica: transformaciones estructurales y organizativas

La modernización del Estado implicó consolidar los medios más adecuados para implementar las políticas públicas, el cambio estructural en el sector educativo condujo a un reacomodo de los recursos, las responsabilidades entre los diferentes sistemas del gobierno y entre éstos y la sociedad.

La modernización educativa llevó a la transición de un sistema centralizado, en el cual lo operativo, lo normativo y lo ejecutivo estaba a cargo de la Secretaría de Educación Pública, a una gestión descentralizada en la cual distinguir las responsabilidades y facultades se vuelve imprescindible.

En un sistema centralizado según Crozier "el sistema educativo puede considerarse el principal aparato de control social a que deben someterse los individuos y uno de los modelos más formativos al que han de remitirse en la vida adulta"⁷⁰ en este sentido el sistema educativo para el control social y el subsistir y mantenerse depende de la manera en que en que se transmitan y fortalezcan dichos controles a través de la educación.

El Sistema Educativo Nacional (SEN) se transformó estructural y organizativamente, una de las estrategias más importantes, del sexenio de Carlos Salinas de Gortari y los siguientes sexenios que le dieron continuidad al proyecto modernizador, es la descentralización⁷¹ educativa en el marco de la federalización.⁷²

⁷⁰ Crozier, Michel. **El Fenómeno Burocrático**. Tomo II, Amorrortu, Buenos Aires, 1969, p.140

⁷¹ Todo proceso de descentralización trata en principio de conformar una estructura oligopólica de poder donde se puede detectar una gama de núcleos decisorios periféricos, con un nivel considerable de autonomía relativa con relación al núcleo decisorio central. Mejía Lira José. **Relaciones Intergubernamentales y**

El SEN al encontrarse normado jurídicamente en la Constitución Política a través del Artículo Tercero y la Ley General de Educación, en dichos ordenamientos, se reconfigura en un sistema centralizado a uno descentralizado.

La Ley General de Educación (LGE) señala en su artículo 10º señala que "La educación que impartan el Estado y sus organismos descentralizados y los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios es un servicio público. Constituyen al SEN educandos y educadores; autoridades educativas; los planes, programas, métodos y materiales educativos; las instituciones educativas del Estado y sus organismos descentralizados; las instituciones de los particulares con autorización y reconocimiento de validez oficial de estudios, y las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía."⁷³

Con la LGE se refuerza la noción de sistemas por un lado la centralización de la SEP se refuerza sólo en lo normativo y las funciones operativas se le otorgan a los sistemas educativos estatales, así "la administración de recursos utilizados y la dirección de las operaciones que se realizan en el SEN, dejan de ser responsabilidad exclusiva de la autoridad central para pasar a ser una responsabilidad coincidente con los gobiernos estatales. En consecuencia, se presenta una mayor complejidad en los procesos de toma de decisiones, ya que nuevos protagonistas y actores deben ser reconocidos en el ámbito local, ello tiene importantes repercusiones en las tareas que tradicionalmente habían sido concebidas por la Secretaría de Educación Pública."⁷⁴

La administración del SEN adquiere competencias diferenciadas: administración central, la estatal, la municipal y la escolar.

Participación Ciudadana, en Instituto de administración Pública del estado de México. Revista del Instituto de Administración Pública del estado de México. **Perspectivas de la descentralización y federalismo en México**. No. 28 octubre-diciembre, 1995, p. 106.

⁷² El federalismo es una corriente política que propugnó en la historia de México la implementación de un régimen federal frente a su adversaria que fue la centralista. También indica la postura de quienes defienden dicho régimen. Ignacio Burgoa. **Diccionario de Derecho Constitucional, Garantías y Amparo**, Porrúa, México, p.169.

⁷³ SEP. **Artículo 3º. Constitucional y la Ley General de Educación**, México, 1993, p. 53-54

⁷⁴ Oscar Mauricio Covarrubias Moreno. **Federalismo y Reforma del Sistema Educativo Nacional**. INAP, México, 2000, p 30

La administración central del SEN se encuentra a cargo de la SEP cuya matriz se encuentra en el Distrito Federal y forma parte del Sistema de Administración Pública Federal con apoyo de la coordinación General de Representaciones de la Secretaría de Educación Pública a quien le corresponde la normatividad general del SEN con atribuciones exclusivas ⁷⁵ que se orientan a garantizar la prestación del servicio en condiciones de igualdad básica y equidad para los mexicanos.

La administración estatal ⁷⁶ le corresponden competencias operativas administran y ejecutan dentro de su territorio pero con excepción a las reservadas a la administración central.

⁷⁵ Poder Ejecutivo Federal. Ley General de Educación.

ARTICULO 12.- Corresponden de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes:

I.- Determinar para toda la República los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, a cuyo efecto se considerará la opinión de las autoridades educativas locales y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos del artículo 48;

II.- Establecer el calendario escolar aplicable en toda la República para cada ciclo lectivo de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica;

III.- Elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos, mediante procedimientos que permitan la participación de los diversos sectores sociales involucrados en la educación;

IV.- Autorizar el uso de libros de texto para la educación primaria y la secundaria;

V.- Fijar lineamientos generales para el uso de material educativo para la educación primaria y la secundaria;

VI.- Regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica;

VII.- Fijar los requisitos pedagógicos de los planes y programas de educación inicial y preescolar que, en su caso, formulen los particulares;

VIII.- Regular un sistema nacional de créditos, de revalidación y de equivalencias, que faciliten el tránsito de educandos de un tipo o modalidad educativo a otro;

IX.- Llevar un registro nacional de instituciones pertenecientes al sistema educativo nacional;

X.- Fijar los lineamientos generales de carácter nacional a los que deban ajustarse la constitución y el funcionamiento de los consejos de participación social a que se refiere el capítulo VII de esta Ley;

XI.- Realizar la planeación y la programación globales del sistema educativo nacional, evaluar a éste y fijar los lineamientos generales de la evaluación que las autoridades educativas locales deban realizar;

XII.- Fomentar, en coordinación con las demás autoridades competentes del Ejecutivo Federal, las relaciones de orden cultural con otros países, e intervenir en la formulación de programas de cooperación internacional en materia educativa, científica, tecnológica, artística, cultural, de educación física y deporte, y

XIII.- Las necesarias para garantizar el carácter nacional de la educación básica, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, así como las demás que con tal carácter establezcan esta Ley y otras disposiciones aplicables.

⁷⁶ LGE ARTICULO 13.- Corresponden de manera exclusiva a las autoridades educativas locales, en sus respectivas competencias, las atribuciones siguientes:

I.- Prestar los servicios de educación inicial, básica -incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros;

II.- Proponer a la Secretaría los contenidos regionales que hayan de incluirse en los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica;

(F. DE E., D.O. 29 DE JULIO DE 1993)

A la Administración municipal ⁷⁷ puede ejercer de acuerdo a su presupuesto servicios educativos pero el énfasis se pone más en la colaboración con el gobierno del estado para en la construcción y mejoramiento de edificios y equipos escolares.

La administración escolar esta regulado más específicamente en otros ordenamientos ya que prestan directamente el servicio.

"La transferencia del gobierno federal a los gobiernos estatales involucró recursos por aproximadamente 510,000 plazas de docentes, 116 puestos administrativos, 3924 millones de horas alcanzando la cifra de 700,000 trabajadores de la educación transferidos. Se transfirieron 96,018 bienes inmuebles y 23 millones de bienes muebles. En cuanto a los recursos presupuestarios transferidos, el 95% correspondió a la educación preescolar, primaria y secundaria; 2.5 a la educación especial; 2% a la educación y capacitación de adultos, centros de educación básica para adultos y misiones

III.- Ajustar, en su caso, el calendario escolar para cada ciclo lectivo de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, con respeto al calendario fijado por la Secretaría;

IV.- Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la Secretaría determine;

V.- Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, de acuerdo con los lineamientos generales que la Secretaría expida;

VI.- Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, y

VII.- Las demás que con tal carácter establezcan esta Ley y otras disposiciones aplicables.

⁷⁷ ARTICULO 13.- Corresponden de manera exclusiva a las autoridades educativas locales, en sus respectivas competencias, las atribuciones siguientes:

I.- Prestar los servicios de educación inicial, básica -incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros;

II.- Proponer a la Secretaría los contenidos regionales que hayan de incluirse en los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica;

III.- Ajustar, en su caso, el calendario escolar para cada ciclo lectivo de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, con respeto al calendario fijado por la Secretaría;

IV.- Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la Secretaría determine;

V.- Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, de acuerdo con los lineamientos generales que la Secretaría expida;

VI.- Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, y

VII.- Las demás que con tal carácter establezcan esta Ley y otras disposiciones aplicables.

culturales rurales; y el 5% restante a las escuelas normales, centros de actualización del magisterio y unidades de la Universidad pedagógica Nacional.”⁷⁸

Otra de las estrategias de la modernización educativa vinculada a la federalización, es la participación social como instrumento político para generar un sistema educativo de calidad “lograr mejores resultados educativos, una mejor comprensión y un respaldo más efectivo de los padres hacia la labor del maestro y la escuela, la detección de problemas especiales derivados de la asistencia, aprendizaje atípicos, problemas de salud, etcétera. Al impulsar la participación social en el quehacer educativo se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones y el cumplimiento de los planes y programas”⁷⁹

La tercera estrategia fue la reformulación de contenidos y materiales educativos. Y por último, la revaloración de la función magisterial con cinco aspectos fundamentales: actualización, salario profesional, vivienda, carrera magisterial y aprecio social por su trabajo.

El SEN está organizada para prestar educación básica que comprende la educación preescolar, primaria y secundaria, nivel medio superior y superior; además de la educación inicial, especial, la educación para adultos, la comunitaria y la indígena.

Se considera que la educación primaria es obligatoria para niños de seis a catorce años y se imparte en diferentes modalidades: general, bilingüe, bicultural, cursos comunitarios y educación para adultos. Los planes y programas para la educación primaria son determinados por la SEP y tienen como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos⁸⁰ para que los niños “ Desarrollen las habilidades intelectuales y los

⁷⁸ Moctezuma Barragán Esteban. **La Educación Pública Frente a las Nuevas realidades**. FCE, México, 1993, p. 155.

⁷⁹ SEP, **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica**. México, 18 de mayo de 1992, p.5

⁸⁰ Los contenidos básicos son el medio fundamental para que los alumnos logren los objetivos de la formación integral. El término básico no significa la reunión de conocimientos mínimos o fragmentados, sino el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten adquirir, organizar y aplicar saberes de diverso orden y complejidad crecientes. Por ello, el plan y los programas tienden a estimular las habilidades intelectuales y de la reflexión. La escuela primaria debe asegurar en primer lugar el dominio de la lectura y escritura, la formación matemática elemental y la destreza en la selección y el uso de la información. En la medida en que se cumplan con eficacia estas tareas será posible atender otras funciones. **Principales características del Sistema Educativo Nacional por Tipo y Nivel educativo**; en: SEP. [Http://www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

hábitos que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana, tales como la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, y la aplicación de las matemáticas a la realidad; adquieran los conocimientos fundamentales para aprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y con el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México; se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional; desarrollen actitudes para el aprecio y el disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.”⁸¹

2.5 La escuela primaria “Profr. Ramón Andrade Carmona” Antecedentes y contexto.

La escuela “Profr. Ramón Andrade Carmona” se encuentra ubicada en Cuauhtepec,⁸² Barrio Alto⁸³. Esta zona se ubica al norte de la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal: colinda con los municipios de Tultitlán y Coacalco al norte; Tlalnepeantla al oriente y poniente; y Zacantenco y Lindavista al sur de la propia delegación.

La escuela se encuentra en una zona geográfica accidentada por la presencia de la Sierra de Guadalupe conformada por los Cerros de Santa Isabel, el de Guerrero, el Chiquihuite el Gachupin y el Tepeyac. Los arroyos principales son: El Armella, El tajón, El Grande y El Panal que sólo llevan agua durante la época de lluvia, éstos se unen formando dos cauces a cielo abierto: el río Cuauhtepec que desemboca en el Río San Javier que cuenta con una obra de salida hacia el drenaje profundo y el río Temoluco que desemboca en el colector del mismo nombre en las inmediaciones del reclusorio norte.

⁸¹ Principales características del Sistema Educativo Nacional por Tipo y Nivel educativo; en: SEP. [Http://www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

⁸² Cuauhtepec se deriva de las palabras *Cuauhtli-árbol* o *madera* y *Tépetl-cerro*. Su significado es *Cerro de madera o arbolado*; pero comúnmente se le conoce como *Cerro del Águila*

⁸³ A principios del siglo XIX Cuauhtepec se dividió en dos barrios: el de poblamiento más antiguo, ubicado sobre la parte más inmediata de la Sierra de Guadalupe, que se le conoce como Barrio Alto y el Barrio Bajo con un poblamiento más reciente ubicado en la parte baja del cerro del Chiquihuite y del Acueducto de Guadalupe, por lo que cuenta con un mayor abastecimiento de agua que el Barrio Alto.

Dentro de la Sierra de Guadalupe, Cuautepec, se localiza una vegetación conformada en su mayoría por coníferas, encinos y pinos así como matorral de tipo espinoso xerófilo. Entre las especies de fauna del área existen ardillas, liebres y algunas aves. En muchas ocasiones se presentan los índices más bajos de contaminación en sus zonas más inmediatas por ello se considera un pulmón para la delegación y para la Ciudad de México.

El acceso a Cuautepec se realiza básicamente por Av. Cuautepec y Venustiano Carranza.

En el barrio alto está la iglesia construida durante las últimas décadas del siglo XVIII: "La Preciosa Sangre de Cristo" que se conserva en la actualidad labrada con cantera y concha de petatillo.

Su población se mantuvo sin grandes cambios hasta mediados del siglo XX, pero la industria y los asentamientos de población de escasos recursos se amplió hacia el norte del Distrito Federal con colonias populares que se extendieron en la Sierra de Guadalupe. En los años setenta y con mayor intensidad en los ochenta se perdieron zonas ejidales, haciendas y pequeñas propiedades de tenencia social. El proceso de poblamiento se manifestó con el crecimiento de colonias populares, conjuntos habitacionales y asentamientos irregulares.

Cerca de la escuela se observan asentamientos irregulares, surgidos de una planeación inadecuada, que se caracterizan por contar con casas construidas en terraplenes escalonados que se adaptan a la morfología del cerro en zonas de fuerte pendiente; se trata de viviendas transitorias que se construyen con materiales de deshecho y que poco a poco se fueron sustituyendo por viviendas de material: block, castillos y viguetas, construidas cuarto por cuarto, y muchas de ellas con varillas y materiales que permiten posteriores ampliaciones.

La dotación de infraestructura es costosa pero se nota en calles y avenidas pavimentadas, enormes escalinatas, con pendientes pronunciadas, alumbrado, agua potable, teléfonos públicos, transporte, recolección de basura, y otras mejoras. Tratando de que constituya una parte integral de la ciudad. Aunque se ha deteriorado el suelo, la

vegetación, la hidrología debido al crecimiento urbano, pero se prevé un crecimiento limitado de la zona por que se considera como reserva ecológica.

Se realizan obras de un colector de drenaje pluvial ya que los riesgos por inundación han aumentado en los últimos años además del deslavamiento de los cerros por ello se han "invertido 34 millones de pesos en la realización de esta obra de 800 metros además de trabajos en vialidad instalaciones deportivas y seguridad pública".⁸⁴

La delegación Gustavo A. Madero ocupa el segundo lugar de poblamiento en el Distrito Federal con un total de 1 235 542 habitantes; Cuautepec cuenta con 233 mil habitantes en 62 colonias según informes obtenidos en el área de Comunicación Social de la Delegación Gustavo A. Madero actualmente la zona de Cuautepec el 96% de la población cuenta con drenaje; un 90% con agua potable y un 99.9% con luz.

Cuautepec es la zona con el porcentaje más alto de jóvenes entre cero y 14 años en 1990 representaba el 37.33% mientras que la media de la delegación era del 30.52%.

Los niveles de escolaridad de la población de 18 años y más, son, en el área de Cuautepec, los más bajos respecto al resto de las zonas delegacionales. El 76% de la población de 18 años y más, ha cursado únicamente primaria o menos; el 16% secundaria y preparatoria y el 6% estudios superiores en 1990.

La construcción de la preparatoria Cuautepec se realiza por el programa del Gobierno del Distrito Federal de Universidades del Distrito federal.

En el límite poniente de la delegación se estableció un monumento y museo conmemorativo de las obras de drenaje profundo del Valle de México. Cuenta con 55 planteles educativos de diversos niveles y espacios para la difusión de la cultura: La casa de la Cultura Juventino Rosas y el Museo de Drenaje Profundo.

Los espacios abiertos de Cuautepec considerando de la riqueza de la Sierra de Guadalupe son: las plazas Madero, Hidalgo y Ticomán; los parques como Juventino Rosas y

⁸⁴ La jornada 9 marzo del 2003

Solidaridad y los centros deportivos como el Deportivo Juventino Rosas, y Ciudad Deportiva Carmen Serdán.

“Dentro de las 54 hectáreas protegidas en la Sierra de Guadalupe se construye el Centro de educación ambiental que contará con aulas, biblioteca, sala de cómputo, plantas para el tratamiento de agua y desperdicios como parte del financiamiento otorgado en el 2001 por el Banco de Desarrollo Interamericano para esta zona que asciende a 5920 millones de pesos y que comenzará a funcionar a finales del 2003. También se construye el Club de Adultos Mayores de Cuauhtepic Barrio Alto y la Casa de la Cultura Palmatitla.”⁸⁵

En cuanto a la salud y la asistencia social la zona de Cuauhtepic cuenta con una Unidad de Medicina Familiar, una Unidad Auxiliar de medicina y Nueve hospitales de distintas especialidades, un asilo de ancianos y una guardería infantil.

El comercio al menudo de Cuauhtepic se localiza, fundamentalmente a lo largo de vialidades principales y una gran cantidad de tinaguis provocando con ello embotellamientos. Cuenta con dos mercados, y dos centros comerciales. Cuauhtepic cuenta con 2,767 unidades económicas de comercio mediano; 1770 comercios y 746 servicios.

Si bien las inversiones para el desarrollo de la zona han aumentado; sigue considerándose “una zona de alta marginación social ya que ocupa el primer lugar en denuncias comprobadas en cuanto a catorce puntos de distribución de droga además de otros delitos, por ello se instaló una Agencia de Ministerio Público”⁸⁶

“Se Abastece de agua en Cuauhtepic al 98.7% de las viviendas particulares el 1.3% sufre del abastecimiento del vital líquido en la parte alta de la zona aunque se encuentra una red de suministro ésta es insuficiente por lo que se utilizan pipas”⁸⁷.

⁸⁵ “Gustavo A. Madero. Folleto de la delegación, 2003, p. 6

⁸⁶ La jornada. 2003-03-02

⁸⁷ www.jornada.unam.mx/1999may99/990527_combaten.html

2.6 Los maestros: características generacionales

La escuela "Profr. Ramón Andrade Carmona" surgió, oficialmente, en 1980. Antes de su fundación, la población en edad escolar de las colonias El Charco y Lomas de Cuauhtepéc cursaban su educación básica, en escuelas que se encontraban en partes más bajas del cerro ubicadas en colonias como el Tepe y Juventino Rosas donde la topografía del lugar hacía más fácil el acceso y la construcción de las mismas, para noviembre de 1979 las seis primeras aulas cimentadas se habían realizado.

Los alumnos que conformaron la primera generación de la escuela se inscribieron en septiembre de 1979 en la escuela "Gregorio Torres Quintero" aun en construcción. Las inscripciones superaron las expectativas de los maestros ya que se conformaron 18 grupos, pero es a finales de noviembre cuando se ocupan las instalaciones de la escuela "Profr. Ramón Andrade Carmona".

Los maestros que ocuparon las nuevas instalaciones habían egresado recientemente de Escuela Nacional de Maestros, sólo tres maestras habían pertenecido a la normal particular "Maestro Manuel Altamirano", así mismo, la directora asignada al plantel se iniciaba en esta función, sin embargo, como socia activa del SNTE y por recomendaciones de otros directores decide no recibir las instalaciones ya que no se había concluido la construcción de la cisterna y, el abastecimiento del agua era considerado fundamental ya que en la colonia no contaba con este servicio, se proporcionaba el vital líquido a la población a través de pipas que llenaban tambos colocados fuera de las casas, además, la construcción de la entrada principal a la escuela no estaba terminada lo que ponía en riesgo los pocos materiales existentes y se temía que la delegación no concluyera los trabajos.

Los maestros entonces se dividieron y comenzaron a trabajar en accesorias, cocheras y casas que la propia comunidad acondicionó para recibir a los maestros y sus alumnos hasta que finalmente se termina la construcción de en enero de 1980 y la colocación de las 19 aulas preconstruídas una para la dirección e inspección y las demás para los alumnos. " Las condiciones en que trabajábamos eran difíciles, cuando llovía el agua se metía a los salones, antes no estaba pavimentada ninguna calle, no había banquetas, los niños llegaban con lodo, había algunos papás que sí se preocupaba y le ponían a los

niños bolsas de plástico en los pies y al llegar aquí se las quitaban porque era lodo que se pegaba y los maestros teníamos en los estantes otro par de zapatos porque el camión llegaba por acá por Cantera pero en época de lluvia no subían nos dejaban y ya nosotros nos subíamos caminando por las piedritas o por las huellas de las llantas que dejaban los camiones repartidores que si subían, por ahí caminábamos”⁸⁸

Los grupos que atendía cada maestro superaban los cuarenta alumnos esto se explica a la migración de población de otros estados en Cuautepec y a que la directora para vincularse con la comunidad aceptaba a todos los alumnos que lo solicitaban en ambos turnos, matutino y vespertino, la población que atendía cada maestro llegaba casi a sesenta alumnos todos los alumnos se encontraban iniciando el primer año de su educación primaria “la directora los recibía a todos y nosotros, los maestros, como éramos recién egresados y de la generación no le decíamos nada y los recibíamos”⁸⁹

Dos años después (1982) se culmina la Construcción de la escuela “Ernesto Moreno Bello” y se le propone a los profesores que así lo decidieran trasladarse con sus alumnos a la nueva escuela, se organizan una comisión que visita estas instalaciones ya que suponían que las condiciones y el acceso a la misma tendría mayores ventajas, pero finalmente todos deciden permanecer en la escuela “Profr. Ramón Andrade Carmona” ya que en realidad no había grandes diferencias pero, debido a la cercanía a su domicilio.

En 1992 se inicia nuevamente la construcción de un salón de usos múltiples y de 14 aulas eliminando con ello las aulas preconstruidas aunque hoy en día permanecen dos de ellas para el uso de los alumnos.

Los maestro que iniciaron trabajando, la primera generación 1980-1988 en la escuela “Profr. Ramón Andrade Carmona” se identificaba ampliamente ya que la mayoría se conocieron desde que estudiaron en la Normal Nacional de Maestros. Su inexperiencia, pero al mismo tiempo su entusiasmo e iniciativa hacían que: “a todo le decíamos que sí, e incluso me acuerdo que acudíamos a la comunidad los sábados para preparar materiales o eventos con los niños, nos preocupábamos porque veíamos que nos faltaban cosas y

⁸⁸ Entrevista 13.

⁸⁹ Entrevista 13.

conseguíamos un patio donde trabajar, había mucha iniciativa, o sea, era muy difícil que alguien dijera que no, había más unión”⁹⁰

La contratación de los maestros era directa, esto es una vez egresados de la Normal les asignaban plaza.

La vinculación con la comunidad era muy cercana primero porque todos los grupos eran de primer año “los padres tenían a sus hijos en primer año de primaria esto es muy importante para ellos, es su primer hijo en la escuela, además la directora hacía mucha labor con los papás, platicaba mucho con ellos, les resolvía problemas, era muy accesible y cuando le pedía a los papás que participaran ellos accedían, y con los compañeros también era accesible”⁹¹

Este grupo núcleo permaneció en la escuela entre seis y ocho años, lo que hacía notorio el empeño de los maestros en su trabajo en todos los aspectos escolares.

El trabajo burocratizado, lineal, se hacía lo que decía el director o el inspector “teníamos la idea de que tenía que hacerse y así no lo manejaban decían que en el reglamento se señalaba: hágase y después proteste”⁹²

Las condiciones en que se encontraba la comunidad no eran muy agradables para algunos maestros, “a la mayoría de los maestros si les gustaba venir a trabajar aquí, porque los papás antes si participaban mucho, sentían que tenían mucho apoyo de los papás, yo escuchado que todavía se tiene más apoyo aquí que en las escuelas del centro, y sí el apoyo de los papás era muy activo, además había mucho respeto de los niños por nosotros”⁹³

Cuando los maestros del núcleo comenzaron a cambiarse, se da comienzo a una nueva generación 1988-1996, a otras escuelas la acción educativa se transformó “la forma de trabajo cambio, al principio no se veían muchos grupos, se puede decir que todos trabajábamos parejos, pero ya después cuando se comenzaron a cambiar se formaron

⁹⁰ Entrevista 13

⁹¹ Entrevista 13

⁹² Entrevista 13

⁹³ Entrevista 13

grupos con las personas nuevas que llegaban y los que ya estábamos haciendo otro grupo, pero antes no se notaba esto, comenzó a notarse unos diez años después”⁹⁴

El fallecimiento de la directora, minimizó los conflictos que pudieran haber surgido por posiciones sindicales SNTE-CNTE y a partir de ese momento la división de los profesores fue notoria “después del movimiento de 1989, casi todas las escuelas quedaron como muy divididas, en el sentido de los que sí pararon y los que no pararon, y fue general en todas las escuelas quedó esa división, aunque la mayoría sí pararon siempre había en las escuelas como tres o cuatro maestros que no pararon y en las demás actividades si se notaba mucho esa diferencia. Incluso me acuerdo que cuando llegaban los maestros nuevos aquí a la escuela y los que ya estábamos aquí ya teníamos nuestro grupo y si veíamos que ese maestro se cargaba al grupo de la dirección o a los que no paraban pues ya lo rechazábamos, sin conocerlo, pero si se acercaba con nosotros pues ya platicábamos”⁹⁵

Los mecanismos para profundizar las desigualdades e individualismo de los profesores fueron diversos: en el gobierno del presidente Ernesto Zedillo disminuyó el presupuesto federal educativo; además el trabajo del maestro comenzó a organizarse alrededor de principios de productividad, flexibilidad, movilidad y con ello se le otorga un valor diferenciado.

La reducción del gasto público educativo llevó a contraer el empleo en el sector educativo, a buscar nuevas formas de control y flexibilización salarial; descentralizar o federalizar la educación con ello se desarticulaba de hecho el SNTE y se reorganizaba la SEP; las relaciones laborales se transformaban en un neocorporativismo; en 1996 se firmaron Los Principios de una Nueva Cultura Laboral “la idea central que ha conducido este esfuerzo es la de alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos educativos y de capacitación, al interior de los centros de trabajo y fuera de ellos, como los medios privilegiados para la valoración del trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias”.⁹⁶ Como vemos se destruye el contrato colectivo del sector educativo, además, el sistema

⁹⁴ Entrevista 13

⁹⁵ Entrevista 13

⁹⁶ Principios de la Nueva Cultura Laboral, agosto 1996 p. 1 (folleto)

de pensiones del ISSSTE, la aprobación de la Ley de Afores⁹⁷ y el Reglamento para la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro⁹⁸ de 1996, crean un sistema de pensiones de mercado, individualizado y de contribuciones definidas. En 1999 se Reforma la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas⁹⁹ privatizan la seguridad social de los maestros.

La división entre de los profesores se profundiza, con ello se marca la entrada de una nueva generación de maestros 1996-2002 debido a que se comienza a actuar a favor de los intereses propios "los maestros tienen intereses, o sea, tu tienes ciertos intereses de grupo y por eso te acercas a esas personas y entonces te comunicas más con cierto grupo de personas y ha habido momentos que a pesar de que están los grupos y cuando tenemos que trabajar todos hay años en que hay un cierto bloqueo al trabajo a los acuerdos que se toman, en las juntas no pensamos y por salir del paso decimos que sí y a la mera hora para romper el acuerdo pues ya no se hace o saliendo se hacen comentarios en contra y no los hacen en el momento"¹⁰⁰

Al cambiarse los maestros del núcleo, los fundadores de la escuela, llegaron maestros de otras escuelas y con otras perspectivas y se cuestionaba y decidía que hacer y que no hacer "si, nos dábamos cuenta al principio, nos sentíamos incómodos por lo que nos pedían hacer pero lo hacíamos, ya después y ahora nos dieron más voz al maestro de grupo, desde que se hizo el grupo colegiado como hace unos diez años, pero la verdad es que no lo hemos sabido manejar muy bien"¹⁰¹

⁹⁷ Los administradores son entidades financieras que se dedican de manera exclusiva, actual y profesional a administrar las cuentas individuales y canalizar los recursos de las subcuentas que las integran en términos de las leyes de seguridad social, así como administrar sociedades de inversión. Los administradores deberán efectuar todas las gestiones que sean necesarias, para la atención de una adecuada rentabilidad y seguridad en las inversiones de las sociedades de inversión que administren. En cumplimiento de sus funciones, atenderán exclusivamente al interés de los trabajadores y asegurarán que todas las operaciones que efectúen para la inversión de recursos de dichos trabajadores se realicen con ese objetivo. Poder Ejecutivo Federal **Art. 18 de Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, 1997, p17**

⁹⁸ El sistema de ahorro para el retiro apareció como una prestación federal otorgada a todos los trabajadores que prestan un servicio personal subordinado y que crean derechos para los trabajadores y los patrones, el fin es mejorar las condiciones de bienestar social, promoviendo la inversión de los fondos y reforzar las medidas necesarias para que los trabajadores mejoren su situación económica en el momento del retiro.

⁹⁹ Entrevista 11

¹⁰⁰ Entrevista 13

¹⁰¹ Entrevista 13

La falta de organización, de involucramiento, información y actitud para el trabajo del maestro hace que los acuerdos no se lleven a cabo “no estamos, ahora conscientes de lo que estamos diciendo y haciendo, no nos dan tiempo tenemos que hacerlo y aplicarlo pero no nos dan la información, los fundamentos, o nos lo dan pero muy concentrado” ¹⁰²

La escuela “Profr. Ramón Andrade Carmona” cuenta con 42 maestros frente a grupo y 2 directores, para el turno matutino y vespertino de esta institución, de éstos el 84% se ubica en un rango de edad madura de los 30 a los 50 años de edad, 10% tiene más de 55 años y el 6% se encuentra en una edad de los 20 a los 31 años. el 57% son casados y el 29% solteros. El 33% son hombres y el resto son mujeres. El 73% son maestros normalistas y el 27% cuenta con estudios universitarios. 30 maestros están inscritos en el Programa de Carrera Magisterial, de los cuales 7 se encuentran en el nivel B o C por lo que sus ingresos se han incrementado.

El 49% ha permanecido en el plantel entre 5 y 15 años, pero en el trabajo docente el 72% cuenta con una experiencia como maestros frente a grupo entre los 10 y 25 años.

La mayoría son maestros que fueron contratados con base, por lo que consideran que cuentan con estabilidad laboral dentro del plantel, sólo 7 de ellos cuentan con contratos semestrales; 2 trimestral o menor a este tiempo y 6 con contratos anuales que se van renovando para permanecer en el plantel, aunque se han presentado casos en que los profesores son cambiados a otros centros de trabajo.

El 49% de los maestros trabaja doble turno. Sólo 3 profesores se dedican a realizar otras actividades remuneradas diferentes del sistema educativo nacional.

¹⁰² Entrevista 13

CAPITULO III

Los conceptos de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa para el comportamiento organizacional

"El término racionalidad se deriva de la palabra 'razón', del latín *ratio*, "razonamiento razón", y *rationis*, "cálculo, cuenta" ¹⁰³ fundamental para el manejo administrativo medio fin. Concepto instrumental donde se ubica el medio y el fin.

El desarrollo del campo administrativo ha transitado de diversas maneras por las interpretaciones del manejo medio fin de modo tal que la administración busca la mejor manera de organizar para cumplir con el fin.

Para Max Weber "lo que se entiende concretamente por técnica es fluido: el sentido último de la acción concreta, considerada dentro de la acción total de la actividad, puede tener un carácter de arte técnico, o sea, ser medio e instrumento para aquella actividad total; sin embargo, con respecto a la conexión concreta esa aportación técnica (desde la perspectiva de actividad total) constituye su verdadero sentido y los medios que aplica con su técnica. En ese sentido hay una técnica para cada actividad...siendo cada una de ellas susceptible de distintos grados de racionalidad. La técnica racional significa una aplicación de medios conscientemente y con arreglo a un plan está orientada por la experiencia y la reflexión, y en su óptimo de racionalidad por el pensamiento científico" ¹⁰⁴

La racionalidad técnico-administrativa educativa, busca de la mejor manera, el menor esfuerzo en el cual se une el conocimiento y la acción, la razón y lo que se cree para organizar. La aplicación de los procedimientos de métodos que adapten formas organizativas, aplicaciones prácticas que den resultados prácticos para organizar y, por supuesto, constituye el medio para conseguir el fin.

¹⁰³ Joan Corominas, y José A. Pascual, *Diccionario Crítico Epistemológico Castellano e Hispánico*, Madrid, Gredos, 1981, v. 4, sub. verba razón; citado por: Carmen Trueba Atienza. *Racionalidad: Lenguaje, Argumentación y Acción*. Biblioteca Signos. UAM-I Plaza y Valdés, p. 9

¹⁰⁴ Max Weber. *Economía y Sociedad. Esbozo de una Sociología Comprensiva*. FCE, México, 1964, p.47-48

La racionalidad técnico-administrativa educativa es el diseño de la escuela entendida como una organización ya que es una creación humana con propósitos útiles y definidos que tienen que ser alcanzados a través de una lógica, mediante la coordinación de acciones ordenadas, es un proceso que armoniza racionalmente las partes con el todo con ello se reduce la complejidad del sistema administrado.

La racionalidad técnico-administrativa se encuentra estrechamente ligada al comportamiento organizacional de la escuela, es decir, a su funcionamiento y las estructuras de la misma y a una forma esperada de comportamiento de la escuela y de quienes en ella actúan.

La escuela comienza a concebirse como una organización "en cuanto se acepta la existencia del centro escolar como algo diferente a la suma de las actuaciones independientes de una serie de profesores de un mismo marco geográfico, se introduce el concepto de centro escolar como organización" ¹⁰⁵ y, una organización "es artificial, es decir, concebida por el arte del hombre, pero esta construcción humana no descansa en el vacío: sus raíces como superestructura se encuentran en el desempeño tecnológico económico y humano de la organización encaminada a obtener resultados útiles" ¹⁰⁶

3.1 El comportamiento organizacional: enfoque sistémico y situacional

Concebir a la escuela como una organización, es considerarla un sistema. El enfoque sistémico de la administración cambia junto con los desarrollos tecnológicos: cibernética, informática, robótica, además de los trabajos desarrollados por la teoría de juegos, el proceso decisorio; la toma de decisiones programables y las computadoras.

En los años cuarenta coincidían los trabajos de "la cibernética creada por Norbert Wiener entre 1943 y 1947, Von Neumann y Morgenstern en 1947 creaban la teoría de juegos; Shannon y Weaver formulan la teoría matemática de la información en 1949 y, Von Bertalanffy definía la teoría de sistemas en 1947"¹⁰⁷.

¹⁰⁵ SEP. *La organización educativa y la función directiva*; en : *Antología de Gestión Educativa*, p. 71

¹⁰⁶ Andrade Salvador y Margarita Fernández. *Las Organizaciones como Entidades Diseñadas y Conducidas por el Hombre*, p. 5

¹⁰⁷ Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría....* Ob. Cit. p.701

La palabra sistema tiene muchas connotaciones: la definición de Von Bertalanffy sostiene que el sistema es un conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, con uno o varios propósitos u objetivos, y es de naturaleza orgánica. Las unidades o elementos, así como las relaciones definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo; la naturaleza orgánica muestra al sistema como una totalidad; por esta razón, una acción que produzca un cambio en una de las unidades de éste, muy probablemente producirá cambios en todas las demás unidades, es decir, cualquier estímulo en cualquier unidad afectará a las demás unidades debido a la relación que existe entre ellas. El efecto total de esos cambios o modificaciones se presentará como un ajuste y siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. De este modo el sistema experimenta cambios y el ajuste sistémico es continuo de lo cual surgen dos fenómenos la entropía¹⁰⁸ y la homeostasis¹⁰⁹.

Para la teoría sistémica hay muchas analogías entre organismos o seres vivos y las organizaciones. Una organización social es un sistema abierto, es un sistema vivo, es decir, "mantiene un intercambio transacciones con el ambiente y conserva constantemente el mismo estado (autorregulado), a pesar de que la materia y la energía que lo integran se renuevan de modo continuo (homeostasis). El organismo humano, por ejemplo, no puede considerarse una simple aglomeración de elementos separados, sino un sistema bien definido que posee integridad y organización, el sistema abierto como organismo es influenciado por el medio ambiente e influye sobre este, alcanzado un

¹⁰⁸ El concepto de *homeostasis* nació en la fisiología animal cuando Claude Bernard (1813-1878) propuso que "todos los organismos vitales tienen por objetivo conservar constantes las condiciones de vida del ambiente interno". En 1929 Walter Cannon amplió el concepto de medio interior con la noción de homeostasis (del griego *homeos*=semejante, y *statis*= situación): cada parte del organismo funciona normalmente en un estado de equilibrio... Los seres vivos experimentan un proceso continuo e incesante de desintegración y reconstitución: la homeostasis. La tendencia al mantenimiento del equilibrio interno que se manifiesta en todos los niveles de la actividad orgánica... se trata de una condición que, aunque puede variar, es relativamente constante. La homeostasis equilibrio dinámico alcanzado mediante la autorregulación o autocontrol, es la capacidad para mantener las variables dentro de ciertos límites incluso si los estímulos del medio ambiente externo las fuerzan a asumir valores que sobre pasen los límites normales. Andrade Salvador y Margarita Fernández **¿Qué son las organizaciones?**; en: La eficacia de los gestores y las organizaciones, p.6-7.

¹⁰⁹ *Entropía* (del griego, *entropé* = transformación) es un concepto de las ciencias de la comunicación... Se refiere a la pérdida de energía en sistemas aislados, que los lleva a la degradación, a la desintegración y a la desaparición. Entropía significa que las partes del sistema pierden su integración y comunicación entre sí, lo cual permite que el sistema se descomponga pierda energía e información y se degenera. Chiavenato Idalberto. **Introducción a la Teoría General ...** Ob. Cit. p.725

estado de equilibrio dinámico en ese medio. El modelo de sistema abierto es siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente"¹¹⁰

Así un sistema abierto esta en intercambio con el medio ambiente, tiene capacidad de crecimiento y es capaz de competir características que no presentaría un sistema cerrado.

La racionalidad técnico-administrativa ante las condiciones cambiantes de los mercados, tienen la preocupación de considerar cómo podrían las organizaciones sobrevivir y adaptarse en contextos o ambientes variables, considerando que esta inestabilidad en vez de considerarse algo negativo puede constituir una oportunidad. El enfoque sistémico de la administración comienza a adquirir importancia.

Así los cambios estructurales ¹¹¹ que realizan las organizaciones se deben a los ajustes que de manera continua realizan a su estrategia, sobre todo derivada de estudios de mercadeo "La estrategia corresponde al plan global de asignación de recursos para atender la demanda del medio ambiente"¹¹²

El cambio ambiental es el factor principal en la selección de la estructura adecuada.

La importancia de la estructura cobra importancia en un sistema cerrado, lo burocrático no es un sistema eficiente puesto que funciona como un sistema mecánico Conceptos que se subyacen en el Programa de Modernización Educativa a los documentos normativos actuales.

La racionalidad técnico-administrativa educativa predispone el accionar del maestro al considerar que el comportamiento puede ser conducido y guiado desde fuera; los actos se pueden comprobar y someter a registro cuando se le somete a un estímulo que actúe sobre él.

¹¹⁰ Id., p.776

¹¹¹ "La estructura organizacional se refiere al diseño organizacional, a la forma organizacional que se escogió para integrar sus recursos. Para Chandler, la estructura es un medio para que la organización opere la estrategia, y ésta es el comportamiento de la organización frente al medio ambiente. El ambiente influye en la estrategia de la organización, y ésta utiliza la estructura organizacional como un punto de apoyo para su ejecución"¹¹¹. Id., p. 816

¹¹² Id., p.816

El comportamiento organizacional trata de revelar hechos y relaciones importantes que permiten predicciones en el comportamiento de los actores "no toda la gente actúa de la misma manera cuando se le coloca en situaciones similares, sin embargo, ciertas consistencias fundamentales subyacen en el comportamiento de los individuos y pueden ser identificados para reflejar las diferencias individuales. Las consistencias dan pie a la posibilidad de predecir el comportamiento en condiciones situacionales de consistencia"¹¹³

El comportamiento organizacional utiliza conceptos generales y trata de modificar su aplicación a situaciones específicas, es decir, cada concepto depende de la situación en la que se utiliza, las diferentes perspectivas pueden ser utilizadas pero esto depende de cómo se analicen las condiciones en las cuales cada argumento de la racionalidad técnico-administrativa puede ser aplicado. Los métodos, los valores, los lenguajes de la modernización educativa "tratan de no manejar un esquema rígido, sino de señalar lo que es predominante sin excluir extensiones a otros terrenos y con ello dar lugar a la flexibilidad, incluso teórica"¹¹⁴

Lo contingente ¹¹⁵ se encuentra en el medio ambiente por ello la gestión educativa adquiere un papel relevante, pues la estructura de las escuelas depende de las situaciones ambientales y la racionalidad técnico-administrativa educativa configura una visión global ambiental que ha extraído un común denominador situacional y de diseño, pero al mismo tiempo prevé la adaptación a las especificidades contextuales, situacionales.

La racionalidad técnico-administrativa ha buscado ofrecer explicaciones cada vez más cercanos a los cánones de las ciencias naturales sobre la mejor forma de organizar. Herbert Simon desde 1946 "demostró que los supuestos principios de la buena administración parecían más proverbiales que leyes por la ciencia natural. Simon postuló que la única base de la argumentación administrativa debe ser la "teoría básica", que conecta el diseño con el desempeño, sobre la base de experimentos sistemáticos

¹¹³ Stephen Robbins. **Comportamiento organizacional...**Ob. Cit. p. 11

¹¹⁴ CONALTE. **Hacia un Nuevo Modelo Educativo.** Ob. Cit. p.110-111

¹¹⁵ Lo contingente son las oportunidades, los imperativos o restricciones que influyen en la estructura y los procesos internos de la organización. Idalberto Chiavenato. *Introducción a la Teoría General...* Ob. Cit. p. 814

parecidos en la mayor medida posible a las pruebas de laboratorio de las ciencias naturales”¹¹⁶

En los años sesenta y setenta surge la teoría de la Contingencia¹¹⁷ ya que el resultado de las prácticas de Simon fueron poco satisfactorios y nuevas metodologías no positivistas comienzan a ponerse de moda ubicadas con un fuerte énfasis en el contexto, y en el diseño y el desempeño: El enfoque situacional.

"La teoría situacional nació a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. Buscaban confirmar si las organizaciones eficaces... seguían los supuestos de la teoría clásica, como división del trabajo, amplitud de control, jerarquía de autoridad etc. los resultados condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de la organización depende de la interfaz con el ambiente externo".¹¹⁸

El origen de tales desarrollos se encuentra estrechamente vinculado a la teoría General de los Sistemas.

La racionalidad técnico-administrativa se ha transformado desde los años setenta su desarrollo proviene de la terminación de la Segunda Guerra Mundial, bajo la Teoría General de los Sistemas, se generaron otras teorías intermedias (Contingencia, teoría Matemática) y otros enfoques. El Enfoque Situacional critica y se desplaza a través de una síntesis de conceptos todo aquello orientado hacia la organización burocrática y sistemas cerrados.

La racionalidad técnico-administrativa utiliza la razón para actuar; se actúa con una razón y por una razón, es decir trata de mostrar que existe una intencionalidad en el comportamiento y debe de actuar con una intención porque la organización tiene un propósito y para alcanzarlo hay que realizar acciones intencionales.

¹¹⁶ Christopher Hood y Michel Jackson. **La Argumentación Administrativa**. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Coahuila y FCE, México 1997, p. 67

¹¹⁷ Está presente el riesgo, puede o no presentarse un acontecimiento.

¹¹⁸ Idalberto Chiavenato. **Introducción a la Teoría...** Ob. Cit. p.814.

Las acciones intencionales para alcanzar un propósito deben estar orientadas hacia el futuro "el comportamiento intencional es una acción guiada por una meta ausente, no realizada aun, simplemente imaginada y representada" ¹¹⁹ esto implica que la racionalidad técnico administrativa se encuentra ligada a la toma de decisiones, es decir sujetos capaces de evaluar y acceder a diferentes opciones que pueden ser favorables pero que hay opciones más favorables a las que se pueden acceder posteriormente o bien opciones desfavorables que se acepten pero que permitirán acceder a otras más favorables posteriormente.

El comportamiento estratégico es una de las características de la racionalidad técnico-administrativa de nuestro tiempo

Un comportamiento organizacional estratégico deliberado considera que "las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz de cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia" ¹²⁰; pero también puede ocurrir un comportamiento estratégico emergente sin que alguien conscientemente se lo proponga.

Esta relación con el futuro es una forma de tratar de superar aquello que podría considerarse irracional.

La racionalidad técnico-administrativa consiste que una determinada situación hay que enfrentarse a una decisión y a una elección. "La racionalidad estratégica se define mediante un axioma de simetría: el agente actúa en un medio de otros actores, ninguno de los cuales puede suponerse menos racional o sofisticado que él mismo. Entonces, cada actor necesita anticipar las decisiones de los demás antes de tomar la propia, y sabe que hacen lo mismo con respecto a los demás y a él " ¹²¹

¹¹⁹ John Elster. **El Cambio Tecnológico. Investigaciones sobre la Racionalidad y la Transformación Social.** Gedisa, Barcelona, 2000, p. 66

¹²⁰ Henri Mintzberg, y James Brian Quinn. **El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.** Prentice may, México, 1993 p. 5-6

¹²¹ Jon Elster. **El Cambio Tecnológico. ... Ob. Cit., p.71**

La racionalidad técnico-administrativa se encuentra desde la década de los setenta buscando otra metodología diferente a la de Hebert Simon y trata de hacer una ciencia de la administración y la respuesta que se ha encontrado es: ninguna forma de organizar es la mejor, por ello la racionalidad del comportamiento organizacional se mueve entre lo estratégico y lo situacional

"El enfoque situacional buscaba comprender y explicar el modo en que funcionan las empresas en diferentes condiciones, que varían de acuerdo con el ambiente o contexto...Esto significa que las condiciones son dictadas "desde afuera" de la empresa, es decir, desde su ambiente. Tales contingencias externas pueden considerarse como oportunidades, imperativos o restricciones que influyen en la estructura y los procesos internos de la organización." ¹²²

Por lo tanto, la racionalidad técnico-administrativa deja de moverse hacia una racionalidad de lo óptimo, dado que en este contexto y en esta situación lo óptimo no es lo mejor, la racionalidad técnico-administrativa puede entenderse como satisfaciente, es decir, que encuentra una alternativa lo suficientemente buena para nuestro propósito y pero no la óptima, es mejor un comportamiento estratégico como un proceso que conduce al propósito.

La sociología ha aportado los conceptos de institución, organización y acción. La escuela entendida como institución es un establecimiento de permanencias, de estabildades con normas y reglas ¹²³ que transmiten formas de pensar y hacer las cosas. La escuela aparece como un sistema diferente de la vida social, la acción de los profesores se encuentra prescrita por la institución y con ello se restringe su comportamiento. La presencia de estas reglas autoritarias le otorgan su carácter de obligatoriedad.

La institución escolar como un procedimiento organizado y establecido tiene reglas del juego. Representa un orden o un patrón social, la acción se realiza como se acostumbra se estandariza, el proceso educativo de la escuela presenta una reproducción particular.

¹²² Idalberto Chiavenato. **Introducción a la Teoría General...** Ob. Cit., p.815.

¹²³ Las normas son criterios de comportamiento normalmente definidos en términos de derechos y obligaciones. Las reglas son prescripciones o proscipciones específicas para la acción. Las definiciones aceptadas de las reglas incluyen reglas formales e informales, éstas últimas incorporadas a menudo en conjunto de hábitos y prácticas que influyen sobre la conducta y la estructuran.

“El concepto de institución evoca alternativamente las coacciones sociales que han de reforzarse, transformarse o suprimirse, y la idea de invariantes sociales a los que resulta muy difícil vaciar de toda trascendencia”¹²⁴

La rutina, apoya las prácticas escolares institucionales son un conjunto de prácticas que autorizan y controlan al mismo tiempo. “las instituciones son aquellas reglas formales, procedimientos de conformidad y prácticas de operación convencionales que estructuran las relaciones de los individuos”¹²⁵ para Olsen y March “las instituciones son reglas de conducta en organizaciones, rutinas y conjuntos de comportamiento”¹²⁶

Por un lado la institución a través de una racionalidad técnico-administrativa, trata de formalizar interacciones diseñadas al dar forma a la interacción humana, elaboran atractivos para el intercambio.; por el otro estos intercambios van más allá de las prescripciones, pues la explicación de las características, comportamientos y actitudes de los individuos y los grupos basados en la explicación de las propiedades formales no dan cuenta de la forma en que se distribuye el poder informal en las actitudes y en el comportamiento político en un contexto determinado.

El entramado escolar se mueve entre lo institucional formal y lo institucional no formal que promueve diferentes resultados puesto que a la escuela se le demandan cosas diferentes, y además de una gran diversidad de los actores

Desde mediados de los años setenta y principios de los años ochenta, aparecen dentro de la escuela una serie de intermediarios que van vinculándose con la escuela, estas vinculaciones tienen tintes políticos y económicos. “la primera característica que destaca de manera exagerada en la consideración de la escuela como organización institucional en el escenario neoliberal es la obsesión por encontrar su organización eficaz.”¹²⁷ Su

¹²⁴ René Lourau. **El Análisis Institucional**. Amorortu, Argentina, 1975, p. 97

¹²⁵ Steinmo, Saven, K. Thelen y F. Longstreth *Structuring Politics. Historical Institutionalism in Comparative Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.1992, en: **La Reconstrucción del Estado. México después de Salinas.**, p. 15

¹²⁶ March, James G. y Johan P. Olsen *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, Free Press, Nueva York, 1989 citado por Mónica Serrano y Víctor Bulmer-Thomas, en: **La Reconstrucción del Estado.** .. Ob. Cit., p. 15

¹²⁷ La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados; se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro del servicio; busca ejecutar las tareas correctas, alcanzar objetivos, optimizar la utilización de recursos, obtener resultados con los

preocupación fundamental es encontrar el mecanismo y los factores que determinan la eficiencia ¹²⁸ escolar, de modo que una vez aislados puedan promoverse intencionada y sistemáticamente en la organización escolar, de cualquier centro educativo, sea cual fuere su nivel y contexto sociocultural” ¹²⁹

3.2 La escuela como organización

“Las organizaciones son entidades colectivas formalmente estructuradas y socialmente establecidas para alcanzar ciertas metas por la adquisición de recursos del medio ambiente y su entrecruzamiento hacia actividades que corresponden con esas metas. Los procesos esenciales en el comportamiento organizacional incluyen : 1) establecer y mantener la organización, 2) estructurarla; 3) obtener y administrar recursos, y 4) fijar y perseguir metas. “¹³⁰

Las escuelas parecen orientarse más para la estrategia que por el proceso se preocupan más por sus intercambios con otras organizaciones que por lo interno, se favorece el liderazgo ejecutivo y la competencia neutral.

La escuela como organización busca encontrar desde un principio de satisfacción de las demandas locales desde una perspectiva radicalmente práctica, orientada a resolver problemas específicos, bajo una actitud estratégica más que en el proceso burocrático.

La escuela bajo esta idea implica hacer una combinación de orientaciones y objetivos que se mueven entre lo económico y lo social-educativo

La racionalidad técnico-administrativa comienza a utilizar modelos organizacionales más racionales.

recursos disponibles o bien se preocupa por obtenerlos, por practicar valores; se orienta hacia los aspectos externos de la organización, busca vincularse con otras organizaciones, instituciones, grupos o individuos. Idalberto Chiavenato. **Introducción a la Teoría General...** Ob. Cit., p. 942

¹²⁸ La eficiencia es una medida normativa para la utilización de los recursos disponibles en el proceso; es una relación técnica entre las entradas (insumos) y salidas (resultados) es una relación entre costos y beneficios; busca la ejecución correcta de las tareas, solucionar problemas, cumplir con las tareas y obligaciones, entrenar a los subordinados . Id., p. 942

¹²⁹ Hargreves A. **Profesorado, Cultura y Posmodernidad.** Morata, 1996 , p.148

¹³⁰ Bozeman Barry. **Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas.** Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, FCE. México, 1998, p. 45

“En cuanto se acepta la existencia del centro escolar como algo diferente a la suma de las actuaciones independientes de una serie de profesores de un mismo marco geográfico, se introduce el concepto de centro escolar como organización”¹³¹

La aplicación de la teoría de sistemas a las escuelas es evidente “para la comprensión de las organizaciones estas son consideradas como un sistema energético de entrada y salida en el que el regreso energético de la salida reactiva el sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos por cuanto la entrada de energías y la conversión de la potencia en una nueva entrada energética consisten en la transacción entre la organización y su entorno.

Para la teoría sistémica hay muchas analogías entre organismos o seres vivos y las organizaciones. Una organización social es un sistema abierto, es un sistema vivo, es decir, “mantiene un intercambio transacciones con el ambiente y conserva constantemente el mismo estado (autorregulado), a pesar de que la materia y la energía que lo integran se renuevan de modo continuo (homeostasis). El organismo humano, por ejemplo, no puede considerarse una simple aglomeración de elementos separados, sino un sistema bien definido que posee integridad y organización, el sistema abierto como organismo es influenciado por el medio ambiente e influye sobre este, alcanzado un estado de equilibrio dinámico en ese medio. El modelo de sistema abierto es siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente”¹³²

Así un sistema abierto esta en intercambio con el medio ambiente, tiene capacidad de crecimiento y es capaz de competir características que no presentaría un sistema cerrado. En ese sentido “El centro educativo tiende a ser un sistema abierto, porque sus miembros, los que trabajan en él, de hecho mantienen muchos contactos con el exterior (esto será menos cierto en el caso de un internado). Nuestro problema es el de otros sistemas sociales de tal modo que la calidad de educación promovida sea útil para los alumnos y para la sociedad. Parece ser que muchos de los problemas entorno al centro y en la

¹³¹ SEP *Antología de Gestión Educativa*. México, 2001, p. 71

¹³² Ichiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración* p.776

sociedad en general, no tienen su origen en el cambio en sí, sino más bien en el hecho de que los distintos sistemas sociales están cambiando a velocidades diferentes¹³³

Entender la escuela como una organización bajo la racionalidad técnico-administrativa significa que la escuela actúa conscientemente, para ello le ha otorgado metas importantes que actúan como símbolos legitimadores de su acción. Sin embargo este alto nivel de racionalidad técnico-administrativo encuentra su demarcación por algunas razones como el hecho de que las metas impuestas por el Estado hacen que la escuela encuentre sus límites de acción. Responder a las demandas sociales generan que en algunos aspectos tiendan a impedir que los maestros reconozcan o actúen a favor de sus intereses por lo que el aspecto político de la escuela como institución se ve limitado, además de que se le da menor importancia a los conflictos de interés internos y externos. La misión formal que se le atribuye a la escuela se subvierte por las estructuras informales que se desvían ello era considerado como una irracionalidad, sin embargo, las explicaciones a ésta se deben a aspectos culturales, o a la influencia de otras organizaciones. La escuela se encontraba vinculada a lo local con lealtades dentro de la comunidad escolar y con otras organizaciones en una relación directa, ahora se centra en relación a otros sectores industriales, profesionales, que penetran a la escuela y a través de los cuales se contempla formas de estructura, acción, pensamiento y mundo.

Las escuelas comienzan a prestar servicios más o menos homogéneos porque lo que se institucionaliza son las formas organizacionales, los componentes estructurales y las reglas. Ya no se preservan las costumbres y antecedentes. Las normas, los valores se transforman en reglas, clasificaciones guiones impersonales y racionales. "Ahora proliferan los listados¹³⁴ (complementarios o contradictorios) de factores que definen objetiva y automáticamente una escuela eficaz"¹³⁵

¹³³ SEP. La Organización Educativa y la Función Directiva; en: Antología de Gestión educativa, p.74

¹³⁴ "Las prácticas más prometedoras de los actores de la comunidad escolar, que logran aprovechar las condiciones de la escuela para mejorar el desempeño de sus estudiantes, por orden de importancia son las siguientes: el director da prioridad a las actividades académicas; el Consejo Técnico Escolar se discuten frecuentemente asuntos pedagógicos, el material didáctico se administra de tal forma que puede ser utilizado de acuerdo con las necesidades de docentes y alumnos; se observa que la normatividad es aplicada entre los docentes, especialmente las relacionadas con la disciplina y la puntualidad; los padres de familia participan activamente en el mantenimiento de la escuela. Los padres de familia apoyan el aprendizaje de sus hijos, los maestros son asignados a los grados de manera colegiada" .SEP. **¿Cómo Transformar las Escuelas? Lecciones desde la Gestión Escolar y la Práctica Pedagógica**. México, 2001, p. 10

¹³⁵ Hargreaves A. **Profesorado, Cultura y Posmodernidad**. Morata 1996, p. 148

3.3 Profesionalización y desempeño docente

Desde la pedagogía se recuperan reflexiones entorno a la formación, profesionalización y desempeño docente recurriendo a explicaciones estructurales del sistema educativo así como a las de la práctica pedagógica.

El comportamiento organizacional esperado de la escuela, en su conjunto, se encuentra en relación a los objetivos del sistema educativo nacional y del subsistema de la educación básica en su parte operativa, de ahí que para alcanzar los objetivos escolares, se requiera de una lógica de comportamientos esperados de cada uno de los actores que en ella intervienen principalmente, maestros, alumnos, padres de familia y sus organizaciones internas, además de comportamientos para la escuela de otros actores externos.

El comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria se encuentran señalados claramente en el modelo educativo para ello se diseñaron los niveles de desempeño que se han ido transformando hasta convertirse en niveles de competencia educativa

Formación, profesionalización y desempeño docente son tres conceptos interdependientes, que desde la racionalidad técnico-administrativa en el modelo de la modernización educativa pretende disciplinar y redisciplinar a los maestros; pero desde las prácticas pedagógicas van más allá de dicha racionalidad.

Primero, se trabajan algunos aspectos estructurales y después los pedagógicos.

Los cambios en el entorno educativo y social modifican las formas de concebir la formación, la profesionalización y el desempeño docente, conceptos que difícilmente pueden separarse porque responden, en este contexto, a cuestiones fundamentales: ¿qué maestro necesitamos?, ¿quiénes son los "mejores" maestros y cómo los estimulamos?, ¿cómo los organizamos?, ¿hacia dónde deben orientarse?, ¿cómo deben ejercer su autoridad?, ¿qué información necesitan?, ¿cómo los controlamos?, ¿cómo disciplinamos a los futuros maestros que ingresarán al servicio y cómo redisciplinamos a

los maestros en ejercicio?, ¿cómo modificamos el comportamiento organizacional de los maestros?

Hasta finales de los años setenta parecía que los maestros de educación primaria no requerían de una preparación especial, los procesos se aprendían en el trabajo, no era necesario un maestro especializado. La validación no preocupaba demasiado "la estancia de cuatro años en la normal preparaba a los futuros maestros básicamente como técnicos especialistas en la didáctica, entendida como el conjunto de técnicas de enseñanza, y en el manejo y uso del libro de texto gratuito" ¹³⁶ no era necesario formar directores éstos se hacían en el trabajo cotidiano mediante la búsqueda ascenso ligado al sindicato. La formación de maestros en las normales "constituía una carrera corta, de tres o cuatro años después de la secundaria. Al término de ella y gracias a la expansión que el sistema educativo registró durante varias décadas, los egresados de las escuelas oficiales automáticamente se incorporaban al trabajo con una plaza en la educación básica, en un empleo que podríamos considerar vitalicio" ¹³⁷

La crisis en la que se encontraba sumido el país marcaba el deterioro del sistema educativo "Entrada la década de los ochenta las condiciones materiales de vida y de trabajo de los maestros habían entrado en una dinámica de deterioro, lo que condujo al magisterio al empobrecimiento y, por lo tanto, a la adquisición de nuevas formas de vida y trabajo, las investigaciones comenzaban a dar cuenta de un proceso de desidentificación del magisterio en la tarea docente, debido, principalmente, al interés de los profesores de buscar otras alternativas de trabajo, para una gran cantidad de maestros la actividad docente ha quedado en segundo término de importancia" ¹³⁸ los compromisos laborales con el magisterio comenzaban a crear problemas no sólo financieros sino también políticos.

Los procesos de globalización y el nuevo modelo económico comienzan a centrarse en la desregulación laboral, se considera que la intervención del Estado y de los sindicatos produce desequilibrios macroeconómicos. Se considera que "el desempleo se origina por

¹³⁶ Beatriz Calvo Potón (coord.) **Docentes de los Niveles Básico y Normal**; en: **La Investigación Educativa en los Años Ochenta Perspectivas para los Noventa. Sujetos de la Educación y Formación Docente**. Consejo de Investigación Educativa. México, 1996, p. 103

¹³⁷ Margarita Noriega. **La Reforma Educativa Mexicana y su Impacto en el Subsistema de la Formación docente**; en: **Formación Docente, Modernización Educativa y Globalización**. T-1. UPN, México, 1998, p. 38

¹³⁸ Beatriz Calvo Potón (coord.) **Docentes de los Niveles Básico y Normal**. Ob. Cit., p. 92

las elevadas demandas salariales de los trabajadores y una excesiva protección jurídico-social; además, porque la población no tiene suficiente nivel educativo para ser empleada”¹³⁹ El impacto del desarrollo científico y tecnológico.

Así los cambios estructurales en la formación de los maestros tuvieron un impacto estratégico que se fue articulando con las nuevas orientaciones de la modernización educativa, reducción de la matrícula en las escuelas normales, elevarlas como instituciones de educación superior frenaba el crecimiento magisterial; la búsqueda de una acción más racional y menos política de los actores del magisterio en el momento formal de la modernización educativa, ya tenía una década de modificaciones que se vinculaban para la conformación de nuevas estructuras que permitieran por un lado modificar la administración del personal de la SEP y en especial los maestros; despolitizarlos sindicalmente, y buscar cambios en las formas de concebir y operar los nuevos planes y programas y la gestión de la escuela.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa tiene como objetivo mantener la eficacia y las relaciones humanas de los maestros para que puedan cumplir con sus responsabilidades se trata de una racionalidad estratégica para mantener buscando los máximos resultados con un mínimo esfuerzo y conflicto con un nivel de bienestar para los maestros. Los conceptos de formación, profesionalización y desempeño docente adquieren una orientación organizacional.

Poner en juego la competencia y la continuidad en el servicio docente requiere de clasificar a los maestros, seleccionarlos, evaluar su desempeño, administrar sus salarios, resolver quejas, negociar los derechos y las obligaciones, los mecanismos de superación, estructurar las relaciones entre los actores, presentar ofertas competitivas a maestros calificados y con habilidades escasas puede moverse con muchas escalas salariales, así los maestros con mayores méritos pueden avanzar con rapidez pero la duración media es mayor; las técnicas parecen desplazar a los propósitos.

Se trata de buscar un comportamiento racional que sustituye una realidad compleja por un modelo que pueda manejarse mediante procesos de solución de problemas. Un sistema flexible, pero controlado adquiere una importancia fundamental. La redacción y

¹³⁹ Heinz Dieterich Steffan. *Globalización y Educación en América Latina*; en: *Formación docente, Modernización Educativa y Globalización. Simposio Internacional*. T-I .UPN, México, 1998, p. 16

aplicación de exámenes de toda clase, metodologías de evaluación flexibles y discrecionales; técnicas motivacionales comienzan a ser utilizadas para mejorar el desempeño docente con referencia al logro y el dominio de habilidades y destrezas, proliferan los indicadores del desempeño.

"El carácter profesional se establece a partir de la confluencia de un conjunto de procesos y mecanismos sociales concretos. El aporte de esta perspectivas obliga a un procedimiento de objetivación de la docencia a continuación se presenta un resumen del esquema de Moore 1) una profesión es una actividad de jornada completa y la principal fuente de ingresos de una persona; 2) Las profesiones implican una serie de expectativas de conducta que se combinan con otras motivaciones de la actividad; 3) cada profesión tiene una forma peculiar de ordenar a sus miembros; 4) las profesiones se ejercen con conocimientos especializados, adquiridos mediante un proceso formal de enseñanza-aprendizaje donde adquiere habilidades normativas y operativas requeridas en la profesión; 5) cada profesión atiende un objeto de manera exclusiva y tiene la capacidad de definir el tipo y la modalidad de tratamiento que prestará, la aptitud para innovar en su actividad y establecer remuneraciones que corresponden a sus intervenciones 6) cada profesión tiene capacidad para definir el modo en que el cliente logrará sus aspiraciones, sólo el grupo de profesionales tiene la posibilidad de evaluar sus actividades " ¹⁴⁰

En esta perspectiva se considera "que el maestro se ha desprofesionalizado por la no habituación de los profesores a tareas sistemáticas, incorporadas a su práctica cotidiana, de auto-perfeccionamiento, de investigación y análisis la percepción socialmente vigente acerca de la función que desempeñan, acentúa su desprestigio social por diferentes vías a la noticia cada vez más difundida, de las deficiencias cuantitativas y cualitativas de la educación; el incremento de las exigencias a los sistemas educativos, los cambios institucionales, la extracción social de educación básica genera un isomorfismo de clase no muy elevado y por consiguiente acrítico, una preparación profesional pedagógica burocrática" ¹⁴¹

¹⁴⁰ Miguel Ángel Pasillas Valdés. **Tres Ámbitos de Análisis para la formación docente: formación, profesión, institución**; en: formación Docente, Modernización Educativa y Globalización. Simposio Internacional. Tomo II, UPN, México, 1998, p. 68

¹⁴¹ Miguel Fernández Pérez. **La profesionalización docente. Perfeccionamiento, Investigación en el Aula y Análisis de la Práctica**. Siglo XXI, 1998, p. 2-13

La profesionalización se liga al perfeccionamiento docente permanente que incorpora "una reflexión crítica sobre su praxis en el aula, reflexión que se traduce en una intervención pedagógica renovada sistemáticamente, es un profesor que podrá instrumentar en el aula, sistemáticamente, una enseñanza de mejor calidad" ¹⁴²

"Entendemos por formación, el proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conductas (conocimientos, habilidades, valores) para el desempeño de una determinada función; en este caso la docente. Tradicionalmente, se otorgó el monopolio de la misma a la formación inicial. Pero la modelación de las prácticas y del pensamiento, así como la instrumentación de estrategias de acción técnico-profesionales operan desde la trayectoria escolar del futuro docente, ya que a través del tránsito por diferentes niveles educativos el sujeto interioriza modelos de aprendizaje y rutinas escolares que se actualizan cuando se enfrenta ante situaciones donde debe asumir el rol del profesor. Así mismo es sabido que actúa eficientemente la socialización laboral." ¹⁴³

Como vemos la profesionalización se encuentra más centrada en las políticas educativas de los años ochentas a la actualidad al igual que el desempeño, pero la formación se acerca a los problemas de la acción educativa y de la pedagogía.

"El desempeño docente impacta en la generación de incentivos, los cuales determinan en gran medida el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. La educación no es la excepción. De hecho, como lo señalan Danielson y McGreal, los investigadores están concibiendo a la evaluación de los profesores como un mecanismo para mejorar la enseñanza y el aprendizaje en las aulas. La importancia entonces de la evaluación de la educación está no sólo en mejorar el desempeño del profesor, sino el impacto que tiene en la sociedad al generar individuos con mejores conocimientos, habilidades, actitudes y valores." ¹⁴⁴

¹⁴² Id., p.183

¹⁴³ Cayetano de Lella. **Modelos y tendencias de la formación docente.** <http://www.oei.es/cayetano.htm>

¹⁴⁴ Hugo Javier Fuentes Castro. **La Evaluación de la actividad docente. Un Análisis a partir de la Técnica DEA;** en: *Economía Mexicana. Nueva Época*, CIDE Vol. XII, núm. 1, primer semestre de 2003, p. 137

3.4 Los valores de la modernización educativa para el comportamiento organizacional.

Para la racionalidad técnico-administrativa "los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia que es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso"¹⁴⁵

Los valores son muy importantes para el comportamiento organizacional ya que la racionalidad técnico-administrativa marca con ello preconcepciones de lo que se debe y no se debe hacer además de los resultados deseables de actuación se prefieren de los maestros; los comportamientos deseables.

En la escuela como institución obviamente ponía mayor énfasis hacia los medios, los maestros seguían prontuarios de comportamiento, sin embargo, ahora la orientación del comportamiento organizacional de la racionalidad técnico-administrativa es hacia los fines, los principios de lo bueno y de lo que debe ser.

Los valores en el comportamiento organizacional son tratados con ambos énfasis hacia los medios y hacia los fines y ello involucra la elección.

Así en la modernización educativa considera entre sus valores: la participación, la democracia, la eficacia contraria a lo que la burocracia prescribía: la autocracia sin embargo coexisten en diferentes grados y formas.

Se definen valores para la acción cada vez más generales además con hincapié de combinarse con los valores y definiciones de las realidades locales, por ejemplo mayor libertad para el maestro pero cada vez más responsable, una retroalimentación del trabajo que estimule el crecimiento, atender a demandas específicas considerando contextos locales, desarrollar relaciones individuales y grupales, pero además intervenir en los sistemas a diversos niveles.

¹⁴⁵ M. Rokeach. *The Nature of Human Values*. (New York: Free Press, 1973), p.5 citado por : Stephen p. Robbins. *Comportamiento organizacional*. O. Cit., p. 174

La modernización educativa pone énfasis en las necesidades locales y en la acción para responder a ellas, pero con pretensiones sistémicas y de impacto macro, se preocupa por lo interno, lo inmediato; pero poco por las estructuras y las políticas apropiadas.

La modernización educativa se desarrolla a base de valores y habilidades para guiar la interacción y formar una cultura específica retroalimentativa. La interacción depende de la conformación de altos grados de participación y compromiso de los miembros de la escuela, quienes tienen que involucrarse en el diagnóstico y la solución de problemas. No todo requiere de consenso, de ahí, la flexibilidad para enriquecer el trabajo, tomar decisiones en grupo, o por ejemplo, el destacar el propósito antes que la función.

El incremento del saber, mejora el éxito de la escuela, de la organización. La racionalidad técnico-administrativa al interno de la escuela se ocupa de buscar un ajuste entre los valores, necesidades y habilidades de los maestros y las estructuras, papeles o roles y las relaciones al interior de la escuela.

Se busca un estado ideal, pero además crea dispositivos para el cambio. Los valores que promueve la modernización educativa para el comportamiento organizacional se encuentran en la calidad, eficiencia, eficacia y democracia,

La calidad es un parámetro valorativo que caracteriza el funcionamiento de la escuela, con la calidad se definen principios y orientaciones del comportamiento organizacional escolar y de los maestros.

Para la racionalidad técnico-administrativa la calidad es una meta prioritaria". La calidad es aquella que establece objetivos socialmente relevantes, que demuestra eficacia logrando que estos objetivos sean alcanzados por el mayor número de estudiantes, que posibilita ayuda diferencialmente a éstos de acuerdo con sus requerimientos individuales y su entorno social y cultural, y que demuestra eficiencia logrando con los costos más económicos posibles, perdurando en el tiempo por su significación"¹⁴⁶

El comportamiento organizacional de los maestros en la modernización educativa se basa en el supuesto de que el maestro atiende las necesidades intereses y demandas

¹⁴⁶ José Rivero. *Educación y Exclusión en América Latina. Reformas en los Tiempos de Globalización*. CIPAE y TAREA, Lima, 2000, p. 243

de lo usuarios o beneficiarios, el desarrollo de una acción docente con liderazgo, el mejoramiento continuo de los procesos; pero sobre todo de los resultados de aprendizaje

"La preocupación por la calidad es uno de los signos de los tiempos, sobre todo la calidad referida al ser humano. Y la misión de la educación es precisamente esa: crear seres humanos de calidad. El gran salto hacia la calidad sólo puede darse en las mismas escuelas por las personas que en ellas trabajan y con base a las relaciones que se establezcan entre sí, con los estudiantes y con la comunidad a la que ofrecen sus servicios, por lo tanto, no es suficiente con las medidas a nivel central. La calidad educativa es deseada por todos y tan necesaria en el mundo competitivo actual." ¹⁴⁷

La calidad de la educación básica es deficiente en que, por diversos motivos no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educados y para que estén en condiciones de contribuir, efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país [...] ¹⁴⁸

"La calidad es un problema que atañe no sólo al cómo de la enseñanza (distribución de las oportunidades), sino al qué de la misma (significatividad de los conocimientos y destrezas que se propician). Esta especificación de calidad se encuentra enfatizada desde otros ámbitos de producción, como se verá más adelante. Ubicado en un plano de discursividad propio, el sindicalismo magisterial también ha contribuido a trazar el perfil de los problemas de calidad y equidad" ¹⁴⁹

El comportamiento organizacional del maestro en la modernización educativa se supone más democrático, es decir, se espera que su acción se mueva dentro de la libertad y la justicia así juega limpio para ello requiere profesionalizar al docente y organizar el trabajo educativo.

Democratizar las relaciones educativas escolares supone la creación de mecanismos que permitan graduar la libertad y actuar con justicia, y al mismo tiempo, procesar los

¹⁴⁷ Grajeda Gómez; en: **Hacia una mejora de la calidad de nuestras escuelas** de Schmelkes, Silvia OEA 1994, pp xiv.

¹⁴⁸ SEP, **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica**, México, 1992, s/p.

¹⁴⁹ Josefina Granja Castro. **Desplazamientos en el discurso educativo para América Latina**; Revista Mexicana de Sociología, Vol. 59 núm. 3 jul-sep., 1997, pp. 169

conflictos. La arquitectura racional inserta así a los maestros en la competitividad, es decir que actúe con eficiencia económica y política.

El comportamiento organizacional democrático para los profesores deja de lado las estructuras legales rígidas y un accionar burocrático por unidades autoritarias más elásticas y móviles. Esto es, se informaliza su poder.

El maestro solitario tiene que ser sustituido por un maestro libre, inteligente, objetivo, impersonal con espíritu de equipo aunque con ello no se elimine la parcialidad y un manejo de poder distinto.

La vida educativa escolar no es algo dado sino algo que puede ser formado por ello los resultados que los maestros obtengan depende de lo que hagan, pues son los actores escolares inmersos en la organización escolar son los que controlan lo que ocurre.

En el desenlace de los procesos educativos formales los maestros no pueden intervenir porque sus acciones dependen de las acciones de otras personas.

La flexibilidad operativa en la que se desenvuelven los maestros se encuentra en sus espacios escolares, en un nivel micro, alrededor de los cuales se entreteje una realidad mayor sobre la cual no es posible hacer juicios totales.

Esta flexibilidad requiere de cambios estructurales importantes; por un lado romper con algunas rutinas cíclicas del trabajo, la rigidez de la jerarquía burocrática, la toma de decisiones, las formas verticales de comunicación, la rigidez de los reglamentos y procedimientos; cambiarlos por la adaptabilidad, la innovación, la modificación y redefinición la acción de los profesores, la descentralización en la toma de decisiones, cambiar el determinismo por el aquí y el ahora, una mayor confiabilidad en lo informal, en el compromiso y el acuerdo, transformar la contratación vitalicia para que la competitividad y la habilidad definan a la autoridad.

La democracia requiere de un control genérico, amplio basado más en la obtención de resultados así existe una mayor libertad para la acción para los maestros si obtienen los

resultados esperados. La democracia requiere un trabajo entre colegas antes que entre jerarquías.

3.5 La construcción de equipos de trabajo en la escuela

Los modelos de participación se encuentran asociados con los conceptos de calidad educativa, mejoramiento continuo y productividad. Con la participación se promueve la identificación de los maestros con la escuela como organización, empleando técnicas como el enriquecimiento del trabajo docente, el trabajo colegiado.

“Los nuevos modelos requieren de más cooperación en el centro de trabajo. En efecto, los maestros tienen la capacidad de dislocar y destruir todo el sistema de relaciones laborales en un par de segundos, si así lo deciden. Los lazos de cooperación y consenso son tan frágiles que el nexopequinar, puramente instrumental, requiere un consentimiento activo, no sólo pasivo, frente a la organización para contrarrestar el ejercicio real de tales posibilidades, los administradores ofrecen bonos económicos vinculados al desempeño e intentan mercantilizar las nuevas emociones que se encuentran en el centro de las nuevas formas contractuales”¹⁵⁰

El comportamiento organizacional educativo para los maestros de educación primaria a partir de la modernización educativa argumenta a favor de los equipos de trabajo, por considerarse en congruencia con las organizaciones educativas. El grupo de trabajo parecía desde la racionalidad técnico-administrativa encontrarse más anclado con las características de la burocracia.

“Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiere de un trabajo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro.”¹⁵¹

¹⁵⁰ Stewart R. Clegg, Eduardo Ibarra y Luis Bueno. *Administración global*. Ob. Cit., p.25

¹⁵¹ Stephen p. Robbins. *Comportamiento organizacional*. Ob. Cit., 2001, p. 348

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales”¹⁵²

El equipo de trabajo escolar desde la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa precisa estructuralmente considerar que los maestros comienzan a formar parte de las escuelas por tiempo definido, de hecho esto se encuentra muy ligado a las contrataciones que bajo programación de presupuestos realizan las autoridades educativas, los maestros ya no permanecen en la escuela para siempre están transitoriamente en ella.

Es decir los equipos de trabajo se conforman específicamente para un fin determinado pero esta conformación es altamente flexible que permite que los equipos se reestructuren, se adapten continua y rápidamente a las condiciones cambiantes, pues éstas así lo exigen.

Los equipos de trabajo requieren de un desempeño intercambiable, según los objetivos o la misión escolar dependiendo de la complejidad de éstos. La alteración de los equipos de trabajo sólo necesita de la cooperación para resolver problemas y ejecutar el trabajo.

Los equipos de trabajo escolares demandan, desde la racionalidad técnico-administrativa educativa, una relativa autogestión por ello la autoridad se reparte entre los miembros de la organización escolar; la autogestión es necesaria como una práctica permanente que refuerza el autocontrol. “el grupo se convierte en su propio supervisor colectivo, practicando así una forma de autogestión colectiva”¹⁵³ con ella se refuerza el individualismo al estar combinado con la flexibilidad laboral.

Uno de los aspectos centrales, para el trabajo de equipos es el manejo del conflicto. En estudio del conflicto en las escuelas los problemas, desde la modernización educativa los constituyen aquello que puede ser resuelto, pues para ello la racionalidad técnico-administrativa ya tiene una solución, sin embargo, este planteamiento no puede sostenerse. En la escuela los problemas, los conflictos, tienen historia y a simple vista no

¹⁵² Id., p. 348

¹⁵³ Stewart R. Clegg, Eduardo Ibarra y Luis Bueno. *Administración global...* Ob. Cit, p.24

parece ser posible conocer las posibilidades de cambio. Es decir existen conflictos en la escuela que no pueden ser negociados, aunque sean problemas de carácter estructural o institucional.

"El conflicto en la teoría administrativa tiene un carácter prescriptivo. El conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes e intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar, siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento coherencia, armonía debe recordarse que esas palabras presuponen la existencia o la inmanencia de sus opuestos, como desacuerdo o desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia discordancia, incoherencia u oposición, lo cual indica conflicto, condición general del mundo animal".¹⁵⁴

Para a racionalidad técnico-administrativa, el conflicto, ya no es algo que debiera evitarse, ni algo que es dañino, irracional o destructivo, desde los años cuarenta y hasta los setenta comenzó a verse como algo natural en todas las organizaciones, posteriormente se pensó que es un estímulo y, se alienta a los líderes de grupos u organizaciones a mantener un nivel mínimo y continuo de éste, necesario para un desempeño eficaz.

"Algunos conflictos apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño; son formas funcionales, constructivas. Además existen aquellos que disminuyen el desempeño del grupo; estas son las formas disfuncionales o destructivas."¹⁵⁵ El desempeño es el criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional. "se puede visualizar que éste abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados."¹⁵⁶

En la administración del conflicto se busca solucionarlo mediante la negociación, éste desde la modernización educativa parece tener un carácter prescriptivo, es decir, cuando existen diferencias, sentimientos, ideas, actitudes antagónicas y enfrentadas la racionalidad técnico-administrativa habrá una solución mediante la vía del acuerdo, la aprobación, la resolución, la coordinación.

¹⁵⁴ Idalberto Chiavenato. **Introducción a la Teoría General ...** Ob. Cit., p. 539

¹⁵⁵ Stephen P. Robbins. **El Comportamiento organizacional.** Ob. Cit, p. 507

¹⁵⁶ Id., p. 507

No se trata de encontrar las conexiones entre la autoridad y la cooperación, por ejemplo, que son planeadas y establecen asegurar el orden correcto y eficaz de la escuela. Es decir, no sólo la gestión del conflicto supone su solución. La escuela inmersa en entramados de relaciones humanas no permite que sólo a través de la normatividad o la legislación se resuelvan los problemas. Los resultados positivos de una escuela no siempre tienen que ver con la normatividad, sino con las acciones que los propios docentes llevan a cabo.

Dentro de la escuela existen problemas que no pueden ser resueltos mediante la racionalidad técnico-administrativa, ni mediante un comportamiento organizacional basado en roles o papeles desempeñados por el maestro. Existen problemas que se derivan de las propias relaciones de poder y de autoridad que se encuentran en las escuelas, los conflictos son abordados por los maestros desde otras perspectivas.

Si las fuentes de cooperación residen en las semejanzas de los intereses, reales o supuestas, entre individuos y organizaciones, de igual manera, las fuentes de conflicto se hallan en algún grado de divergencia real o supuesta de intereses. Las fuentes de conflicto pueden representarse en un continuo que va desde la colisión frontal de intereses y la incompatibilidad total, en un extremo, hasta intereses diferentes aunque no necesariamente incompatibles, en el otro extremo. El autoritarismo en las estructuras sociales. Y es a través de estos comportamientos organizacionales donde los sistemas, no sólo el escolar podrían funcionar efectivamente.

Basados en la teoría de sistemas para Jessie Bernanrd en el conflicto interno al sistema, se buscan metas y estas metas son buscadas por diferentes secciones del sistema total así que el costo será soportado por la sección más débil y en el externo un sistema total se beneficiará a expensas de otro.

Un sistema se puede supeditar a otro pero a través del derecho, por otra parte, se abren las posibilidades de negociación, en un sistema capitalista como vemos el conflicto esta orientado a resolver los intereses, las diferencias, individuales, y la únicamente puede hacerlo reforzando y profundizando las causas de manera recíproca e interdependiente.

Resolver el conflicto también lleva a problemas que se relacionan con el cambio así la modernización educativa postula que la participación y el consenso podrían propiciar el cambio, sin embargo, también podrían impedirlo por llevar a la inercia.

Para Von Neumann el conflicto es un factor de inestabilidad, discontinuidad, incertidumbre que se puede transformar si se actúa racionalmente, si cada uno de los actores organiza racionalmente su comportamiento puede derrotar al adversario y optimizar sus preferencias

El mejoramiento de la calidad requiere de una comunicación efectiva y abierta de los equipos de trabajo.

3.6 La motivación organizacional docente para mejorar la calidad educativa

La racionalidad técnico-administrativa se ha transformado de los modelos que consideran la escuela como institución a aquellos que la consideran como una organización.

Los partidarios de la teoría situacional sustituyen las teorías de McGregor, Maslow y Herzberg, basadas en una estructura uniforme, jerárquica y universal de necesidades, por las teorías que rechazan ideas preconcebidas y reconocen las diferencias individuales y las diversas situaciones en que pueden acontecer. Según la teoría situacional, no existe "una mejor manera" de motivar a las personas, bien sea aplicando la teoría Y, el reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas o el enriquecimiento del cargo. Todo depende de cada persona y de la situación en que se halle inmersa.

Para la racionalidad técnico-administrativa del comportamiento organizacional, están estrechamente vinculadas la percepción con las expectativas. "la percepción es un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente."¹⁵⁷ En ello suponen que el comportamiento de las personas está basado en sus percepciones de la realidad y no en la realidad en sí y ésta es afectada por las actitudes, los motivos, los intereses, las experiencias anteriores y las expectativas.

¹⁵⁷ Stephen Robbins. *Comportamiento organizacional*....Ob. Cit., p. 132

Las expectativas se refieren al comportamiento esperado por otras personas, esto estrechamente relacionado con el papel del maestro, lo que los maestros deberían hacer para representar su papel. Así, se puede percibir positiva o negativamente a los maestros independientemente de sus características reales.

El desempeño es un factor clave para la racionalidad técnico administrativa y se encuentra vinculado a las expectativas "la profecía del autocumplimiento o efecto pigmalión caracterizan el hecho de que las expectativas de las personas determinan su comportamiento. O, en otras palabras, si un director espera grandes cosas de su gente, no es probable que lo desilusionen. De manera similar, si un administrador espera que su gente se desempeñe al mínimo, éste tendrá que comportarse de dicha manera para satisfacer esas bajas expectativas. En esta forma las expectativas se convierten en realidad." ¹⁵⁸

La introducción en las escuelas, de grados de incertidumbre posibilita un comportamiento de reacción, pues al no confirmarse totalmente las expectativas se reacciona positivamente hacia un mejor desempeño. Además, si los maestros observan su propio desempeño en relación a los estándares que ellos mismos acuerden o bien que les sean impuestos a través de la estructura y comparan sus resultados de logro podrán mejorar su acción educativa con una sensación de éxito si superan el estándar o de fracaso en caso contrario. Estos mecanismos pueden observarse en la racionalidad en la que se implementa el proyecto escolar y el programa de carrera magisterial, así como en los perfiles de desempeño y/o competencias profesionales diseñadas para los maestros.

Estas propuesta pertenecen a McClelland "que se han preocupado principalmente por estudiar la necesidad de logro y otras necesidades de los seres humanos, su alteramiento, su medición y sus efectos. Señala que la motivación es una fuente de asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipación y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer o dolor" ¹⁵⁹

La necesidad de realización, afiliación y poder se interrelacionan con la necesidad de resolver problemas y, los problemas organizacionales están determinados por las

¹⁵⁸ Id., p. 141

¹⁵⁹ Cofer, Charles Norval. **Psicología de la motivación. Teoría e investigación.** Trillas, México, p.373

expectativas de los demás, por la tarea que se debe ejecutar y por todo aquello formalizado y con ello los maestros formulan opiniones acerca de lo que se espera de ellos.

Ahora bien esto está ligado a la motivación para el desempeño con Vroom y Lawler III, en la que el dinero juega un papel fundamental.

Victor H. Vroom desarrollo una teoría de la motivación que reconoce las diferencias individuales. Según este autor, el nivel de productividad individual depende de tres fuerzas básicas que actúan en el individuo:

1. Expectativas: los objetivos individuales y la fuerza del deseo de alcanzarlos. Los objetivos individuales pueden ser dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, trabajo interesante y una infinidad de combinaciones de objetivos que una persona puede buscar simultáneamente.
2. Recompensas: relación percibida entre la productividad y la consecución de los objetivos individuales. Si el objetivo más importante del trabajador es obtener un salario mayor, y si trabaja sobre la base de la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. No obstante, si la aceptación social entre los colegas del grupo es más importante para él, podrá producir por debajo del nivel que el grupo estableció como estándar formal de producción, pues si produce más podrá generar el rechazo del grupo (en este caso).
3. Relaciones entre expectativas y recompensas: capacidad percibida de influir en su productividad para satisfacer sus expectativas con las recompensas. Si un empleado cree realizar un gran esfuerzo incidirá poco en el resultado, buscará no esforzarse demasiado, pues no ve relación entre el nivel de productividad y recompensa.

En opinión de Vroom, estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquiera circunstancia en que se halle. El modelo de motivación de Vroom se fundamenta en el modelo de expectativa de motivación, basado en objetivos graduales. Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamiento distintas. El individuo percibe las consecuencias de cada acción o comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de su

comportamiento, los cuales conforman una cadena de relaciones entre medios y fines. De este modo, cuando un individuo busca un resultado de nivel intermedio, está interesado en buscar medios para obtener resultados de nivel final.

El modelo de motivación de Vroom sustenta la teoría de la motivación de objetivos graduales (desarrollada antes por otros autores), y constituye el modelo situacional de la motivación basado en la hipótesis de que la motivación es un proceso que rige la selección de comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados derivados de su comportamiento particular. Con frecuencia, estos comportamientos pueden representarse como una cadena de relaciones entre medios y fines. De este modo, cuando el individuo va tras un resultado de primer nivel (por ejemplo, productividad elevada), busca medios para alcanzar resultados de nivel final (por ejemplo, dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo).

Cada individuo prefiere alcanzar o evitar ciertos resultados finales, los cuales adquieren valencias. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa señala el deseo de evitar determinado resultado final. Los resultados de nivel intermedio adquieren valencias en función de la relación percibida con los resultados finales deseados.

La productividad elevada (resultado de un nivel intermedio) no tiene valencia en sí misma, sino que la adquiere cuando se asocia al deseo del individuo de alcanzar ciertos resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso, etc.). Esta relación causal entre el resultado del nivel intermedio y el resultado del nivel final se denomina instrumentalidad, que representa valores de valencia entre +1,0 y - 1,0 (como coeficientes de relación entre dos variables), dependiendo de si está o no ligada directamente a la consecución de resultados finales.

Si el individuo percibe que no existe relación alguna entre el resultado de nivel intermedio (en este caso, productividad elevada) y la consecución de los objetivos finales (dinero, apoyo del supervisor, ascenso en este caso), la instrumentalidad será igual a cero. En otras palabras, de nada servirá la elevada productividad para ganar dinero, obtener el apoyo del supervisor o lograr ascenso.

Vroom afirma que el deseo individual (valencia) para obtener elevada productividad está determinado por la suma de instrumentalidades y valencias, dividida entre los resultados finales, el deseo de promoción del individuo está influenciado por la medida entre creencia de que la elevada productividad podrá ayudarlo a lograr ese ascenso. Cuanto más reconoce el individuo que el ascenso es deseable y que está ligado a su elevada productividad, mayor será su motivación para aumentarla.

Vroom afirma que la motivación de un individuo y su esfuerzo motivado podrán influir en la percepción de sus acciones modificarán sus acciones de desempeño. Esta percepción subjetiva de acción resultado se denomina expectativa.

Los valores de la expectativa, como niveles de probabilidad, pueden variar de 0 a +1,0, dependiendo del grado de certeza con el que el individuo percibe que sus acciones podrán influir en su nivel de desempeño.

La fuerza motivacional para seguir un curso particular de acción está determinada por la suma de los valores de expectativas-tiempos-valencia, dividida entre todos los resultados de primer nivel. El individuo querrá ejecutar trabajo extra si percibe que su esfuerzo y capacidad redundarán en elevada productividad, a través de la cual puede obtener dinero, ascenso, etc. Un individuo se dedicará a obtener resultados de nivel intermedio si percibe que éstos podrán conducirle a conseguir resultados finales. Cuanto mayor sea la expectativa, más se dedicarán a los resultados de nivel intermedio. Si la expectativa es igual a cero, simplemente rechazará los resultados de nivel intermedio.

La teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación porque hace énfasis en las diferencias entre las personas y las situaciones en que puede presentarse. "El acento se pone en la creación de un nuevo tipo de personalidad, donde la condición de su existencia sea la de estar permanentemente neurótico porque sabemos que no importa lo bien que uno haya cumplido, siempre se puede hacer mejor. En efecto, incluso si se sobrepasa el estándar, este siempre puede ser más exigente"¹⁶⁰

¹⁶⁰ Stewart R. Clegg, Eduardo Ibarra y Luis Bueno. *Administración global...* Ob. Cit., p.24

3.7 La identidad y el comportamiento organizacional

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa procura crear ciertas actitudes y comportamientos en los maestros para realizar su acción en la escuela. Es el comportamiento esperado que se le atribuye en el proceso de modernización educativa. Los maestros tienen que identificarse con éstos, pero al mismo tiempo configurar individualmente las maneras de actuar en una situación dada, además, de los comportamientos que socialmente se esperan de ellos. Los maestros son un grupo social y "un grupo social está constituido por dos o más individuos que comparten una identificación común en la medida en que se perciben a sí mismos como miembros de una misma categoría social. Nos identificamos con aquellos grupos a los cuales sentimos pertenecer. En algunas ocasiones nos concebimos como miembros de un grupo en otras nos concebimos como individuos únicos. El primer proceso se refiere a la identidad social¹⁶¹ y el segundo a la identidad individual.¹⁶² »¹⁶³

En la escuela los maestros "adquieren el conocimiento específico de modelos, que son adquiridos directa o indirectamente en la división social del trabajo. La socialización secundaria requiere de un proceso de asimilación de comportamientos rutinarios en el ámbito de un área institucional."¹⁶⁴ "La identidad social se construye en la dialéctica de la autoimagen y la imagen pública. Esto implica dos distinciones. La primera distinción es la identidad de un grupo social desde afuera; es decir, la identidad de ese grupo es sostenida únicamente por quien la enuncia y consiste en la identificación de una característica en común que comparten los actores que conforman el grupo. La segunda distinción es realizada por los propios actores que conforman el grupo y que se vuelven conscientes de las características en común que poseen y los definen como miembros de esa colectividad."¹⁶⁵

¹⁶¹ "La identidad social estaría compuesta por aquellas categorías que denotan la membresía de uno con respecto a varios grupos sociales: sexo, nacionalidad, afiliación política, religión." Aquiles Chihu Amparán. *Sociología de la identidad*. Miguel Ángel Porrúa. UAM-I. México, 2000, p. 6

¹⁶² "La identidad individual, a la vez social. la identidad individual se deriva de procesos tempranos de socialización. Son las identidades primarias, que son por lo mismo las más fuertes y las más resistentes al cambio. Las identificaciones primarias, están profundamente enraizadas y se manifiestan como características interiorizadas. La socialización secundaria acontece en el proceso en el cual el individuo conoce nuevos actores de la sociedad. Está socialización consiste en el conocimiento de submundos institucionales". Id., p. 6

¹⁶³ Aquiles Chihu Amparán. *Sociología de la identidad*. Miguel Ángel Porrúa. UAM-I. México, 2000, p. 5-6

¹⁶⁴ Id., p. 5

¹⁶⁵ Id., p. 8

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa busca crear una identidad de imagen pública para los maestros de educación primaria, esta imagen podría ser estática en un sentido estricto, pero en realidad no es determinante. Los mecanismos seleccionados, por el momento, tratan de que al interno exista una comprensión común de lo esperado, de las expectativas, normas y valores para su acción educativa.

Un proceso para crear identidad interna en la escuela consiste, por ejemplo, en que los maestros y directivos "identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir los propósitos educativos de la primaria"¹⁶⁶, la identificación de una misión son un mecanismo que congrega al cumplimiento y si esto es apoyado por el liderazgo que ejerce un director y una dedicación honesta de los maestros, entonces, se posibilita la identidad, con la familiaridad de los propósitos educativos, los enfoques de las asignaturas, la organización general, proporciona los lineamientos, las posibilidades y la limitación en el comportamiento organizacional y la motivación para la acción educativa.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa se mueve entre procesos formales e informales que refuercen el proceso de identificación organizacional entre los maestros, por ejemplo, la promoción de una socialización que pretende ser informal a través de los equipos de trabajo "creen dentro de la escuela diversos espacios para el trabajo en equipo, la autoafirmación y el intercambio de experiencias entre profesores y entre directivos y maestros, con la finalidad de plantear conjuntamente soluciones para problemas detectados."¹⁶⁷ o bien mediante la remuneración, la diferenciación a través de categorías, por ejemplo, la introducción de otros valores para el comportamiento organizacional como la democracia, la calidad, responsabilidad colectiva, la orientación hacia el logro, la autonomía pedagógica, la descentralización, la participación en la toma de decisiones, entre otros, son mecanismos utilizados por la racionalidad técnico administrativa de la modernización educativa que se fijan por algún tiempo, pero el cambio al interno de las escuelas lleva a un proceso de cambio y fijación que se reproduce periódicamente. Estructuralmente se permite alternativas de comportamiento organizacional. A través de estos mecanismos, el maestro no hará lo que

¹⁶⁶ Id., p.7

¹⁶⁷ Id., p.7

le plazca sino, más bien, actuará en concordancia con un conjunto de principios y de creencias sobre la orden.

El reconocimiento sobre las diferencias y la heterogeneidad de los maestros, puede ser utilizable, para la racionalidad técnico-administrativa, si éstos adquieren identidad sobre la tarea encomendada. Para ello, es necesario que se conozcan las exigencias, el significado que su labor tiene sobre otras personas, aquello que puede determinar para realizar su trabajo, la retroalimentación en el cumplimiento o la evaluación de sus actividades.

Pero también, la identidad del comportamiento organizacional de los maestros se construye socialmente "la identidad de grupo es producto de una definición colectiva, resultado de la identificación de similitudes y de diferencias que llevan a cabo los actores a través de las relaciones que crean con otros actores significativos. Pero al mismo tiempo que se forma una identidad de grupo, se crea un proceso de identificación de los que no pertenecen al grupo, es decir se da un proceso de categorización social." ¹⁶⁸

Entre los maestros, simultáneamente se crean procesos sociales que no están tan estructurados, esta interacción construyen percepciones, decisiones, interpretaciones; "las identificaciones profesionales de los docentes se construyen en relación con la experiencia y las prácticas en la acción cotidiana escolar, profesional y social"¹⁶⁹

"Las identidades profesionales se construyen por la vía de las experiencias estructuradas y estructurantes de redes institucionales para el ejercicio de un saber. Las formas de adscripción al campo profesional y sus vínculos con los elementos de los cuales el sujeto se apropia recrean y construyen los conocimientos, saberes, prácticas y sentidos del ejercicio y de las relaciones que se establecen al interior del propio grupo profesional y de los grupos externos que lo definen" ¹⁷⁰

La identidad guía el comportamiento organizacional de los maestros, éste se renueva por la introducción de los nuevos patrones y valores de la modernización educativa, sin

¹⁶⁸ Aquiles Chihu Amparán. *Sociología de la...* Ob. Cit., p. 7

¹⁶⁹ Patricia Medina Melgarejo. ¿Eres Maestro Normalista y/o Profesor Universitario? *La Docencia cuestionada*. UPN Plaza y Valdés. México, 2000, p. 33

¹⁷⁰id., p. 30

embargo, el maestro conserva los rasgos básicos del grupo original "la identidad es una construcción social que se realiza en el interior de los marcos sociales que determinan la posición de los actores y, por lo mismo, orienta sus representaciones y acciones. La identidad, tiene capacidad de perdurar en el tiempo y el espacio. Es decir que la identidad implica la percepción de ser idéntico así mismo a través del tiempo, del espacio y la diversidad de situaciones." ¹⁷¹

¹⁷¹ Gilberto Jiménez Montiel. **Paradigmas de la identidad. La identidad una noción problemática pero necesaria**; en: Chihu Amparan Aquiles. Sociología de la.... Ob. Cit., p. 39-43

Capítulo IV

El comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria

4.1 La explicación estructural del comportamiento organizacional en la modernización educativa.

La racionalidad técnico-administrativa educativa a través de sus documentos normativos realiza un diseño organizacional con parámetros que implican la división del trabajo y el logro de la coordinación del mismo.

Aproximadamente desde la década de los años cincuenta en México "el magisterio experimento la taylorización¹⁷² en el trabajo docente, que según algunos autores, estaba destruyendo la profesión o el oficio docente mediante la expropiación de la dirección de su trabajo por parte de un sistema cada vez más centralizado que imponía los libros de texto, métodos de enseñanza y los sistemas de evaluación que significaban un mayor acceso de las autoridades educativas al desempeño de los maestros en el aula y en la relación con los alumnos"¹⁷³

A través de los planes y programas de estudio, sobre todo, se imponían las reglas y las normas técnicas que regulaban el comportamiento del profesor, se especificaban las actividades, los procedimientos que tenía que ejecutar, un trabajo especializado de manera vertical, que le impedía tener control sobre las actividades desempeñadas; el comportamiento organizacional se encontraba formalizado burocráticamente

¹⁷² "El taylorismo toma su nombre de la obra de Taylor (1911) *The Principales and Methods of Scientific Management*, "La gestión científica del trabajo" consistía en la descomposición en sus tareas y rutinas mínimas, la especificación de acciones y las medidas de los tiempos de ejecución para cada una de ellas y la adjudicación y entrenamiento de los trabajadores en la realización de dichas tareas. Evidentemente, la introducción de la organización científica en el trabajo supone la aparición de nuevas figuras en la jerarquía organizativa, quienes planifican el trabajo, y la de los inspectores o supervisores, quienes vigilan ajuste de los trabajadores a la especificación de la tarea y los tiempos de ejecución. El taylorismo suponía la aplicación a la empresa de los valores y prácticas reinantes en esa época de la ciencia: la fragmentación y la atomización (la descomposición de cualquier proceso fenómeno en sus partes elementales), la medición y el control sobre los fenómenos (en este caso, un fenómeno social como es la organización del trabajo)" José Contreras Domingo. *La Autonomía del ...* Ob. Cit., 1999, p. 19

¹⁷³ Samuel Salinas y Carlos Imaz, *Maestros y Estado*, t. I. Línea, México, 1884, pp. 117-122

La modernización educativa contiene las líneas generales de funcionamiento, estructuración y normatividad de la actividad educativa, dentro de éstas se encuentran una serie de valores, formas de manejo del poder, liderazgo, comunicación, que las escuelas y quienes participan en ella deberían seguir o que podrían adoptar para lograr el éxito deseado, para ser escuelas modernas.

A continuación se delinear los cambios fundamentales en el comportamiento organizacional de los programas de 1971 a los del modelo modernizador de 1992 que el propio Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONALTE) analiza.

En la taylorización el papel del maestro centra en la prescripción de los programas y los libros de texto, esto ahora, lo cual inhibe su creatividad pedagógica y hace que se descargue la responsabilidad de los aprendizajes en los programas de estudio que, actualmente están desvinculados de la realidad histórica que vive el país. El maestro, se encuentra aislado por norma de los padres de familia y no tiene ninguna responsabilidad que vincule su trabajo con el desarrollo comunitario. En el modelo de la modernización El docente recupera su papel protagónico educativo, con autonomía pedagógica para programar, organizar aprendizajes, evaluar y participar en los procesos de administración y gestión escolar, lo cual le obliga a consultar fuentes múltiples de información actualizada. Participa en la elaboración y desarrollo del proyecto educativo local lo cual ofrece la oportunidad de interactuar con los padres de familia, los alumnos y los directivos para vincular su actividad docente con el desarrollo de la comunidad escolar.

En la reforma del 1971 los contenidos educativos dan prioridad a los conocimientos por encima de los métodos, las actitudes y las destrezas. Los contenidos educativos seleccionados con criterios de expertos en las diversas disciplinas del conocimiento y organizados según la lógica interna de los mismos. Los juicios de expertos determinan la congruencia y relevancia de éstos. Había desarticulación entre los niveles de preescolar, primaria y secundaria porque la lógica de cada disciplina determina las secuencias de aprendizajes por áreas, sin que estos aprendizajes cuenten con un núcleo integrador. Se manifestaban incongruencias técnico-pedagógicas. Los Planes y programas de estudio eran únicos constituían una norma rígida para educación básica del país, divididos en unidades que deben cumplirse en tiempos preestablecidos.

Para la racionalidad técnico-administrativa de la modernización los contenidos son organizados para dar prioridad al desarrollo de actitudes métodos y destrezas en función de los cuales se utilizan los conocimientos. Los contenidos educativos son seleccionados para responder a las necesidades básicas de aprendizaje detectadas como demanda educativa de la sociedad. Los aportes de expertos en las disciplinas se organizan para responder a esas necesidades de aprendizaje. Las necesidades básicas expresadas en perfiles de desempeño determinan la congruencia y la relevancia de contenidos. La articulación al interior de cada nivel y entre ellos a través de metas intermedias de aprendizaje que representan los desempeños vinculados al perfil de cada grado. El modelo da congruencia al proceso de cambio: primero se identifican necesidades básicas de aprendizaje, enseguida se configuran los perfiles de desempeño y se establecen metas de aprendizaje, posteriormente se identifican contenidos disciplinarios para formular planes y programas y para elaborar libros de texto. Los Planes de estudio que permiten articular en espacios programáticos experiencias de aprendizaje a partir de perfiles nacionales y necesidades regionales y locales de aprendizaje

Para la reforma de 1971 la participación de los padres de familia se centra casi exclusivamente en mandar a sus hijos a la escuela y responder a los requerimientos puntuales de índole material; en la modernización de 1992 los padres de familia son responsables con la escuela y el resto de la sociedad de la función educativa de la escuela en la comunidad. Participan activamente en consejos técnicos y en la elaboración de proyectos escolares.

En materia de gestión y organización escolar la planificación, organización y evaluación de la reforma de 1971 son normas que fijan el desarrollo educativo de manera estática; en la modernización desata procesos que le dan nueva dimensión a la gestión y elimina normas para dinamizar la permanente revisión de sistemas.

La evaluación del aprendizaje en la reforma de 1971 Consiste básicamente en medir la asimilación de los contenidos de los libros de texto a través de pruebas de opción múltiple para asignar calificaciones con fines de acreditación escolar y en la modernización básicamente se realiza una evaluación de los procesos, con estrategias múltiples, el parámetro para realizar las evaluaciones son los perfiles. La evaluación se sirve del paradigma cuantitativo y cualitativo, considera la autoevaluación como una de sus

estrategias; el propósito principal es retroalimentar el logro de desempeños y consecuentemente estimar la valoración de los mismos para fines de acreditación escolar.

En esta racionalidad técnico-administrativo el comportamiento organizacional adquiere relevancia porque tiende a homogenizar prácticas y formas organizacionales; pero al mismo tiempo obliga a diferenciarlas consiguiendo así adaptación sistémica.

Desde la racionalidad técnico-administrativa de la modernización el maestro debería actuar estratégica y situacionalmente, es decir, decidir y tomar decisiones que integren y diferencien cada parte del sistema buscando posicionarse y adaptarse al medio ambiente.

Para James Brian Quinn una estrategia es "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base a sus atributos como en sus diferencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes."¹⁷⁴

Pero la racionalidad técnico-administrativa va más allá de un cambio planeado explícito debe abarcar también lo implícito y debe verse reflejado en el comportamiento de los sujetos. Para Mintzberg "no es suficiente definir la estrategia como un plan, se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. La estrategia es un modelo, específicamente es un patrón de flujo de acciones... la estrategia es consecuencia en el comportamiento, tanto si es intencional como sino lo es... la estrategia es una posición, en particular un medio para ubicar una organización en un medio ambiente; es una forma particular de ver al mundo."¹⁷⁵

La modernización educativa, reconoce que la modificación de los contenidos educativos ¹⁷⁶ implica afectar la labor cotidiana escolar y organizar los aprendizajes. Para ello han de seguir una secuencia metodológica: un cambio planeado¹⁷⁷.

¹⁷⁴ Mintzberg Henry y James Brian Quinn. **El Proceso Estratégico. Conceptos.** Ob. Cit. p. 5.

¹⁷⁵ Id., 15-22.

¹⁷⁶ Los contenidos educativos constituyen un cuerpo de saberes, valores y actitudes, habilidades, destrezas que se ponen a los alumnos en la escuela para ser aprendidos. Son el conjunto de aprendizajes que se dan en la

Los contenidos de aprendizaje se encuentran los valores, los saberes, valores, actitudes, destrezas, habilidades para ser aprendidos en la escuela y las actividades previas que comprenden la educación de los alumnos; además de se especifica que no sólo se trata de dar información intelectual sino lo que se realiza en el entorno de la escuela incluso con aquello que pareciera ser una actividad ajena a la escuela, pero son ocasión de aprendizaje.

La modernización educativa constituye un reto, según la racionalidad técnico-administrativa, un cambio estructural, "cuyo propósito es dinamizar las relaciones entre sistema y sociedad los retos son: el reto de la descentralización, del rezago educativo, el reto demográfico, del cambio estructural de la sociedad, de la vinculación del ámbito productivo y escolar; el avance científico y tecnológico y el de la inversión educativa,"¹⁷⁸ entre otras, la generación del conocimiento y su aplicación, las necesidades sociales, las condiciones ambientales, de salud, la socialización de la comunicación masiva que permite identificar las diferencias en el desarrollo de los diferentes grupos sociales dan por entendido que se requiere de un maestro actualizado, con otras capacidades y habilidades.

escuela y comprenden todas las actividades previas para contribuir a la educación de los alumnos (en esta acepción, los contenidos educativos también se les conoce como contenidos de aprendizaje). La actividad interna de cada escuela va más allá de lo que es la mera información intelectual. Además debe aunarse con la que se realiza entorno a la escuela y aún con aquella que parece ajena a la actividad escolar, pero es ocasión de aprendizaje. Todo ello se considera como contenido educativo. Consejo Técnico de la Educación. **Hacia un Nuevo modelo.** Ob. Cit., p. 19

¹⁷⁷ En el caso de nuestro país, la SEP está siguiendo los ordenamientos de la Ley de Planeación- publicada el 29 de diciembre de 1982. Capítulo tercero, artículo 20, se dedica específicamente a la Participación Social de la Planeación. - y las orientaciones del Presidente de la República, para lo cual se ha adoptado una metodología de índole participativa que por sí misma tiende a promover procesos educativos en torno a la solidaridad. La secuencia de los procesos configura metodológicamente tres etapas diferenciadas: Primera etapa Se elabora una oferta educativa para responder a la necesidad de cambio de contenidos educativos. Esta elaboración realizada por cuerpos técnicos de la SEP con la participación de maestros en servicio, supervisores, funcionarios y especialistas, se concreta en: Una propuesta de planes y programas basados en un modelo pedagógico extraído de los planteamientos del Programa de Modernización Educativa. La evaluación de congruencia entre contenidos y modelo pedagógico propuesto; La puesta en marcha de una prueba de la operación del modelo. Segunda Etapa.- El CONALTE (Consejo Nacional Técnico de la Educación) recibe la propuesta del modelo, los planes y programas de estudio correspondientes, los resultados de las evaluaciones y realiza una consulta técnica al respecto; reformula el modelo pedagógico tras acuciosa revisión, análisis y adecuación de la propuesta. Tercera etapa.- Se explican tanto las condiciones generales para la implementación de los nuevos contenidos, como los mecanismos pertinentes de evaluación y seguimiento.

Id., p. 14-15.

¹⁷⁸ Id., p. 24

Existen una serie de valores en los cuales la actividad del maestro adquiere sustento: el modelo educativo, contiene una concepción del saber, de la ciencia, de cómo se debe promover la educación, el conocimiento y qué se tiene que aprender.

El modelo educativo "consiste en la organización dinámica de la educabilidad del individuo y la sociedad en función de sus relaciones; para tal organización se especifican sus fines últimos (filosofía), su ordenamiento (teoría), su orientación práctica (política) y su puesta en operación (proceso y práctica educativa)".¹⁷⁹

Es decir, el modelo predispone el accionar del maestro, el funcionamiento y las estructuras del sistema educativo y en particular de la escuela primaria. El disponer de antemano "la mejor manera de hacer", implica que la racionalidad técnico-administrativa educativa, procura que las acciones se lleven a cabo realizando el menor esfuerzo para conseguir el fin. Aplicar métodos y procedimientos, acciones prácticas que den resultados prácticos, que al mismo tiempo puedan adaptarse a distintos contextos.

"El reto consiste en involucrar a los maestros, a los padres de familia y a los estudiantes en la aplicación de procedimientos de enseñanza-aprendizaje que refuercen los valores de la educación mexicana; que estimulen la imaginación, el examen colectivo y el trabajo personal; y se enfoque congruentemente a los problemas concretos mediante el uso del método y el manejo preciso de la información. Atender a estos requerimientos tiene una atención inmediata en el comportamiento, al propiciar el rigor en el pensamiento, economía en la acción y solidaridad en la convivencia."¹⁸⁰

El modelo modernizador contiene el comportamiento organizacional de la escuela y de los actores que en ella intervienen para llevar a cabo el proceso educativo. El comportamiento organizacional utiliza conceptos generales y procura modificar su aplicación a situaciones específicas, es decir, cada concepto depende de la situación en que se utiliza, las diferentes perspectivas pueden ser utilizadas, pero esto depende de cómo se analicen las condiciones en las cuales, cada argumento de la racionalidad técnico-administrativa educativa puede ser aplicado. Así lo señala el propio modelo: "los métodos, los valores, los lenguajes de la modernización educativa tratan de no manejar

¹⁷⁹ Id., p. 94

¹⁸⁰ Id., p. 109

un esquema rígido, sino de señalar lo que es predominante sin excluir extensiones a otros terrenos y con ello dar lugar a la flexibilidad incluso teórica." ¹⁸¹

La actividad interna de la escuela va más allá de lo que es la mera información intelectual, en la escuela se pone a disposición de los alumnos contenidos educativos para ser aprendidos y estos contenidos constituyen un cuerpo de saberes, valores, actitudes, habilidades y destrezas que la racionalidad técnico-administrativa educativa organiza en planes y programas de estudio, que incluyen el diseño una serie de procesos por los cuales es posible llevar a cabo aprendizajes de acuerdo con los fines educativos.

El diseño de los procesos educativos contiene los valores, la teoría sobre la construcción del conocimiento, enfoques, el orden y la disciplina, secuencias, intenciones, la didáctica y evaluación, el comportamiento de los actores educativos bajo los cuales tendría que llevarse a cabo la acción educativa.

El comportamiento organizacional se encuentra sugerido desde la detección de las deficiencias del sistema educativo: "los índices de eficiencia terminal o retención en el sistema educativo, el bajo promedio nacional de escolaridad, la alta tasa de reprobación de los niños y jóvenes, aunque puedan tener múltiples causas, son fenómenos que sin duda están relacionados con las deficiencias de los contenidos" ¹⁸² por un lado se justifica el cambio, pero también señala la dirección del sistema educativo y de la escuela, abatir el rezago educativo entrando en una dinámica de cambio constante "una sociedad que desea mantenerse viva debe reflexionar constantemente sobre sí misma y la necesidad de una relación justa entre las naciones es posible si se dan condiciones suficientes para el diálogo y una de estas condiciones es que exista un acervo común de conocimientos científicos y tecnológicos" ¹⁸³ esto implica la participación y el diálogo "la colaboración solidaria de muchas fuerzas." ¹⁸⁴

El comportamiento organizacional señala que la escuela se adapte, pero que también enfrente los desafíos, que sea capaz de resolver los problemas que las circunstancias le demandan, que se reconozca así misma y se oriente hacia las diferentes tareas por

¹⁸¹ Id., p.110

¹⁸² Id., p.23

¹⁸³ Id., p.33

¹⁸⁴ Id., p.25

realizar. La escuela primaria debe lograr eficacia terminal; que sus alumnos permanezcan los seis años de educación primaria; que reduzca el índice de repetición, extender el acceso a la misma y mejorar su calidad educativa. La escuela primaria "debe prestar atención a otras actividades íntimamente ligadas con los procesos de educación como son la administración y la organización educativa, con los consiguientes cambios en la planificación, evaluación, dirección y supervisión." ¹⁸⁵

Se conceptualiza una escuela que rebase el ámbito del aula y que establezca nuevas relaciones educativas con la sociedad, una escuela comprometida y solidaria, pero eficaz; una escuela que "asuma en el interior de la práctica educativa los fines de la educación planteados en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos... una escuela que forme al ciudadano" ¹⁸⁶ Por eso los fines de la educación orientan la práctica educativa de los profesores.

La racionalidad técnico-administrativa educativa en el modelo modernizador implica especializar a los maestros de manera horizontal, es decir, son pocas las tareas que son rigurosamente definidas; esto permite cierta flexibilidad para adaptarse, las tareas se modifican y redefinen continuamente debido a la interacción con los otros actores y de acuerdo a la situación y a la circunstancia "el modelo considera que el maestro con su ejercicio profesional, es factor clave en el logro de la calidad educativa ya que nadie como él puede traducir en prácticas las orientaciones y los propósitos expresados en los planes y programas de estudio. Nadie como él puede adaptar y remediar las situaciones adversas, interpretar los propósitos crear verdaderas situaciones de aprendizaje, depende de él en buena medida, el desarrollar nuevas alternativas que faciliten la permanencia de los alumnos en la escuela." ¹⁸⁷

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa pondera los programas de actualización y formación para que los perfiles de desempeño del comportamiento organizacional se aprendan como habilidades y no como rutinas y procedimientos estandarizados. " Se destaca la importancia que tiene para la modernización educativa y la formación de maestros la puesta al día en cuanto a los alcances y procesos de modernización educativa la invitación a que se sumen a dichos

¹⁸⁵ Id., p.26

¹⁸⁶ Id., p.95

¹⁸⁷ Id., p. 122

procesos, se considera en el modelo como un pivote clave en el esfuerzo de modernizar la educación del país para lograr esto será necesario la formación de docentes para la educación básica se convierta en un proceso de educación continua que se inicie con la formación profesional y se extienda en la actualización y superación académica constante lo cual se concibe como un elemento constitutivo del trabajo en la institución educativa que es la escuela."¹⁸⁸

Al mismo tiempo es posible observar el adoctrinamiento de las normas de trabajo en la escuela, con este adoctrinamiento se sensibiliza a los maestros y establece límites a su comportamiento organizacional y, con ello se considera que son aptos para tomar decisiones y acciones dentro de ella. Los estándares de trabajo se internalizan bajo la forma de creencias "La aplicación de los perfiles docentes está destinada a crear las condiciones para revalorar el trabajo docente, de modo que el maestro asuma el papel protagónico que le corresponde en los procesos educativos. Ser protagonista, implica capacidad de participar en las decisiones, de responsabilizarse en la búsqueda de soluciones frente a los problemas de la práctica educativa. El papel protagónico reclama igualmente conciencia y creatividad por parte de los actores. Con ello se pretende superar la rigidez de las normas y reglamentos establecidos, para darle un nuevo sentido a su acción."¹⁸⁹

El comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria no requiere de un estricto control de la supervisión porque se considera que la escuela es una unidad pequeña, es preferible utilizar la autorregulación, la adaptación mutua.

La escuela como una organización o como unidad pequeña no requiere de un estricto control de la supervisión es mejor una adaptación mutua. Los dispositivos de control del comportamiento organizacional, obligan a que los maestros se mantengan dentro de los límites deseados, por ejemplo la democratización en las escuelas con ello, se puede lograr que los maestros adquieran mayor acceso y responsabilidad, que los proyectos escolares cuentan con una base amplia del consentimiento de los maestros no se estancan y se pueden adaptar mejor.

¹⁸⁸ Id, p 121

¹⁸⁹ Id., p. 37-38

"En especial la escuela deberá ser promotora de una educación democrática al propiciar el intercambio de opiniones al adoptar métodos de participación al interior del salón de clases, con los directivos escolares, con la comunidad escolar y no escolar. Son indispensables cambios sustanciales en la relación maestro-alumno, maestro-maestro, maestro-directivo escolar, escuela comunidad, para que la democracia sea un ejercicio de participación de responsabilidad, es decir, una capacidad de responder por las decisiones que el individuo y la sociedad asumen." ¹⁹⁰

La función de la planeación y el control implican, desde la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa que los resultados puedan ser estandarizados: la planeación especifica la acción y el control el resultado esperado.

"Las metodologías de planificación, tanto a nivel nacional como institucional y de aula, se inauguraron en el campo de las ciencias sociales en general, y en el de la educación, en la década de los sesenta. Estas metodologías proponían modelos de organización de la tarea a partir de una secuencia de momentos o etapas concebidos técnicamente, que debían ser respetados; los objetivos se planteaban como normas, el énfasis metodológico se centraba en el deber ser, pero a partir de la modernización el enfoque de planeación estratégico situacional señala que el perfil concreto del quehacer de la planificación se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción." ¹⁹¹

"Se está gestando en algunos organismos públicos la conciencia de que es necesario desarrollar pruebas objetivas de evaluación en cuanto a los logros del aprendizaje; a ella se podrán acoger los establecimientos para obtener información sobre la calidad de la educación que están brindando." ¹⁹²

La descentralización del poder "la organización y administración se consideran estratégica en el proceso educativo. La organización y la administración de las escuelas resultan decisivas en el buen logro en la modernización. Por esta razón en este modelo quienes están encargados de ellas deben participar desde el inicio en el proceso de cambio, para aportar su experiencia, dar sus puntos de vista y participar en las decisiones que han de

¹⁹⁰ Id., p 120-121

¹⁹¹ SEP. *Antología de Gestión Educativa*. Ob. Cit. p. 241-244

¹⁹² Id., p. 256

tomarse a nivel operativo, sabiendo que sus decisiones y acciones afectan sustancialmente su nivel y tiene repercusiones en otros niveles."¹⁹³

4.1.1 La dimensión pedagógica

El comportamiento organizacional en estas dimensiones se relaciona fundamentalmente al aprendizaje y la enseñanza. La racionalidad técnico-administrativa de la modernización señala que debe de existir una profunda preocupación por las metodologías y estrategias en estos aspectos.

El aprendizaje se vuelve el centro de toda actividad educativa éste se entienden como "un proceso activo, personal de adquisición de valores, métodos y lenguajes. Mediante estos aprendizajes -que deben tener siempre sentido y significación para el alumno- el educando construye, modifica, diversifica y coordina sus esquemas relacionales, estableciendo de este modo redes que explican y enriquecen su comprensión del mundo potencia su crecimiento personal y, con él, su aportación a la sociedad concreta, en la que vive"¹⁹⁴

Las teorías que dan sustento a la modernización educativa se engloban en la corriente constructivista con los aportes, principalmente de Piaget, con la idea de que el desarrollo intelectual es un proceso de reestructuración del conocimiento; Vigotsky con la creación de zonas de desarrollo próximo que se da en con la relación interpersonal maestro alumno, y Ausubel con la concepción de aprendizaje significativo, relaciona el conocimiento nuevo y el que el alumno ya posee.

Una de las características de este aprendizaje es situarlo en lo que se aprende directamente, se sitúa en la experiencia "el aprendizaje significativo, la memorización comprensiva y la funcionalidad de lo aprendido son tres aspectos esenciales de un mismo proceso."¹⁹⁵

¹⁹³ CONALTE. *Hacia un Nuevo Ob...*Cit. p, 121

¹⁹⁴ Id., p. 28

¹⁹⁵ Id.,

El aprendizaje, se centra en la idea de habilidad cognitivas, por ello son más importantes los procesos que los resultados. Aprender a aprender explica la enseñanza y el aprendizaje escolar.

Es pertinente recordar que el Programa de Modernización Educativa adaptó los acuerdos tomados por la Conferencia Mundial de Educación para Todos celebrada en Jomtien Tailandia en 1990 y los criterios sobre los cuales se reconocen las necesidades básicas de aprendizaje ¹⁹⁶ son tres: necesidad en torno al acceso de información, necesidad entorno a la claridad de pensamiento y solución de problemas y necesidad en torno a la comunicación efectiva.

El qué de la educación entraña las relaciones con el entorno, con los demás y consigo mismo y el cómo aprender y enseñar está representado por los métodos,¹⁹⁷ valores ¹⁹⁸ y lenguajes.¹⁹⁹

¹⁹⁶ “Las necesidades básicas de aprendizaje del individuo y la sociedad abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje como la lectura y escritura de diferentes lenguajes, la expresión oral, el cálculo, solución de problemas, como los contenidos mismos del aprendizaje básico (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, mejorar su calidad de vida, continuar aprendiendo y participar plenamente en su desarrollo” Id., p. 105

¹⁹⁷ Los métodos son los medios que capacitan al ser humano para el manejo de pensamientos y objetos de una manera adecuada, y predominantemente guían la relación con el mundo externo físico. El enfoque considera los métodos como medio para establecer y modificar relaciones da lugar a una gran flexibilidad pedagógica y desplaza la información memorística rutinaria; provee además a los alumnos de formas de pensar y de hábitos que les permitirán afrontar con mayor seguridad situaciones, demandas y cambios, especialmente en el terreno material al que por ejemplo se refiere lo que se llama cambio tecnológico. Los métodos son los medios que capacitan al ser humano para el manejo de pensamientos y objetos de una manera adecuada, y predominantemente guían la relación con el mundo externo físico. Id., p. 103

¹⁹⁸ Los valores hacen referencia a cualidades de aprecio y reconocimiento, y son predominantemente parte de la relación con uno mismo, en cuanto que definen juicios y actitudes. Aunque referidos en parte importante a ámbitos externos, sea del mundo de las relaciones con otros o del mundo de la naturaleza, finalmente guían lo que uno quiere o no quiere, lo que aprecia o deshecha, aquello por lo que uno está o no dispuesto a dar y darse. Sólo en un segundo momento salen al exterior, como orientadores de una relación y, en consecuencia, como parte de ella; pero hacen usando algún mensaje, que es el que proporciona el vínculo inmediato y como algo que reside en el yo interior. En cualquier caso, los valores son la fuerza motriz de las actividades y decisiones, especialmente de las que son eficaces; planteados en el terreno educativo, son elementos imprescindibles para determinar metas y procedimientos de aprendizaje. Id., p. 104

¹⁹⁹ Los lenguajes son herramientas de expresión y comunicación, que intervienen predominantemente en las relaciones con otras personas y que de alguna manera las hacen posibles son también herramientas de pensamiento cumplen el papel de expresar cosas y descifrarlas en forma inteligible, en esos muchos momentos en que el otro somos nosotros mismos. Se distinguen por su estructura simbólica. Las capacidades comunicativas no se reducen, por supuesto al manejo de la llamada lengua materna o a sus equivalentes en otros grupos sociales, sino que abarca el dominio de muchos otros lenguajes a veces no verbales a veces muy elaborados y abstractos, pero en todo caso relacionantes, tales como matemática, física, química, informática, arte, teatro, medios, lenguaje corporal, lenguajes audiovisuales, etc. Id., p. 103

4.1.2 La dimensión de la gestión escolar

La gestión escolar para la racionalidad técnico-administrativa en la modernización educativa es un elemento fundamental para el éxito de las escuelas. Se considera que el funcionamiento adecuado de éstas depende de:

- a) "La comprensión de los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio y del compromiso conjunto del personal para alcanzarlos.
- b) La capacidad de los directivos de base para dirigir la acción de los profesores hacia la consecución de los propósitos, para establecer un clima adecuado para la enseñanza y para solucionar los conflictos entre los distintos actores de la vida escolar.
- c) La capacidad y disposición del personal docente para asumir que los problemas de la enseñanza y los resultados educativos, así como las acciones para superarlos, son asunto de toda la escuela (incluyendo madres, padres de familia y alumnos).
- d) Del tiempo efectivo que se dedique a la enseñanza.
- e) De la habilidad y convicción del personal docente y directivo para encauzar la participación y conseguir el apoyo de las familias a la tarea educativa."²⁰⁰

La gestión educativa del Estado comenzó a promover modelos de organización escolar descentralizados que sugieren calidad, eficiencia y equidad en sus procesos.

"La gestión Escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas del país. La Gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa (escuela) adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa."²⁰¹

La descentralización coloca a las escuelas en una conexión con el entorno, le otorga una mayor autonomía en la toma de decisiones y por lo tanto ésta requiere de cambios en su cultura organizacional así como en competencia de gestión. La adaptación permanente al entorno y a los cambios curriculares y del conocimiento, la evaluación en todos los

²⁰⁰ SEP. **La Gestión Escolar en la Escuela Primaria. Proyecto.** Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España. México, 1996, p.2

²⁰¹ SEP. **La Gestión Escolar;** en: Antología de ... Ob. Cit., p. 7

niveles, la preocupación por la profesionalización docente y por crear mecanismos de participación y control se vuelven fundamentales.

"El objetivo primordial de la Gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes. Su desafío, por tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa; para ello la gestión escolar: interviene sobre la globalidad de la institución; recupera la intencionalidad pedagógica educativa; incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo y construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados"²⁰²

Las diferencias iniciales de las que se parte en cada institución llevan a considerar la importancia de los resultados educativos para la toma de decisiones, por ello se supone que un liderazgo profesional ²⁰³ con capacidad para compartir con una visión prospectiva que favorezca ambientes adecuados de aprendizaje, lo deseable.

"Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización:

- La dimensión pedagógica curricular
- La dimensión comunitaria
- La dimensión administrativa financiera
- La dimensión organizacional operativa." ²⁰⁴

²⁰² Id., p 8

²⁰³ El liderazgo profesional se refiere a personas con capacidad para gobernarse así mismas, propositivos, participativos y competencia profesional"

²⁰⁴ "La dimensión pedagógico-curricular hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad.

La dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y, específicamente, entre comunidad local y su escuela: relación con los padres; participación de fuerzas vivas etcétera.

La dimensión administrativo financiera incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.

La dimensión organizacional-operativa, constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento" SEP. **La Gestión Escolar**....Ob. cit. p 9

“La gestión escolar se puede entender, también como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas. Este modelo de Gestión escolar es posible ponerlo en práctica con dos acciones básicas:

- La elaboración de un proyecto de la institución, que determine la orientación del proceso y que sea la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.
- El desarrollo de equipos de trabajo, ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. La descentralización para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones que se requiere para los niños y jóvenes.”²⁰⁵

La efectividad de las escuelas se vincula con la capacidad de gestionar sus propios asuntos y los responsables del proceso de aprendizaje y de enseñanza son los maestros, los alumnos y padres de familia, quienes participan en decisiones claves para la escuela. Sin embargo, esta síntesis de proyectos modernizante sin actualización específica para ello debilita el proceso de aprendizaje y enseñanza escolar.

La racionalidad técnico-administrativa establece así orientaciones explícitas e implícitas para el comportamiento organizacional de los principales actores escolares entre las orientaciones explícitas que se encuentran en manuales y reglamentos de operación.

En la Ley General de Educación el establecimiento del Sistema Nacional de Participación Social contempla la integración de consejos formados por profesores, padres de familia y autoridades educativas. Además en el artículo 22 se establece que se privilegia lo académico sobre lo administrativo.”²⁰⁶

²⁰⁵ Id., p 11-12

²⁰⁶ SEP. La Gestión Escolar en la Escuela Primaria..... Ob. Cit., p .10-11

4.1.3 La dimensión social-comunitaria

Hasta antes de los años noventa la participación en el desarrollo económico y social no era un tema de grandes discusiones. Se descalificaba por considerarlo algo imposible de realizar, pero actualmente la participación adquiere un amplio consenso.

Los cambios en materia económica, política y administrativa adquieren relevancia durante la administración del gobierno de Carlos Salinas de Gortari a través del Programa Nacional de Solidaridad y con el peso que los organismos internacionales,²⁰⁷ le otorgan a la participación como una estrategia de la política y la política social.

La participación se presenta como una demanda de la población por ello adquiere un amplio consenso la descentralización ya que es a través de ésta que se amplían las posibilidades de la participación si es bien ejecutada.

La participación se ve como una estrategia para superar la pobreza en la cual a partir de mediados de la década se había sumido el país y en general América Latina. "en la participación comunitaria puede haber potencialidades de gran consideración para obtener logros significativos y al mismo tiempo mejorar la equidad."²⁰⁸

La participación se planteó como un derecho básico de todo ser humano y tuvo legitimidad política, pero también legitimidad macroeconómica y gerencial, se encontró en ella ventajas competitivas que permitirían alcanzar mejores resultados en la intervención del Estado, la participación es vista no como una imposición sino como una oportunidad.

²⁰⁷ "El Banco Mundial publicó en 1996 un libro maestro sobre participación. Señala que presenta "la nueva dirección que el Banco está tomando en apoyo a la participación", y resalta que "la gente afectada por las intervenciones para el desarrollo debe ser incluida en los procesos de decisión". Las Naciones Unidas habían integrado la promoción de la participación como eje de sus programas de cooperación técnica en el campo económico y social indicando que la participación es una estrategia imprescindible para el abordaje de los problemas sociales fundamentales. El Banco Interamericano de Desarrollo editó en 1997 un libro de consulta sobre la participación. En su introducción se indica que la participación no es una idea sino una nueva forma de cooperación para el desarrollo en la década de los noventa. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE, 1993) reconoce que la participación más amplia de todas las personas fortalece la cooperación para el desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNDU, 1993) destaca que la participación es un elemento esencial en el desarrollo humano y que la gente desea avances permanentes hacia una participación total." Bernardo Kliksberg. **Seis Tesis no Convencionales sobre Participación**; en: Acta Sociológica. La Política Social. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Coordinación de sociología, Núm. 28-29, enero-agosto, UNAM, México, 2000, p.88-89.

²⁰⁸ Id., p.90.

Una de las diferencias básicas entre el Estado de bienestar y el renovado modelo liberal supone que la participación otorga beneficios superiores si se utilizan modelos organizacionales superiores a los modelos paternalistas y burocráticos del pasado. Además suponen que la efectividad aumenta conforme aumenta el grado de participación. El alcanzar metas se logra eficazmente cuando la participación se desenvuelve durante la realización de todo un proyecto.

La participación desde esta racionalidad, supone por un lado, la generación de consenso y, por el otro, responsabilidad ya que compromete a los involucrados no sólo en el diseño, desarrollo y conclusión del proyecto, sino también posteriormente, pues los proyectos podrán operar solos generando formas de negociación y acción de ayuda y autoayuda, que antes necesitaban de la espera del gobierno y de un apoyo técnico amplio.

La participación supone una vida social, cultural, social más intensa en condiciones de adversidad económica generando en esta población rasgos de certidumbre y autoconfianza.

El logro de metas nacionales, requiere del logro de metas en corto, es decir, metas comunes para la comunidad, éstas se enmarcan dentro de las metas internacionales, nacionales, institucionales y el logro de éstas requiere de la racionalidad técnico-administrativa: Organizar la participación.

Organizar la participación descentralizada implica el diseño de maneras efectivas para el acceso a recursos, contar con capacidades técnicas y cualificaciones necesarias para abordar los proyectos, formas de limitar el poder institucional que podrían echar abajo la realización de dichos proyectos, en fin, existen complejidades administrativas, técnicas, políticas, financieras sociales y culturales que dificultan la participación y más si se trata de una participación competitiva.

La racionalidad técnico-administrativa de la participación se basa en los enfoques situacionales de la administración. La gerencia ah hoc; la gerencia adaptativa, ya se encuentra el hecho de que existen situaciones no previstas que deben enfrentarse

mediante la retroalimentación de lo que está sucediendo en la realidad y de aquello que puede evitarse.

La racionalidad técnico-administrativa de la participación se basa en esquemas de autorregulación. El control sobre nosotros mismos evita la corrupción y procura la transparencia permanente; por lo tanto la metodología para la realización de los proyectos, su evaluación y continuidad se basan en la investigación-acción.

Con la participación se transita de la idea del orden ideal y estable a la idea de organizar la participación inteligentemente, es decir, con capacidad para mantener estrecha relación con el contexto, y abordar las situaciones no previstas y prevenir aquellas indeseables con ello necesariamente se aprende.

Generar estas capacidades participativas mueve la idea del poder vertical e impositivo por un poder democrático con estructuras que permitan la intercomunicación, la innovación, la adaptación y el aprendizaje.

La participación requiere de promover valores como la confianza, la democracia y de una regulación basada en criterios objetivos. La participación requiere de personas individuales con capacidades para realizar trabajo en equipo.

4.1.4 La dimensión laboral-sindical.

La pérdida y flexibilización de los derechos laborales de los maestros y el nuevo papel del sindicato magisterial en el proceso educativo, tienen su explicación y razón de ser en el surgimiento de la tesis que nacen con el liberalismo renovado.

El resurgimiento del pensamiento liberal, en nuestro país, pone el acento en los intercambios internacionales y en los programas de empleo con características especiales para el trabajo y para el trabajo docente.

Una de las modificaciones más importantes se presenta en la división internacional del trabajo y otra en la flexibilización de los procesos productivos y de servicios.

"La competitividad propiamente dicha es la creciente calificación de los trabajadores, mayor productividad del trabajo y mayor eficacia científico-técnica." ²⁰⁹ De manera esencial se encuentra la competitividad que ha reestructurado las relaciones de producción.

Para la corriente liberal actual el crecimiento económico sólo se puede promover mediante la competitividad. Con ello se acumula capital, se incrementa la productividad y se expande el empleo. Lograr esto implica reducir costos laborales en la seguridad social y la flexibilidad del trabajo en el mercado laboral.

Desde 1982 se abandonó la política del Estado de Bienestar ²¹⁰ la desaceleración se realizó a través de la disminución del gasto público con su repercusión correspondiente en lo social. El precio del trabajo desciende, las privatizaciones y el descenso de la participación estatal aseguraron una mayor tasa de ganancia para el sector empresarial.

La política laboral de Miguel de la Madrid modifica el sistema corporativo ²¹¹ cambiando las relaciones del Estado con los sindicatos buscando que la fuerza de trabajo se oriente fundamentalmente a la productividad. Los mecanismos para lograrlo serían: "nuevas formas de contratación colectiva, donde se intentaba eliminar todo poder sindical en el

²⁰⁹ Octavio Lanni. **Estado-nación y globalización**. El Cotidiano, UAM-A, núm. 71, septiembre de 1995, p. 92

²¹⁰ El Estado de bienestar pretende superar la crisis de legitimidad que éste pueda sufrir sin tener que abandonar su estructura jurídica política. Se caracteriza porque a la tradicional garantía de libertades individuales, se une el reconocimiento como derechos colectivos de ciertos servicios sociales que el Estado ha de Proveer. Aunque su origen se remonta al asistencialismo paternalista del siglo XIX, su formulación actual nace en la segunda posguerra mundial, cuando liberales y socialdemócratas pactan que la reconstrucción económica europea debe hacerse con seguridad social para los trabajadores. Se acepta un mayor dirigismo público en la vida económica para eliminar las disfuncionalidades del mercado y las desigualdades interclasistas. Según el informe Beveridge, que es el que pone en marcha el sistema de bienestar británico, el gobierno debe de responsabilizarse de ofrecer a su población sanidad gratuita, pensiones universales y acceso a la vivienda. Esta cobertura, acompañada de la estrategia de pleno empleo y de las políticas económicas keynesianas, fue capaz de generar crecimiento económico sostenido en Europa hasta los años setenta. Ignacio Molina y Santiago Delgado. **Conceptos Fundamentales de Ciencia Política**. Alianza Editorial, Madrid, 2001, p.50

²¹¹ El corporativismo es un enfoque teorizado originalmente por Durkheim, que asume que las interacciones entre los poderes públicos y algunos actores privados son particularmente intensas. El término designa a la ideología o práctica política que pretende canalizar, a través de unas pocas corporaciones sociales como grupos de interés, o asociaciones voluntarias, a la participación de los individuos en la toma de decisiones públicas. Se funden así las fronteras entre sociedad y Estado al conceder éste un papel privilegiado, a veces monopolístico, a ciertas organizaciones que representan determinados intereses y ejercen gran autoridad sobre sus miembros. Como consecuencia, el conflicto competitivo queda amortiguado y reemplazado por la intermediación cooperativa. Existe una variante conservadora que promueve el fortalecimiento del Estado y el fomento a las corporaciones profesionales verticales subordinadas a él donde se integran trabajadores y empresarios. Ignacio Molina y Santiago Delgado. Id., p.31.

proceso de trabajo, suprimir prestaciones y establecer el precio de la fuerza de trabajo, ya no en función de su reproducción, sino de la producción, la productividad, la intensidad y la calificación; y nuevas formas de dominación y control del trabajador y de los procesos de trabajo, con nuevos recursos, entre otros tecnología creciente y círculos de calidad."²¹²

Los contratos de trabajo se orientan a la productividad y a la imposición del Estado de topes salariales y eliminando todas aquellas prestaciones onerosas para la empresa. Se incrementó con ello el número de trabajadores eventuales, por honorarios y de confianza. Se intensificaron las cargas de trabajo a través de nuevos mecanismos de vigilancia y control, se flexibilizaron las jornadas, los salarios, los turnos el criterio escalafonario de antigüedad se sustituye por el de escolaridad o preparación.

El acento se puso en productividad y competitividad. En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1989-1994) el PND señalaba que el incremento en el empleo y los salarios sólo podría llevarse a cabo a través del aumento en la productividad.

La política sindical también debería enfocarse a la productividad: "el sindicalismo actual no puede prosperar en México... a partir de las estrategias de confrontación de principios de siglo. En una economía donde todos compiten, donde se compite por los empleos y por el bienestar se requiere de comprensión y disposición para incrementar la productividad, bajar los costos y coadyuvar a ganar mercados dentro y fuera del país, frente a nuevos y experimentados competidores. Será imprescindible crear una cultura de la motivación y comunicación que otorgue incentivos, aliciente y premie el esfuerzo."²¹³

La crisis de la deuda y la reforma económica inauguran un largo proceso de debilitamiento del sindicalismo oficial. A pesar de esta erosión de las estructuras sindicales corporativizadas, estas se mantienen dentro de la burocracia del país lo que les permite impedir reformas a la política social, o bien, a cambio de ello proporcionar un apoyo incondicional a la política económica. Esto es posible observarlo durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari.

²¹² Max Ortega, *Neoliberalismo y lucha sindical, 1982-1992*, Cencos, México, 1995, p. 33

²¹³ Discurso de Carlos Salinas de Gortari. 1º mayo 1990.

A partir del gobierno de Ernesto Zedillo el poder de los sindicatos a la política social se mantiene pero la descentralización de los recursos se vuelve inminente.

Los mecanismos para profundizar las desigualdades e individualismo de los profesores fueron diversos: en el gobierno del presidente Ernesto Zedillo comienza a reorganizar el presupuesto federal educativo; además el trabajo del maestro se dispone alrededor de principios de productividad, flexibilidad, movilidad y con ello se le otorga un valor diferenciado.

Se contrae el empleo en el sector educativo, se buscan nuevas formas de control y flexibilización salarial; descentralizar o federalizar la educación con ello se desarticulaba de hecho el SNTE y se reorganizaba la SEP; las relaciones laborales se transformaban, en 1996 se firmaron Los Principios de una Nueva Cultura Laboral "la idea central que ha conducido este esfuerzo es la de alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos educativos y de capacitación, al interior de los centros de trabajo y fuera de ellos, como los medios privilegiados para la valoración del trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias".²¹⁴ Como vemos se destruye la idea del contrato colectivo de trabajo del sector educativo, además, el sistema de pensiones del ISSSTE, la aprobación de la Ley de Afores²¹⁵ y el Reglamento para la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro²¹⁶ de 1996, crean un sistema de pensiones de mercado, individualizado y de contribuciones definidas. En 1999 se Reforma la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas privatizan la seguridad social²¹⁷ de los maestros.

²¹⁴ Principios de la Nueva Cultura Laboral, agosto 1996 p. 1 (folleto)

²¹⁵ Las administradoras (Afores) son entidades financieras que se dedican de manera exclusiva, actual y profesional a administrar las cuentas individuales y canalizar los recursos de las subcuentas que las integran en términos de las leyes de seguridad social, así como administrar sociedades de inversión. Los administradores deberán efectuar todas las gestiones que sean necesarias, para la atención de una adecuada rentabilidad y seguridad en las inversiones de las sociedades de inversión que administren. En cumplimiento de sus funciones, atenderán exclusivamente al interés de los trabajadores y asegurarán que todas las operaciones que efectúen para la inversión de recursos de dichos trabajadores se realicen con ese objetivo. Poder Ejecutivo Federal **Compendio de Disposiciones Fiscales sobre Sueldos y Salarios (FISCONOMINA)** Art. 18 de Ley de Sistema de Ahorro para el Retiro, Ediciones Fiscales ISEF, 1997, p. 11

²¹⁶ En la Ley de los Sistemas para el Ahorro del Retiro dentro de las disposiciones preliminares establece Art. 1º. La presente ley es de orden público e interés social y tiene por objeto regular el funcionamiento de los sistemas de ahorro para el retiro y sus participantes previstos en esta ley y en la ley del Seguro Social, el Instituto del fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores y del Instituto de seguridad y servicios sociales de los Trabajadores del Estado. Id., p. 1

²¹⁷ Art. 123 Constitucional apartado B

En el apartado B del artículo 123 constitucional ²¹⁸ reconoce el derecho de los trabajadores a asociarse en sindicatos, pero la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado ²¹⁹ señala que sólo puede existir un sindicato por dependencia lo cual facilita el control del sindicato y de sus trabajadores. Pero esto cambiaría a finales de mayo de 1997 donde se ratifica la garantía del artículo 123 constitucional sobre la libertad de los trabajadores para organizarse en sindicatos y federaciones de manera autónoma y otorgarle a una Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado un lugar secundario en la praxis pues no se ha realizado aun ninguna modificación laboral.

Con la productividad los derechos laborales se flexibilizaron, terminando con los contratos colectivos de trabajo de manera indirecta.

XI.- La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

a).- Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

b).- En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

c).- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

d).- Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

e).- Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

f).- Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construir las, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos

²¹⁸ Art. 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley...

Apartado B.- fracción X.- Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra.

²¹⁹ Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado.

ARTÍCULO 67.- Los sindicatos son las asociaciones de trabajadores que laboran en una misma dependencia, constituidas para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes.

ARTÍCULO 68.- En cada dependencia sólo habrá un sindicato. En caso de que concurran varios grupos de trabajadores que pretendan ese derecho, el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje otorgará el reconocimiento al mayoritario.

Durante el sexenio de Ernesto Zedillo la política laboral otorga el énfasis a la nueva cultura laboral de responsabilidad aludiendo claramente con ello a la huelga la desregulación del trabajo implicó reformas a la legislación laboral y la seguridad social.

“La tendencia hacia la flexibilización ²²⁰ de los derechos laborales se aprecia básicamente en:

- Inestabilidad en el empleo
- Inestabilidad en el puesto
- Elasticidad para rescindir las relaciones laborales
- Divisibilidad del salario (sueldos, bonos, incentivos, becas, etc.) jornada variable
- Descenso en el otorgamiento de descansos obligatorios en la ley y contratos colectivos
- Contratos colectivos a la baja en el otorgamiento a derechos y prestaciones conquistados
- Cambio en los ascensos laborales. Fin en el escalafón ciego basado en la antigüedad
- Restricción a los derechos colectivos de sindicalización, contratación colectiva y huelga.” ²²¹

La racionalidad técnico-administrativa de la productividad, requería de un cambio en la legislación laboral sin embargo en la práctica, pocas veces se llevó a cabo, más bien se realizaron mutaciones al margen de la legislación vigente.

La Organización internacional del Trabajo (OIT) en el año 2000 publica el documento “la Educación permanente en el siglo XXI: Nuevas Funciones para el Personal de Educación” señala que la educación es prioritaria, así la cantidad de recursos que se destinan a educación y al personal docente debe ser visto como una inversión en el desarrollo humano y que las dificultades para el financiamiento educativo del sector público tenderán a disminuir y dirigirse hacia una privatización de la enseñanza aunque se reconoce que “en la mayoría de los países el gobierno central sigue siendo la principal

²²⁰ La flexibilización significa “la ruptura de viejas ataduras y en el fondo, el regreso al juego dominante contra la voluntad dominada” Néstor de Buen, *Derecho del Trabajo*, t. I Porrúa, México, 1974, p. 60-61.

²²¹ Cfr. Octavio Lóyzaga de la Cueva. *Neoliberalismo y flexibilización de los derechos laborales*. UAM-A y Miguel Ángel Porrúa, México, 2002, p. 57-58

fuerza de financiación de la enseñanza primaria y secundaria, aunque la facultad para autorizar los gastos se ha transferido en gran medida a los niveles locales y escolares." ²²²

Uno de los problemas más serios en la educación es su financiamiento. En los últimos años la prioridad es la atención a desarrollo social, así se manifiesta en el gasto público, la mayor asignación de recursos se destina al desarrollo social y dentro de éste la educación alcanzó los mayores montos, es importante señalar que durante el gobierno zedillista la preocupación del gobierno fue apoyar a los más necesitados, por ello asignó al rubro de desarrollo social una mayor cantidad de recursos descuidando otras actividades como la manufactura, interrumpiendo con ello el desenvolvimiento de la base productiva y de infraestructura.

El problema del financiamiento educativo se venía agravando con las crisis recurrentes del país. Así que se enfatiza la importancia de la eficiencia en el uso de recursos en planeación, evaluación y seguimiento. El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 se enfatiza que "el federalismo educativo hace posible que el gobierno se centre en mantener por medios normativos el carácter nacional de la educación, desarrolle programas estratégicos y compensatorios y atienda los aspectos relacionados con su planeación, coordinación y evaluación globales." ²²³

Pero, desde los años ochenta, las reformas presupuestarias ²²⁴ han buscado fortalecer la disciplina en el gasto agregado, procurar la eficiencia en la asignación de recursos y aumentar la eficiencia técnica del gasto gubernamental. Para los maestros esto significa una orientación hacia la obtención de resultados a través de indicadores de desempeño.

²²² OIT, **Evolución reciente en los sectores de la educación y de la formación: financiamiento, organización y empleo**; en: La Educación Permanente en el Siglo XXI: Nuevas Funciones para el Personal Docente. <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/jmep2000/jmepr2.htm>

²²³ SEP **Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000**, México 1996, p 35

²²⁴ En nuestro país la reforma presupuestaria se inició en 1995 y se instrumentó a partir de 1998. Los principales cambios se realizaron en el sistema de planeación económica y financiera la utilización de técnicas de planeación estratégica en la planeación presupuestaria, y la implantación de la nueva estructura programática (NEP) y de un sistema de evaluación del desempeño (SED) en todas las dependencias y entidades de la administración pública federal. La NEP tiene como objetivo principal obtener mayor orden y dirección del gasto público a través de una nueva clasificación de actividades relaciona objetivos, organizaciones y unidades responsables y a su acción respecto a resultados o al impacto alcanzado. En cuanto a la SED, se trata de un sistema que constituye un nuevo modelo de medición de resultados, donde se formulan indicadores estratégicos para guiar la evaluación y la administración. Juan Pablo Guerrero Amparán y Mariana López Ortega. **La Clasificación Funcional del Gasto Público**. Manual. CIDE, México, 2000, p.32

Esto significa que se consideran criterios de asignación como son el propósito institucional educativo, el objetivo hacia el cual se dirigen los recursos, los indicadores estratégicos donde se definen los aspectos centrales de planes y proyectos las metas que también servirán en el momento de la evaluación con sus respectivos indicadores.

Además del proceso de federalización educativa de 1992 la distribución del presupuesto entre las entidades federativas no ha sido eficiente "las actuales pautas de distribución de los recursos federales a las entidades federativas para los niveles de enseñanza básica no obedecen a criterios claros, objetivos y consistentes; son más bien el resultado histórico de situaciones creadas por el desigual desarrollo de los subsistemas estatales de educación o producto de negociaciones bilaterales decisiones discrecionales o quizás también, la diferente capacidad de gestión de los ejecutivos estatales desde el punto de vista financiero la "federalización" de 1992 simplemente congeló y proyectó a futuro las enormes asimetrías con que se venían distribuyendo los recursos federales para la educación básica sin intentar, en esa ocasión revisar su significación dentro de las relaciones hacendarias de los estados con la federación."²²⁵

A partir de los años noventa el crecimiento en la contratación de maestros de educación básica aumentó esto implica mayores costos educativos, por ello, en congruencia con las políticas de federalización de la educación y las de flexibilización del trabajo la eficiencia de recursos se logra a través de la presupuestación por programas. Con ello se hacía más fácil mantener el control del gasto educativo, para el pago de salarios, la creación de infraestructura y de programas e instituciones relacionados con la educación como: el Programa de Desarrollo Educativo, el Programa de Educación salud y Alimentación (Progresá), el Consejo Nacional de Fomento Educativo, entre otros.

A través de la administración de programas relacionados con el uso eficiente de los recursos y la obtención de resultados, el federalismo educativo da sustento a la flexibilidad laboral de los maestros; presenta a uno de los principales programas implementados: Carrera Magisterial.

²²⁵ Pablo Latapí Sarre y Manuel Ulloa Herrero. **El financiamiento de la Educación Básica en el marco del federalismo.** CESU, UNAM, FCE, México, 2000 p108

Como resultado de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en 1993 se instituyó el Programa Nacional de Carrera Magisterial ²²⁶ como un "sistema de promoción horizontal que impulsa a la superación de los docentes de educación de educación básica- en particular los que desarrollan su actividad frente a grupo- Por esta vía se otorgan estímulos económicos a los maestros en función de su profesionalización, actualización, desempeño profesional y el aprovechamiento escolar de sus alumnos." ²²⁷

Con esta racionalidad técnico-administrativa se logra segmentar, diferenciar e individualizar a los maestros. El acceso al programa es de carácter voluntario participan maestros de educación inicial, preescolar, primaria, indígena, secundaria, educación física, artística, especial, extraescolar, internados y centros de formación para el trabajo que cuenten con nombramiento código 10 (base) o código 95 sin titular (interinato ilimitado). El programa consta de tres vertientes la primera para docentes frente a grupo, la segunda para personal directivo y supervisión y la tercera para personal que realiza actividades de asesoría técnica en cinco niveles de estímulo remunerados (A, B, C, D, E) la promoción se determina por seis factores 1) antigüedad, 2) grado académico, 3) preparación profesional, 4) Cursos de actualización, 5) desempeño profesional y 6) aprovechamiento escolar. Además de cumplir con un determinado tiempo de permanencia en cada nivel pero esto depende de la zona en que laboren que puede ser de dos a cuatro años. ²²⁸

La modernización educativa requiere renovación tecnológica, nuevos equipos tecnológicos y formas de trabajo, bajo el supuesto de que todos son partícipes del progreso o fracaso de la institución escolar; eficientar el uso de recursos, reducir los

²²⁶ Los objetivos generales del Programa Nacional de Carrera Magisterial son los siguientes: 1) coadyuvar a elevar la calidad de la educación nacional por medio del reconocimiento e impulso a la profesionalización del magisterio; 2) Estimular a los profesores de Educación Básica que obtienen mejores logros en su desempeño; 3) Mejorar las condiciones de vida, laborales y sociales de los docentes de educación básica.

Los objetivos específicos son: 1) valorar la actividad docente, fortaleciendo el aprecio por la función social del profesor; 2) Motivar a los Profesores para que logren un mejor aprovechamiento en sus alumnos; 3) Promover el arraigo profesional y laboral de los docentes; 4) Reconocer y estimular a los profesores que prestan sus servicios en las escuelas ubicadas en comunidades de bajo desarrollo y escasa atención educativa, así como a los que trabajan con alumnos que requieren de mayor atención. 5) Reforzar el interés por la actualización, la capacitación y superación profesional del magisterio, así como la acreditación de cursos de mejoramiento académico. **Lineamientos Generales de Carrera Magisterial**, Comisión Nacional SEP-SNTE, México, 1998, p. 7

²²⁷ SEP, **Informe de labores 1999-2000**, p. 172

²²⁸ Cfr. **Lineamientos Generales de Carrera Magisterial**, comisión Nacional SEP-SNTE, México, 1998.

costos educativo requiere de políticas como la fusión de grupos, la creación de escuelas de tiempo completo, la contratación temporal es flexibilizar el trabajo docente.

El reducir el personal, una mayor movilidad del personal con contratación temporal "el mantener al trabajador en un estado de inseguridad respecto a la continuidad en el trabajo, permite lograr mayor sumisión del empleado, debido al temor del mismo de no seguir contando con el pago de la venta de su fuerza de trabajo"²²⁹

²²⁹ Octavio Lóygoza. De la Cueva. *Esencia, apariencia y uso del derecho del trabajo. Las fases ocultas de la legislación laboral* UAM-A México, 1992, p. 111

CAPITULO V

Consideraciones metodológicas

5.1 Estructura general de la investigación

Este apartado de metodología se encuadra en el marco de la psicología, la sociología y la administración en la educación, áreas preocupadas por aquellos aspectos que favorecen o bloquean la acción docente.

Las dificultades del trabajo docente que se abordan en este estudio se refieren a las originadas por factores culturales, formativos o de contexto. El objetivo general de la investigación es: detectar el impacto en el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria de la escuela "Profr. Ramón Andrade Carmona", por los planteamientos y modificaciones de la modernización educativa en el periodo 1994-2000.

A este objetivo se le dio una forma operativa para guiar el diseño de la investigación siendo fundamentalmente descriptivo-interpretativo.

La investigación:

- Establece y describe relaciones significativas entre racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa y el comportamiento organizacional educativo real de los maestros de educación primaria.
- Indaga sobre los cambios que en el comportamiento organizacional educativo presentan los maestros al ser actores activos y participativos en la modernización educativa.
- Analiza el comportamiento organizacional educativo de los maestros desde una perspectiva cotidiana.

La investigación se sitúa en el proyecto de modernización educativa y en los desarrollos teóricos de Stephen Robbins del Comportamiento Organizacional, la teoría administrativa de Idalberto Chiavenato, los trabajos realizados por investigadores como: Pablo Latapí Sarre, Juan Prawda, y otros que proporcionan explicaciones para entender el problema de investigación.

El supuesto básico con el que se trabajó es que el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria es resultado de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa y se manifiesta en una acción pedagógica desarticulada.

Se consideró válido el enfoque cualitativo de indagación para el comportamiento organizacional educativo de los maestros de educación primaria; la investigación cualitativa "es una investigación desde dentro, que supone una preponderancia de lo individual y lo subjetivo. Su concepción de la realidad social entra en la perspectiva humanística. Es una investigación interpretativa, referida al individuo, a lo particular"²³⁰ El énfasis se pone en la visión de los maestros y en el contexto en que se desarrollan.

Las acciones educativas de los maestros son diferenciadas discontinuas reproductoras y transformadoras, por ello no se pone énfasis en la investigación cuantitativa que buscaría predecir y estudiar el comportamiento organizacional como un hecho social que se repite y que, entonces, daría prioridad a un análisis de distribución de sus variables hasta demostrar validez universal.

Se buscan los significados, ideas sentimientos que subyacen en las descripciones habladas; interpretar el sentido que otorgan los maestros a lo educativo, contrastándolo con el diseño del comportamiento organizacional educativo plasmado en las estrategias educativas escolares.

La investigación se realiza en una entidad: la escuela primaria "Prof. Ramón Andrade Carmona" en el que se indaga acerca del cómo y el por qué del comportamiento organizacional educativo de los maestros para alcanzar una comprensión general del grupo estudiado.

El objeto de estudio es el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria y, es el propio objeto de estudio lo que define que se realice un estudio de caso.²³¹

²³⁰ Rafael Bisquerra. **Métodos de investigación Educativa**. Guía Práctica. CEAC, España, 1998, p.64

²³¹ "Se considera que un caso es algo específico, tiene un funcionamiento específico; es un sistema integrado, como tal, sigue patrones de conducta, los cuales tienen consistencia y secuencialidad, aunque el sistema tiene límites". Hans Gudermann Kröll. **El método de los estudios de caso; en: Observar, Escuchar y**

El estudio de caso consiste en focalizar en una sola muestra, los detalles y la profundidad en los que en su contexto natural; los maestros resignifican las políticas y estrategias de modernización educativa, con ello, se pretende comprender mejor dicho fenómeno.

5.2 El instrumento de investigación: La entrevista semiestructurada.

Para acceder a la información se utilizó la entrevista semiestructurada. La construcción que los maestros realizan de su acción revela su historicidad en lo social o lo individual. La entrevista coloca a los maestro en un acto de construcción, las respuestas consideran su marco de referencia actual, su experiencia, sus saberes, sus intereses. Estas elaboraciones permiten el inquirir y el clarificar con los propios maestros las posibles explicaciones que dibujen la interrelación entre comportamiento organizacional y las estrategias modernizantes.

La interacción entre el entrevistador y el entrevistado se da en un espacio y tiempo determinado en el que se vincula al investigador con las narraciones y descripciones del entrevistado recuperando fragmentos que facilitan la comprensión del comportamiento organizacional educativo de los maestros.

Indagar sobre el comportamiento organizacional educativo de los maestros de educación primaria, con la entrevista supone que éste no puede considerarse como algo separado del lenguaje y es a través de la entrevista que se puede deducir su comprensión.

Al entrevistar a los maestros por un lado autodescriben su comportamiento, se adjudican valores, intenciones, motivos e intereses, en los que explican las situaciones y contextos, por el otro se transforman al retomar el pasado el, presente y el futuro de manera asimétrica.

“La entrevista cualitativa es una técnica invaluable para el conocimiento de los hechos sociales, para el análisis de los procesos de integración cultural y para el estudio de los

sucesos presentes en la formación de identidades. Proporciona una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje.²³²

La entrevista es el establecimiento de un vínculo entre el entrevistado y el entrevistador, que se va estableciendo mediante las preguntas y las respuestas directas, cara a cara. El entrevistador tiene la oportunidad de captar no sólo datos e información sino también la situación y la expresividad del entrevistado. Existe, en la entrevista, reciprocidad porque ambos pueden clarificar e indagar sobre la pregunta y la respuesta dependiendo del tipo en que se realiza.

La entrevista es una estrategia clave para recopilar datos en un estudio de caso son una forma valiosa de acceder a las opiniones, creencias, valores, prácticas y experiencias de los maestros.

Los tipos de entrevista que se analizaron son:

. *La entrevista altamente estructurada:* La conducción de ésta es estricta. El entrevistador controla el diálogo y no permite ninguna desviación en la secuencia y la orientación de las preguntas que se han marcado de antemano por el investigador.

. *La entrevista semiestructurada:* Contiene algunas preguntas preparadas que son importantes para el investigador; permite la profundización en las respuestas esto implica que existen posibilidades de desviarse de la dirección marcada elaborando preguntas que permitan al entrevistado clarificar sus respuestas

. *La entrevista libre:* el intercambio es menos rígido pues el investigador tiene claro el propósito para entrar en una conversación muy amplia y de profundización de cuestiones importantes acerca del tema. El control del entrevistador sobre el diálogo es menor.

Para este trabajo se eligió la entrevista semiestructurada, focalizada en ciertos puntos de interés posibilita el relato o exposición libre ya que el investigador prepara de antemano las preguntas, sin limitarla a ciertas preguntas y fijar rigurosamente el orden en las que se contestan.

²³² Fortino Vela Peón. *Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa;* en: Observar, Escuchar y Comprender. Ob Cit. p.68

No se eligió la observación porque no se trata de mostrar el comportamiento humano como algo obvio, certero ante una situación determinada en el que, el maestro, actúa por un acto reflejo y el investigador elabora juicios que concuerdan con este comportamiento visible; tampoco se trata de buscar comportamientos uniformes, disciplinados que se presente con cierta periodicidad para después deducir y generalizar comportamientos universales.

No se trata de captar una realidad rígida, controlada por el investigador de hechos o acciones concretas que despojen al observado de sus pensamientos, valores emociones, subjetividades. Tampoco de hacer un estudio sistemático del comportamiento de los profesores para explicarlo a partir de sus causas y con ello hacerlo predecible con efectos iguales en todo momento y lugar.

Lo que se quiere saber y entender es cómo se ha reaccionado, momentos de oposición y momentos de conservación, ante la política educativa, para encontrar el impacto en el maestro, en un proceso empático de identificación entre el maestro y el investigador. Se buscan las razones, las intenciones, las creencias, los valores, los conceptos científicos o no, teóricos o no, las estrategias y, es la entrevista el instrumento que abre hacia el diálogo.

A través del cuestionario se puede obtener información sobre el sentido que los maestros dan a su acción, pero se limita la oportunidad de observar al que responde, ya que se responde por escrito, tampoco es posible aclarar las preguntas ni profundizar en las respuestas, a veces, por diversas razones, los entrevistados limitan sus respuestas en preguntas abiertas.

Generalmente en el cuestionario se utilizan preguntas cerradas, que arrojan información cuantificable y esta investigación no trata de medir variables del comportamiento y de proporcionar explicaciones referidas a otras cosas y concluir que el comportamiento del maestro es causa de ellas.

Un cuestionario con preguntas cerradas arrojaría resultados de un comportamiento estandarizado, secuenciado.

Medir el comportamiento significa plantear una ruta crítica que clasifique y cuantifique el comportamiento observable para encontrar una verdad lógica sometida a una fórmula matemática. Así el comportamiento sería altamente previsible y por tanto el hombre susceptible de ser dominado.

Lo que interesa saber es, ¿cómo es que los profesores y directivos comprenden en la práctica, las políticas educativas emanadas en la modernización educativa?, ¿Cómo entienden los profesores la calidad? ¿Les preocupa a los profesores la calidad? ¿Hay condiciones o se generan éstas para el trabajo colegiado, en equipo o autogestivo? ¿Cómo se vinculan con los contenidos, con la comunidad, con la evaluación, con la gestión escolar?

La estrategia básica de investigación fue la entrevista semiestructurada. Esta elección se hace con el objeto de explorar con los maestros la variedad de comportamientos organizacionales con las políticas y estrategias de la modernización de la educación básica. Así que se seleccionaron aspectos de la situación social.

El diseño de la entrevista se centro en el cómo y el por qué, preguntas de carácter descriptivo y explicativo con un carácter global sobre el saber, el conocimiento y su acción pedagógica. Se partió del objetivo de la investigación, el supuesto hipotético, así como de consideraciones teóricas del objeto de estudio.

Se realizó un protocolo de entrevista que contiene preguntas que pueden responderse por opiniones preconcebidas de los maestros puesto que lo que se quiere conocer es cómo piensan los maestros, qué hechos viven, cuáles son sus creencias y reacciones emocionales sobre su mundo laboral y educativo.

El objetivo de la entrevista es:

- Obtener datos para comprender el comportamiento organizacional real en su experiencia escolar; en su trabajo escolar y sus implicaciones

La entrevista semiestructurada para indagar sobre las significaciones de los maestros fue organizada bajo cinco niveles temáticos importantes para la modernización educativa en los cuales tendrían que manifestarse cambios en las concepciones y comportamiento de los maestros de educación primaria en el aula, en la gestión escolar, con los padres de familia, en el ámbito laboral y sindical.

Nivel 1: El aula. El objetivo planteado para este nivel consistió en que los maestros pudieran describir las transformaciones que en su acción pedagógica conceptos, saberes, el conocimiento sobre su acción. Se trabaja en este nivel cuando se describe la organización para el abordaje de los planes y programas de estudio.

Nivel 2: Gestión escolar. En este nivel los profesores describen sus acciones en torno a la toma de decisiones sobre aspectos globales de la organización escolar, las intenciones pedagógicas a través del proyecto escolar, las formas de convivencia entre los que intervienen, las reuniones de trabajo, la acción de los directores y la participación de los maestros y la comunidad educativa.

Nivel 3: La comunidad. En este nivel se pretende que los maestros expliquen el desarrollo y las transformaciones que realizan para involucrarse con los padres de familia, exalumnos y otros actores, considerando las estrategias para el cambio de la modernización educativa.

Nivel 4: Condiciones laborales y sindicales. En este nivel el maestro manifiesta sus reacciones, transformaciones y prácticas políticas y sindicales, salariales, de contratación, condiciones de trabajo y participación sindical que a partir de la modernización educativa realiza.

Nivel 5: El maestro. En este nivel el maestro describe su desarrollo, en relación con su mundo y su identidad, sus rutas más significativas de interacción para realizar su acción pedagógica, sus perfiles

Se recogen datos sobre el sistema de creencias y valores asociados a la acción docente y sobre el conocimiento de la modernización educativa ya en la práctica en un contexto escolar específico.

Para LeCompte los informantes claves son: "individuos en posesión de conocimientos, status o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador. Frecuentemente son elegidos porque tienen acceso (por espacio, tiempo o perspectiva) a datos inaccesibles para el investigador. Puede tratarse de personas residentes durante mucho tiempo dentro de una comunidad, miembros de grupos o instituciones comunitarias fundamentales o conocedores de los ideales culturales del grupo. A menudo son individuos atípicos, por lo que deben ser escogidos con cuidado si se pretende que tengan un nivel adecuado de representatividad respecto del grupo completo de informantes clave. La utilización de informantes clave puede añadir a los datos de base material imposible de obtener de otra forma, a causa de las limitaciones temporales de los estudios. Por otra parte, al ser normalmente los informantes clave individuos reflexivos, están en condiciones de aportar a las variables de proceso intuiciones culturales que el investigador no haya considerado. Por último, los informantes clave pueden sensibilizar al investigador hacia las cuestiones valorativas de una cultura y las implicaciones de algunos hallazgos completos." ²³³

Se diseñaron criterios para seleccionar a los informantes clave éstos fueron:

- Pertenecer a la institución. Son profesores que participaron y tomaron decisiones para transformación educativa en el proceso de modernización educativa y que pertenecen a la entidad de estudio.
- Experiencia. Se refiere a los maestros que ingresaron al trabajo docente hasta el año 2000, desempeñándose como docentes en grupo y/o con experiencia administrativa, o una mayor antigüedad en el puesto. Se considera a aquellos maestros que estuvieron o están ejerciendo durante los años en que se implementa el proceso de modernización educativa.
- Reconocimiento en la comunidad. Alude a los maestros que por su desempeño en el aula, en la procesos de organización y gestión, con la comunidad escolar o sindical son apreciados por lo alumnos, los padres de familia o los demás maestros.
- Nivel de estudios. Atiende a los maestros que tienen un nivel de licenciatura u otros estudios.

²³³ LeCompte. *Diseño Cualitativo en Investigación*. Ediciones Morata, Madrid, 1984, p. 134-135.

Con estos criterios fueron seleccionados 13 informantes clave y dos directores. Se establecieron tres grupos de profesores:

- a) El primer grupo de maestros tiene hasta con cinco años de experiencia, son maestras con licenciatura, tituladas, que no rebasan los treinta y dos años de edad, tres de ellas son solteras y una casada y cuentan con una plaza.
- b) El segundo grupo está constituido por nueve maestros con una representación del 88.8% de estudios normalistas y sólo uno tiene licenciatura, cinco son casados, uno soltero y 2 con otro estado civil. En este grupo cinco maestros cuentan con dos plazas de trabajo, no rebasan los 43 años.
- c) Los dos directores muestran características diferentes uno es casado y el otro divorciado, con una experiencia dentro de la SEP de 24 años aproximadamente y como directores uno con 2.7 años y el otro 13.6 años, ambos tienen base en dos turnos.

El pilotaje puso a prueba el diseño de las preguntas al ubicar aquellas en las cuales se pensaba que se obtendrían respuestas diferentes, pero que los entrevistados insistían en contestar reafirmando una pregunta anterior esto indicaba repetición y hallar el momento en que se deben hacer las preguntas más importantes y en cuáles había resistencia.

El pilotaje permitió tener una visión del campo y la afinación del instrumento. Se realizaron tres pruebas de pilotaje.

Las primeras dos entrevistas realizadas mostraron aspectos que faltaron focalizar en lo que respecta a lo que se busca en la investigación.

La segunda prueba (1 entrevistas) muestra que si bien hay una mejora en el aspecto anterior y que tenían relación con el tema, faltaba hacer un recorte más exhaustivo del objeto de estudio que permitiera llegar a los puntos centrales.

En la tercera prueba se observa mayor agilidad, pues se corrigieron las repeticiones, los sentidos de las preguntas, la organización, aun después de esta prueba se identificó algunas deficiencias en las preguntas, en el diseño de la entrevista que fueron puliéndose para llegar a la guía de entrevista definitiva que tiene cierta flexibilidad para adaptarse dependiendo de los perfiles en que se desempeñan los entrevistados.

Las entrevistas de pilotaje fueron realizadas con maestros que cumplían con algunos aspectos del perfil de informantes clave, sin embargo, se aplicaron a informantes no clave.

Las entrevistas se realizaron en tiempos y espacios acordados con los informantes clave. Se inició, explicando el propósito de la entrevista y el porque se les entrevista a fin de asegurar que el entrevistado aceptase realizar esta actividad.

En este primer acercamiento se realizaron preguntas de carácter general poco estructurados, se solicitaron datos años y experiencia, edad, señalar los planes y programas con que han trabajado, las primeras experiencias, la decisión de ser maestro, su llegada a la escuela con ello se encontraron elementos comunes que pudieron ser compartidos por la entrevistadora y el informante clave, además generaron confianza para que ofrecieran información más completa.

Posteriormente se ubicó a los informantes claves en el contexto de la modernización educativa, a fin de que pudieran hacer comparaciones del desarrollo de su trabajo. Se evitó utilizar conceptos complejos, sin embargo, se utilizaron los de la modernización educativa ya que son el interés de la investigación y sobre los cuales se indaga.

Se detectó que a medida que la entrevista avanzaba las respuestas de los informantes clave eran más amplias así fue posible investigar las creencias y reacciones de los maestros de su propio accionar ya que aparecía dichos aspectos de manera espontánea o en otras ocasiones la entrevistadora introducía preguntas oportunamente, procurando no perder de vista el propósito fundamental de la entrevista y pasar precipitadamente de un tema a otro, además se trató de respetar y aprovechar el tiempo acordado para la realización de la misma; este tiempo podía extenderse o reducirse dependiendo de las muestras de interés y disposición del entrevistado.

Algunas entrevistas, debido a imprevistos, fueron realizadas con posterioridad a lo acordado o realizadas en dos partes debido a las cargas de trabajo de los maestros

Las entrevistas se cerraron haciendo una reflexión muy corta sobre la misma y agradeciendo la generosidad de los maestros entrevistados

5.3 El método de investigación.

El método de investigación se define como un conjunto de procedimientos mediante los cuales se organiza y da unidad a la investigación.

El comportamiento organizacional en la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa se encuentra fuertemente marcada por factores externos: calidad, tecnología, condiciones productivas para el trabajo, condiciones políticas, entre otras, por ello la investigación se centra en la caracterización interna de la acción de los maestros, sus transformaciones y el significado que para éstos tiene.

Se considero pertinente la etnometodología ya que analiza las pautas de interacción cotidiana y que centra su atención en aquellas prácticas de las personas afectadas que crean sentido, es decir, se ocupan de cómo se atribuye sentido al mundo social.

Las distintas dimensiones del ámbito social escolar se consideraron están íntimamente relacionadas: el aula, la gestión escolar, la comunidad, lo laboral y sindical y se encuentran marcadas por lo que los maestros perciben, conocen y saben, a través de lo cual organizan y articulan su acción educativas y pedagógica. Las percepciones, las intenciones y actitudes para su comportamiento organizacional cotidiano. Para los etnometodólogos la investigación empírica es crucial pues estudian "las rutinas de la vida cotidiana y sus etnométodos se refieren a la forma que tiene el ciudadano común de utilizar en ella una compleja red de procedimientos interpretativos, supuestos y expectativas que le sirven para dar sentido a lo que les rodea y actuar en consecuencia"²³⁴

²³⁴ Id., p. 106

Conocer lo que significa la para los maestros los factores que condicionan el comportamiento organizacional cotidiano, es adentrarse en sus estrategias tanto individuales, como colectivas o institucionales.

Coulon señala que las fuentes de la etnometodología se pueden encontrar en la obra de Parsons, Schutz y el interaccionismo simbólico.²³⁵ Sobre la base de las cuales en 1967 publica Garfinkel su obra *Studies in Ethnomethodology*, considerada como precursora de este método de investigación, y que supone una ruptura radical con las formas de pensamiento de la sociología tradicional.

Dentro de las dimensiones de la investigación lo que se está tomando en cuenta son las transformaciones internas en el comportamiento organizacional, tomando en cuenta la influencia de factores, económicos (mercado), sociales (estrategias de los maestros y otros actores que intervienen) culturales (significados sobre el trabajo y acción educativa y pedagógica) y políticos (el papel del Estado en la configuración del trabajo de los maestros). Además de los motivos, las percepciones, los saberes las circunstancias bajo

²³⁵ “Para Parsons las motivaciones de los actores están integradas en los modelos normativos que regulan las conductas y las apreciaciones recíprocas. Esto explica la estabilidad del orden social y su reproducción en cada encuentro interpersonal. Compartimos valores que están por encima de nosotros y nos gobiernan. tenemos la tendencia a acomodarnos a las reglas en común para evitar la angustia y las sanciones había demostrado de forma convincente que el problema del orden se resuelve mediante la interiorización de los valores y normas esenciales en la estructura de la personalidad de los individuos afectados. Los valores, que se interiorizan mediante la socialización, tienen una influencia duradera tanto en los fines de las acciones como en los medios para realizarlas. La etnometodología planteará de otra forma el problema: la relación entre actor y situación no estará basada en contenidos culturales ni en reglas, sino que nacerá a partir de procesos de interpretación. El mundo social de Schutz es el de la vida cotidiana, vivida por personas que no tienen a priori un interés teórico para la constitución del mundo. Este mundo social es el mundo intersubjetivo, la realidad parece natural y sin problemas. Los hombres nunca tienen, sea lo que sea, experiencias idénticas, pero suponen que lo son, hacen como si lo fueran a todos los efectos prácticos. La experiencia subjetiva de un individuo es inaccesible para otro. Los actores ordinarios, sin ser filósofos, saben por sí mismos que nunca ven los mismos objetos de la misma manera: no tienen los mismos puntos de observación, ni las mismas motivaciones, como tampoco los mismos fines ni las mismas intenciones de mirarlos. El hecho de que los actores no vean lo mismo debería impedir toda posibilidad de un auténtico conocimiento intersubjetivo. Sin embargo, éste no es el caso gracias a dos idealizaciones utilizadas por los actores: la intercambiabilidad de puntos de vista, por un lado, y la conformidad del sistema de conformidad del sistema de pertinencia por otro. Considerándolas juntas constituyen la tesis general de la reciprocidad de perspectivas. Garfinkel añadió la importancia de la tesis de la reciprocidad procedente de Schutz, haciendo referencia tanto al presupuesto o idealización de intercambiabilidad de los puntos de vista como al presupuesto de idealización de la coherencia de las relevancias. El interaccionismo simbólico define la opinión contraria a la de Durkheim sobre el actor. Durkheim, aun reconociendo la capacidad del actor para describir los hechos sociales que le rodean, considera que esas descripciones demasiado vagas, demasiado ambiguas para que el investigador pueda usarlas científicamente, dado que además, estas manifestaciones subjetivas no competen al ámbito de la sociología. Por el contrario el interaccionismo simbólico sostiene que la concepción que tienen los actores sobre el mundo social constituye, en el fondo, el objeto esencial de la búsqueda sociológica. Alain Coulon. **La etnometodología**. Cátedra. Madrid, 1987, p. 12-20

las cuales esta nueva configuración de la racionalidad técnico administrativa es asimilada y transformada por los maestros. "La finalidad de la etnometodología es la investigación empírica de los métodos utilizados por los individuos para dar sentido a sus acciones cotidianas y llevarlas a cabo"²³⁶

La etnometodología intenta estudiar los fenómenos sociales incorporados a nuestros discursos y nuestras acciones a través del análisis de las actividades humanas "La etnometodología consiste en analizar los métodos, o si se quiere, los procedimientos que emplean los individuos para llevar a buen termino las diferentes operaciones que emprenden en su vida cotidiana. Es el análisis de las actuaciones habituales que los actores sociales habituales desarrollan con el fin de llevar a cabo sus acciones cotidianas"²³⁷

La etnometodología estudia las actividades prácticas, el razonamiento práctico en la vida cotidiana. Garfinkel señala que este conocimiento práctico es una facultad de interpretación que todo individuo posee y aplica en la rutina de sus actividades prácticas cotidianas y esta interpretación es algo indisoluble de la acción y es compartida por el conjunto de los actores sociales.

Garfinkel consideraba que "los individuos ejercen su capacidad de acción y no son meros productos de factores sociales o biológicos, se interesaba por el conocimiento tácito que las personas emplean para darle sentido a la realidad y, por tanto, para influir en ella. Garfinkel atribuía un papel importante en su forma de entender y razonar. Los etnometodólogos estudian de que manera las personas explican la realidad y la producen, tienen que controlarse a la hora de hacer juicios relativos a la validez de las prácticas humanas que dan sentido a las cosas".²³⁸

"La etnometodología pretende describir el mundo social tal y como se está continuamente construyendo, emergiendo como realidad objetiva, ordenada, inteligible y familiar. Desde este punto de vista la etnometodología recomienda no tratar los hechos sociales como cosas, sino considerar su objetividad como una realización social. Considera además, que esta autoorganización del mundo social no se sitúa en el estado, la política o cualquier

²³⁶ Id., p. 16

²³⁷ Alain Colon. **Etnometodología y educación**. Piados, México, 1995.

²³⁸ Patrick Baert. **La teoría social en el siglo XX**. Alianza Editorial, Madrid, 2001, p. 103-104

superestructura abstracta sino en las actividades prácticas y de la vida cotidiana de los miembros de la sociedad. Estas actividades se realizan conjuntamente en las interacciones, la gente las realiza ateniéndose y a los tipos de conocimiento propios de la sociedad natural”²³⁹

La etnometodología describe la actividad humana y describirla es darse cuenta de que es productora de sentido, que construye un orden y de que propicia la existencia de una sociedad como organizada

Los etnometodólogos refuerzan la idea de que el mundo social está compuesto de significado y puntos de vista compartidos. “El análisis conversacional y cómo se presenta la ordenación y la coherencia en los intercambios conversacionales. El análisis de la conversación es el estudio de las estructuras y las propiedades formales del lenguaje partiendo de tres hipótesis fundamentales:

- a) La interacción está organizada estructuralmente;
- b) Las contribuciones de los participantes de esta interacción están orientadas contextualmente: el proceso de ajustamiento del enunciado a un contexto es inevitable;
- c) Estas dos propiedades se realizan en cada detalle de la interacción, de tal modo que ningún detalle puede ser desechado por accidental o no pertinente.”²⁴⁰

“Los analistas conversacionales utilizan los datos originales, no transformados ni refinados y basan sus análisis sobre las siguientes asunciones reseñadas por Hitchcock y Huges (1989: 159)

- 1) La conversación es organizada por las partes que conversan.
- 2) Esta ordenación y organización de la conversación se puede presentar en los datos originales.
- 3) La conversación se organiza secuencialmente y el hablante modifica las repeticiones y ocurrencias.
- 4) La conversación presenta un sistema turno de palabra y éstos no están fijados sino que varían.

²³⁹ Fernando Rodríguez Bornaetxea. **Etnometodología**.
<http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/E/etnometodologia.htm>

²⁴⁰ Coulon p. 77

- 5) Las descripciones conversacionales deben ser contextualmente específicas.
- 6) Los datos deben recogerse de la forma más fiel posible y desde lugares naturales donde se producen, por lo general a través de registros tecnológicos como el audiocassette o el videocassette.
- 7) El énfasis sobre la organización secuencial e interactiva de la conversación refleja una salida principal desde la mayoría de los enfoques convencionales lingüísticos y sociolingüísticos.
- 8) La unidad de análisis para el análisis conversacional no debe ser la frase sino más bien las palabras.
- 9) Al analizar la conversación se argumenta que el interés central debe situarse sobre las orientaciones de los participantes a las palabras en términos de las palabras previas.²⁴¹

Así a través de la entrevista semiestructurada las expresiones adquieren significado en el contexto escolar en el se desenvuelve los maestros. Las palabras y las frases no tienen el mismo significado para todos pero el tratamiento que se le da hace que aparezca cierta homogeneidad entre las palabras y una adhesión común de los individuos a su sentido.

5.4 El método de interpretación

En relación con los datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada la orientación para la comprensión del comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria en el escenario en que realizan su acción pedagógica fue afinando de manera continua la interpretación.

Para el tratamiento de los datos se realizó utilizando el análisis de contenido que " es el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos, que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen

²⁴¹ Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez. **Metodología de la investigación cualitativa**. Aljibe, Malaga, 1999, p. 50-51

por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que pueden darse para su empleo posterior”²⁴²

El estudio de un mensaje constituye un análisis de contenido. Es evidente que, ante cualquier mensaje, se realiza un esfuerzo por descubrir su significado y que esto implica una tarea de análisis y la aplicación sistemática de reglas y métodos.

Algunos autores consideran que el análisis de contenido se aplica a todo tipo de mensaje. Y comprende procedimientos para el procesamiento de datos.

Una de las aplicaciones del Análisis de Contenido que señala Krippendorff es la de identificar actitudes, intereses o valores de los emisores, pero en general los objetivos del análisis de contenido son la superación de la incertidumbre sobre la interpretación del investigador y el enriquecimiento de la lectura ya que se descubren estructuras, como señala Bardin “es el análisis de contenido para ver” y para “probar” pues funciona por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de mensajes el análisis de contenido es un análisis de significados.

Los primeros pasos para sistematizar los datos de esta investigación fueron los siguientes:

- 1) Escucha y transcripción de las grabaciones de las entrevistas.
- 2) La entrevista semiestructurada conforma una primera arquitectura para el análisis de datos.
- 3) Lectura y relectura cuidadosa del material para encontrar e identificar informaciones, tendencias y patrones relevantes en cada nivel se presentaron las siguientes temáticas:

Para el nivel 1: Dimensión pedagógica. Los planes y programas de estudio, el aprendizaje y la enseñanza, la evaluación, la formación, las relaciones en el aula.

²⁴² José Luis Piñuel Raigada. **Epistemología, Metodología y Técnicas del Análisis de Contenido**. Universidad Complutense de Madrid, 2002, p. 2. <http://www.ucm.es/info/mdcs/Acontenido.pdf>

Nivel 2: Gestión escolar: el desempeño y la profesionalización docente, el trabajo colegiado, las relaciones entre docentes y directores, las responsabilidades docentes

Nivel 3: La comunidad: La participación, los vínculos escuela-comunidad, la interacción con los padres de familia.

Nivel 4: Consideraciones laborales sindicales: La descentralización, el salario, la motivación para el comportamiento organizacional, la participación sindical.

Nivel 5: el maestro: identidad, expectativas, motivaciones, satisfacciones y preocupaciones.

- 4) Encontrados los patrones y tendencias se delimitó progresivamente los datos, delimitando las unidades significativas de análisis, que se agruparon en categorías.
- 5) Se agruparon datos cuantitativos, porcentajes, puntuación y frecuencias, además, la realización de diagramas permitieron la visualización de la información. Se evaluaron las actitudes, a nivel de comportamiento organizacional, en relación a los planteamientos de la modernización educativa. La evaluación se realizó sobre una escala de siete puntos de (-3 a +3), en dirección e intensidad positiva o negativa, para ello se realizó una extracción de los objetos de actitud (son los objetos en los cuales recae la evaluación: personas, grupos, ideas, acontecimientos), además se evaluaron los términos de significado común que califican los objetos de actitud (predicados), se calcularon los resultados medios para el objeto de actitud considerado. Todos los objetos de actitud se colocaron en la escala de actitud para visualizarlos, en conjunto, el grado de aceptación o de rechazo, en relación a los entrevistados.
- 6) Se regresó a comprender los datos en el contexto de la entrevista semiestructurada en que fueron recogidos
- 7) Se seleccionan los extractos de las entrevistas para mostrar la significatividad en la investigación a través del análisis.

CAPITULO VI

Primeras consideraciones

6.1 Nivel 1 la dimensión pedagógica

La propuesta central de la modernización educativa supone que los maestros, en el aula, se ocupen más de los procesos de enseñanza que de sus funciones, ya que el proceso es una colección de actividades que crean valor para el alumno. Las funciones para la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa son elementos normativos rígidos que producen inmovilidad en los maestros pues el trabajo diario los especializa de tal manera que reduce sus capacidades, en cambio, los procesos permiten el desarrollo de habilidades y capacidades para la enseñanza y el aprendizaje ya que en este existe la posibilidad de mejora permanente.

Los maestros entrevistados, se encuentran en una fase de conocimiento²⁴³ tratando de utilizar en forma adecuada los procedimientos curriculares. Señalan estar centrados en el proceso, sin embargo, las transformaciones en el proceso no siempre se hacen explícitas como una secuencia de actividades esto no forma parte de una nueva cultura para su acción educativa, es decir, el proceso no se entiende como una parte independiente de su acción, conocimiento y saber sino que el proceso forma parte del todo, las subdivisiones que pudieran marcarse desde la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa se dificultan no se puede hablar de procesos en fases que se descongelan y se recongelan sucesiva y permanentemente pues la palabra proceso, para ellos, tiene muchos sentidos: estar pendiente del desarrollo de los alumnos, de las transformaciones que ocurren a través del tiempo en múltiples aspectos y al mismo tiempo cumplir con la tarea principal de su actividad: la enseñanza. Los procesos se cambian continuamente pero no de una manera lineal y progresiva porque diseñan su acción pedagógica procurando resolver problemas que enfrentan los alumnos en el aprendizaje. El comportamiento organizacional del profesor procura atender la emergencia y a través de ésta es que desarrolla y persigue estrategias de enseñanza.

²⁴³ “Dicen que ahora la enseñanza es lograr que el alumno construya su conocimiento.” Entrevista 2

Analiza las condiciones, vuelve pensable y practicable su estrategia. Esto forma parte de su identidad.

El comportamiento organizacional del profesor en el aula debería pasar de lo burocrático a lo estratégico, pues la modernización considera que el profesor debe de actuar conciente e intencionalmente dirigiéndose a conseguir uno o más objetivos relacionados con el aprendizaje del alumno. Los profesores entrevistados, las estrategias no siempre se deciden por anticipado. Consideran que la enseñanza implica apoyar al alumno en la construcción de su propio conocimiento, en esta construcción del conocimiento la actividad principal es enseñar a reflexionar. Esto sólo pueden lograrlo "si trabajan con los enfoques que proponen los planes y programas de estudio"²⁴⁴ y preparando al alumno para un nuevo tipo de "trabajo" que encierra dos valores fundamentales: el respeto y la participación. Efectivamente los maestros se encuentran centrados en el proceso puesto que para enseñar a reflexionar tienen que concentrarse en los procesos que configuran la relación sujeto-objeto por lo cual la acción de los maestros no depende del dominio de las orientaciones técnico-administrativas de la modernización educativa. Enseñar a reflexionar rompe con la concepción de aprendizaje aislado o individual al marcar los valores de respeto y participación y, por supuesto, que la enseñanza dejada de tener un sentido mecánico o meramente instrumental.

Para los maestros su acción en el aula no solamente es incorporar procesos racionales e intencionales sino también es una construcción con sus alumnos. La enseñanza está directamente relacionada con las necesidades de los alumnos, por ello no existe una única forma de enseñar, ésta es flexible. "para enseñar necesitas estarle buscando según las necesidades de cada niño algunos necesitan métodos mecánicos, otros no,"²⁴⁵ la enseñanza es la manera en que comparten y comunican el conocimiento.

Las concepción de aprendizaje se ha transformado, los maestros reconocen al alumno como un sujeto activo "capaz de aprender por sí mismo"²⁴⁶ y que aprenden cuando "utilizan las herramientas que el maestro les proporciona"²⁴⁷ La mayoría, se sitúan en la idea de que el aprendizaje debe ser significativo para los alumnos y a fin de que puedan

²⁴⁴ Entrevista 6

²⁴⁵ Entrevista 12

²⁴⁶ Entrevista 2

²⁴⁷ Entrevista 5

aplicarlo en la realidad. Sin embargo, los profesores que conocen los elementos teóricos del constructivismo son quienes pueden implementarlo, consciente e intencionalmente, los demás siguiendo las orientaciones de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa tratan de transformar sus formas de enseñanza.²⁴⁸

El aprendizaje memorístico es rechazado por casi todos los informantes clave ya que sólo lo consideran como un proceso mecánico del cual tratan de alejarse “te complicas menos la vida trabajando como te sugieren en los cursos, que trabajando de una manera memorística o mecánica porque constantemente tendrás que estar recordando, recordando, recordando y si ellos, lo reflexionan lo van a asimilar y no lo van a olvidar jamás”²⁴⁹ No existe un rechazo absoluto a la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa ya que ésta marca posibilidades, aunque regula, es una orientación que produce cierto orden y una seguridad relativa para actuar.

A pesar de estas transformaciones en la acción de los docentes, los resultados no son satisfactorios para los docentes “yo me he dado cuenta que enseñamos pero no vemos que realmente se aprenda, que se logre el objetivo.”²⁵⁰ los factores que más influyen son: la carrera contra el tiempo por concluir con los contenidos, el número elevado de alumnos por grupo, la distracción y falta de concentración de los alumnos, las presiones administrativas, el trabajar bajo la idea de procesos y no de contenidos lleva a que se extiendan el tratamiento de los mismos y los lleva a la dispersión.²⁵¹

En los maestros existe una preocupación por la eficiencia y la eficacia, sin embargo, su comportamiento organizacional se aleja de estos dos valores. Para la modernización educativa, el maestro es eficiente si tiene la capacidad de satisfacer la demandas de la comunidad educativa, y del sistema en que se inserta, si hace un uso adecuado de los recursos existentes, ejecuta correctamente ciertas tareas y soluciona problemas, cuida lo

²⁴⁸ “Antes le decías al niño: a ver, esto es el sujeto y esto es el predicado, vamos a separar el sujeto y ¿cuál es el predicado? Al niño no le interesaba eso así como lo aprendía así lo olvidaba porque no era funcional, pero ahora lo pones a escribir cuentos con sus propias palabras, o cartas y para ellos es más funcional, porque tienen que reunir ciertos requisitos, tienen que hacer ciertas cosas, para resolverlo”. Entrevista 6

²⁴⁹ Entrevista 6

²⁵⁰ Entrevista 11

²⁵¹ “El programa y los planes de estudio fueron cambiados en una forma tan abrupta que no tomaron en cuenta las características del estudiante mexicano, o sea, quieren que llevemos, que maneemos una gran cantidad de información, es exagerada, que a la larga los muchachos no consolidan los conocimientos, muchos maestros no tenemos la habilidad de correlacionar las asignaturas como nos dicen las autoridades, ahora el conocimiento es muy segmentado los tiempos de trabajo antes eran menos estresantes” Entrevista 3

existente, cumple con sus obligaciones y tareas, enseña bien a los alumnos, si asiste regularmente, si busca el mantenimiento material y de las normas, si se preocupa por planear y organizar los medios, los métodos y procedimientos de enseñanza que garanticen un uso óptimo de los recursos disponibles, es decir, que la eficiencia se logra cuando se orienta a la mejor forma de cumplir o ejecutar los métodos educativos ya que así los recursos se aplicarán de la manera más racional posible, si el maestro se preocupa por hacer bien las cosas. Cómo se hacen las cosas, de que manera deben ejecutarse las actividades planteadas representan el énfasis que la eficiencia requiere para la aplicación de los métodos y procedimientos internos. Para los maestros que cuentan con mayor reconocimiento en la comunidad, la eficiencia no representan ningún problema, pues el cumplimiento de lo formal no es considerado una obligación así lo marca un informante clave "llegar temprano, atender a mi grupo, no los considero como algo a lo que me tenga que obligar la autoridad, para mi es parte de lo pedagógico y para mí, lo pedagógico está primero" ²⁵²

El comportamiento organizacional de los maestros dentro del aula encuentra sus límites debido a una formación reducida pues consideran que las situaciones que se les presentan los rebasan, así lo manifiesta un informante: "a parte de tu normal básica tienes que estudiar otra carrera, porque sino empiezas a preguntarte: por qué mis niños no aprenden, qué tan buena ha sido mi planeación, que tan funcional es lo que le enseño a mis niños, cuál a sido mi bibliografía para que ellos aprendan" ²⁵³ otro informante dice: "para poder intervenir con mayor eficiencia en el aprendizaje de los alumnos debes tener muchos elementos metodológicos y para eso también una formación más amplia, más humanista, para poder enseñar porque sino no lo puedes hacer" ²⁵⁴

El comportamiento organizacional de los maestros lleva a que el alcance de sus objetivos se vea limitado por aspectos estructurales y organizativos, el tiempo por concluir los programas hace que no ofrezcan a los alumnos la asimilación de conocimientos, por otra parte la motivación de los profesores hacia el trabajo en el aula se ve disminuida e incluso parece inexplicable "en realidad son pocos los maestros que llevan bien planeada su clase y además que la hacen atractiva para los alumnos, no sé por qué aquí hay maestros

²⁵² Entrevista 2

²⁵³ Entrevista 6

²⁵⁴ Entrevista 3

muy jóvenes, que acaban de egresar y me preocupa que tienen muy poco tiempo con los niños y ya no aguantan a sus grupos".²⁵⁵

La relación con los alumnos se ha visto deteriorada, si bien reconocen que las limitantes materiales para trabajar con el constructivismo afectan el aprendizaje de los alumnos y las formas de enseñanza, es más importante el comportamiento organizacional de los maestros que muestra desinterés por los alumnos "los maestros reducimos el proceso de aprendizaje y también, yo creo, la enseñanza le decimos al niño así es, no le revisamos, los ponemos a hacer un cuento pero no lo revisamos, no sabemos si el niño escribió con faltas de ortografía, si utilizó signos de puntuación, no sabemos cuales son los personajes del cuento, no sabemos la lógica del cuento que escribió, entonces, no podemos corregir, no les decimos nada, no podemos enseñar, son demasiadas fallas".²⁵⁶

La habilidad del maestro determina su eficacia en el contexto de la modernización educativa, porque en ella se ponen en juego la comunicación, el razonamiento, la socialización, su noción del tiempo, y el espacio para que se hagan bien las cosas. Con la modernización educativa se pretende que el maestro esté orientado hacia la obtención de resultados, el alcanzar objetivos, que actúe con capacidad para hacer las cosas adecuadas atendiendo las necesidades externas que la organización escolar y las que el ambiente le plantean, optimizar los recursos, busca la manera de atraer recursos y proporcionarlos a la escuela, poner en práctica valores, se orienta a obtener más.

Generalmente, el comportamiento organizacional de los maestros en la modernización educativa, pasó de una preocupación por obtener resultados satisfactorios con sus alumnos a un interés centrado en su propia individualidad.²⁵⁷

Los deficientes resultados que obtienen los alumnos, se debe a las propia forma de aprender del alumno "el niño no hace significativo lo que aprende"²⁵⁸, la preparación de los maestros no es suficiente "aunque haya cursos de esto y cursos de lo otro, aunque

²⁵⁵ Entrevista 2

²⁵⁶ Entrevista 5

²⁵⁷ "yo veía a los maestros más entusiastas y más interesados con los alumnos y es que quizá no se fijaban mucho en diferenciar ámbitos para el aprendizaje lo veían más integral, pero estaban más preocupados por sacar buenos grupos. Ahora, los maestros están muy, muy preocupados por prepararse, pero para ganar más dinero, quizá ya para salirse de grupo" Entrevista 2

²⁵⁸ Entrevista 3

se apliquen nuevas técnicas los niños siguen saliendo mal, no saben hacer resta con transformación, llegan a quinto y no saben multiplicar, se les dificulta leer y escribir”²⁵⁹ .

Los maestros se ven rebasados por la problemática social, “hay muchas cosas que están estorbando el aprendizaje; los niños están descuidados, la televisión, los videos los absorben”²⁶⁰

Existe desconfianza en los procedimientos, métodos y técnicas de aprendizaje de la modernización y esto lleva a resultados deficientes “queremos que los alumnos sepan manejar computadoras, que entiendan instrucciones, que sean capaces de integrar lo que aprenden y actuar, pero lo que les estamos exigiendo son niveles más altos de concentración y ¿dónde queda la construcción del aprendizaje o del conocimiento? No lo podemos ver, porque el niño se concentra más y no podemos ver el desarrollo que tiene, no podemos ver si ya su competencia lingüística es más amplia, si ya tiene más lógica, sino se atrasa, no podemos ver su desarrollo potencial de Vigotsky, no podemos ver si hay creación”²⁶¹

Los maestros con cinco o menos años de experiencia consideran que se encuentran actualizados debido a que tienen poco tiempo de haber egresado con un nivel de licenciatura; los maestros con más de cinco años de experiencia sostienen que su comportamiento organizacional está afectado por la falta de preparación impactando negativamente dentro de los procesos de aprendizaje y enseñanza en el aula, si bien, la modernización educativa plantea la actualización permanente, los profesores consideran que las estrategias diseñadas no responde a las necesidades que su trabajo exige. Los maestros, entrevistados en este rubro reconocen que los cursos de actualización son adecuados para saber sus fallas y en qué nivel trabajar, sin embargo, saben que no son suficientes ya que tienen poca durabilidad, además de estar centrados en aspectos técnicos de la enseñanza y no tanto metodológicos y teóricos de las corrientes pedagógicas.

²⁵⁹ Entrevista 8

²⁶⁰ Entrevista 10

²⁶¹ Entrevista 3

6.2 Nivel 2: La dimensión gestión y funcionamiento escolar

El comportamiento organizacional desempeñado por los directores dentro de la escuela muestra que el estilo de liderazgo, la preparación y las habilidades técnicas, administrativas, culturales, las trayectorias y las características personales y las relaciones construidas con la comunidad educativa juegan un papel importante para el comportamiento organizacional de los maestros frente a grupo.

Para los informantes clave del turno vespertino, el ejercicio de la dirección escolar se caracteriza por un comportamiento burocrático ²⁶² este comportamiento centrado en la racionalidad legal, impersonal, formal y meritocrático, genera en los maestros tensión y aislamiento "nos presionan mucho con la carga administrativa, les importa más lo administrativo que el maestro." ²⁶³ La autoridad jerárquica lleva a la toma de decisiones centradas en la figura del director. Para los maestros del turno matutino el ejercicio de la dirección parece ser más democrático "el maestro es ecuánime, abierto, le da importancia a los niños y eso me gusta porque toma en cuenta las opiniones y después decidimos o él decide, pero siento que nos toma en cuenta" ²⁶⁴ esto genera confianza, creatividad, motivación entre algunos maestros.

La acción de los directores se centra en la organización, su acción no tanto técnica ni pedagógica pero si administrativa, es decir, saben que en sus manos se encuentra la dirección de la comunidad escolar "a mi me gusta mucho el dirigir más que ser maestra, me gusta organizar e involucrar a la gente, ser una especie de líder, ser firme pero buena, darle ánimos a la gente, decirles esto es así y con unos ser más tolerante y con otros no tan tolerante, yo siempre delego, no me gusta imponerme a mí muchos trabajos, me gusta explicar y que todos hagamos juntos las tareas. Me gusta mucho la disciplina, yo siento que es esencial para poder trabajar, hay que trabajar la disciplina." ²⁶⁵

²⁶² "Aquí en esta dirección la maestra es, no sé... yo siento; es muy administrativa, como que me tienen que entregar esto, esto y esto. Sí es muy administrativa, tienes que entregar esto con estas características, es mejor que te vengan a ver y que vean como trabajan los niños, cuál es el resultado y vale más que lo administrativo" Entrevista 9

²⁶³ Entrevista 1

²⁶⁴ Entrevista 5

²⁶⁵ entrevista 14

La racionalidad técnico-administrativa promueve grupos más autónomos al interior de la escuela sin embargo existe dificultades para generar programas específicos que desarrollen las habilidades de los profesores y produzcan nuevos conocimientos para la enseñanza, la experimentación y la asunción de riesgos colectivos encuentran sus propios límites por el desconocimiento, la falta de sistematicidad, el procurar ignorar el conocimiento desarrollado al interior de la escuela para actuar, además de la poca relación con otros grupos o sectores que apoyen las actividades del maestro

Para la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa la escuela es un instrumento racional, un sistema coherente, consistente e integrado de tal forma que puede alcanzar fines específicos, sin embargo, en este espacio existe un rejuogo de fuerzas de poder. En la escuela coexisten poderes legítimos basados en la legalidad y los ilegítimos que carecen de una autorización formal.

La modernización educativa descentraliza la acción del maestro en aula por una visión en que la escuela, en su conjunto, debe promover el aprendizaje y la enseñanza, se inhibe acción del maestro en el aula y la falta de estímulo por la dirección escolar provoca que participación y creatividad sea difusa. El control y el mando directivo de la escuela, la rigidez disciplinaria provoca el aislamiento entre los profesores frente a grupo.

La falta de compromiso sigue siendo una de las constantes más importantes, a pesar de que en las juntas de Consejo Técnico Consultivo formalmente se busca obtener compromisos de calidad para la enseñanza de manera colectiva y no individual, los compromisos más bien se obtienen para organizar eventos y para el funcionamiento general de la institución, burocratizando aquellas actividades que requieren un compromiso de calidad, la simulación parece algo natural y cuando es denunciada crea conflictos o bien indiferencia.

La flexibilidad estructural al interior de la escuela es promovida formalmente a través de documentos y propuestas de acción sugeridas para que el director las implemente reconociendo el crecimiento del ámbito informal y con el fin de facilitar nuevas formas de cooperación, comunicación y movilización de saberes hacen de nuevo que no se generen en las propias escuelas, pero reforzando el individualismo del maestro mediante otros mecanismos económicos.

El maestro, para la gestión escolar es un actor principal ya que cualquier cambio que se desee impulsar tiene como eje central a éste.

Lograr la integración de los aspectos formales e informales dentro de la escuela no es una tarea fácil, tampoco lo es poner en primicia el conocimiento como un recurso valioso como tampoco lo es impulsar la cooperación y la colaboración como nuevos esquemas de trabajo.

La participación voluntaria de los maestros en la gestión escolar supone que a través del convencimiento se redunde en un mayor compromiso y consenso del maestro con la escuela, sin embargo, las declaraciones de los maestros señalan que " es difícil cambiar, porque no sabemos buscar cosas nuevas, nos hemos conformado desde hace mucho tiempo para hacer las cosas de la misma manera y desgraciadamente, cuando nos piden que cambiemos se nos hace difícil, pero ahí vamos, tal vez más adelante esto pueda suceder sin tantas presiones" ²⁶⁶

Si bien la estructura organizativa a tratado de dismantelar la jerarquía burocrática en la que se insertaba al maestro, tratando de incrementar la flexibilidad mediante la reducción de personal, la contratación temporal, con un salario flexible y variable, con la participación de los maestros en la toma de decisiones a través del proyecto escolar y definiendo su trabajo en torno a tareas, parece difícil que su capacidad para contribuir en la estrategia general de la escuela y en su adaptación tenga una repercusión amplia.

Aun las nuevas formas para la realización del trabajo se vislumbran como posibilidades. La propia Secretaria de Educación Pública ha proporcionado cursos y algunos lineamientos específicos que ponen en marcha mecanismos para el autocontrol, pero la imposición de los directivos pesa demasiado jerárquicamente.

Los maestros, sienten que las presiones del trabajo han ido en aumento, esto debido a la idea de calidad que se les ha presentado "siempre insisten que debemos trabajar con calidad, pero aun ritmo de trabajo que es tan rápido, que es muy difícil de lograr, ahora

²⁶⁶ Entrevista 15

ya nos están haciendo responsables de todo, nos presionan y nos cargan que los alumnos fallen aunque no sean de tu grupo”²⁶⁷

Si bien el programa de modernización procura que los maestros realicen un trabajo autodirigido a través del trabajo en equipo, la actualización y formación de maestros con habilidades especiales, la formación de grupos para la resolución de los problemas escolares, un comportamiento organizacional para los maestros basado en principios de creatividad e innovación, la puesta en práctica de sus sugerencias, el manejo de información compartida. La integración este pensamiento racional administrativo se ve remplazado por visiones de los maestros tendientes siempre a verlos como maestros que en el futuro serán desechables, pues se establecen mecanismos que dificultan la formulación de propuestas de largo alcance.

Los maestros parecen paralizarse con el aumento y enriquecimiento de la “tarea educativa” aunado a las políticas de contratación de los profesores “las autoridades nos están obligando a no hacer nuestro trabajo de manera normal, como debe de ser, porque los maestros ya no pasan mucho tiempo con sus alumnos, los contratan y recontratan pero no saben que pasará después, cómo queremos calidad.”²⁶⁸

La nueva gestión escolar requiere de la participación de diversos actores en la escuela se adecua está participación con el fin de lograr mayor eficiencia, pero en este proceso un maestro señala: “el cambio no parece ser tan radical, sobre todo porque estamos cerca de los padres de familia y los alumnos, pero si hemos tenido que ir aprendiendo a trabajar con armonía a ver los problemas de los compañeros, conocer sus modos de pensar y es interesante y mucho mejor, pero no se da mucho porque luego no funciona, porque yo he visto que nos piden nombres para la participación y hacen el papeleo pero no funciona”²⁶⁹.

La gestión escolar también ha traído conflicto entre los profesores de mayor antigüedad y los nuevos ya que los maestros recién egresados muestran actitudes para la participación y trabajo de mayor ritmo, pero al mismo tiempo un mayor aislamiento pues los maestros de planta mantienen el compañerismo y una comunicación informal sobre los problemas y

²⁶⁷ Entrevista 12

²⁶⁸ Entrevista 3

²⁶⁹ Entrevista 14

prácticas de trabajo. "Creen que lo saben porque ya tienen la licenciatura, casi no platican con nosotros, no escuchan nuestros consejos, no nos preguntan creen que saben y luego les sale mal cómo lo que pasó el diez de mayo, trabajaron mucho, pero no lució el adorno y en las clases también como que no, nosotros compartimos más, antes el maestro nuevo iba con otro maestro de la escuela y le preguntaba, pero ahora no, se encierran en su salón, y le gane en el concurso de Rilec y ella pensaba que me iba a ganar, yo le pregunté pero me contestó mal" ²⁷⁰

En las juntas de consejo con el grupo colegiado se le ha dado mayor importancia al dialogo y a la participación efectiva y un mayor margen de libertad tratando de fortalecer el equilibrio y respeto mutuo entre los maestros y la dirección, además de favorecer de manera más amplia la creatividad y capacidad del maestro para revalorarlo frente a la sociedad a primera vista no parece que la modernización educativa buscara eficacia sin embargo, las preocupaciones por el rendimiento de los alumnos, el intentar bajar las tasas de deserción, reprobación llevan a los maestros a realizar prácticas de simulación y burocratizadas que los alejan de la posibilidad de mejorar la vida del trabajo escolar

Las nuevas formas de gestión escolar en el fondo proponen que los directores sean capaces de liderar los procesos de cambio y transformación escolar, es decir, que puedan traducir el comportamiento organizacional deseado para la institución en comportamientos específicos para los maestros desafiando el estado actual de las cosas inculcando los valores necesarios para alcanzar la estrategia de cambio con ellos, se supone motivarían a los maestros para alcanzar las metas deseadas.

Los directores tendrían que transmitir valores y hábitos de trabajo ante los requerimientos del medio ambiente escolar y en función de las directrices de la SEP. La planeación sigue siendo un elemento objetivo, aun pertenece a los directores.

²⁷⁰ Entrevista 15

6.3 Nivel 3: La dimensión la relación con la comunidad

Los maestros reconocen que la relación entre la escuela y los padres de familia después de la modernización educativa se transformó, saben que la participación implica incluir las posturas de los padres de familia y que esto complica las relaciones, la toma de decisiones, además, genera mayores compromisos.

En general los maestros solicitan mayor participación de los padres de familia, ya no necesitan la colaboración material de éstos, sino una participación en la cual se involucren en las situaciones problemáticas del grupo. Sin embargo, tienen temores de los que padres de familia se tomen atribuciones que no les corresponden sobre todo en materia educativa, administrativa y pedagógica, ya que consideran que la participación de los padres de familia se inserta en el campo de la educación dentro del hogar y de apoyo a las tareas que propiamente realiza la escuela pues carecen de elementos teóricos, metodológicos y pedagógicos y administrativos para involucrarse de esta manera.

Los profesores buscan alternativas ante el desinterés de los padres de familia hacia la educación de sus hijos, éste es reforzado por aspectos estructurales que los han obligado a trabajar largas jornadas, además del incremento en la desintegración familiar. Los maestros invitan a los padres de familia a trabajar en las aulas, en actividades festivas y cívicas, además de las actividades tradicionales para el cuidado y mantenimiento del edificio escolar y de su apoyo económico o material, con el fin de favorecer las relaciones entre los niños y sus padres hacia el trabajo escolar.²⁷¹ El comportamiento organizacional de los maestro con los padres de familia en las actividades escolares ha sido una actividad desarrollada bajo propuestas flexibles y con procedimientos informales incluso ambiguos, por ello, la participación y la relación con la comunidad se sustenta en relaciones sociales y no en procedimientos formales, reglas y responsabilidades de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa.

²⁷¹ “Es buena la participación siempre y cuando esté bien aprovechada los invitaba, no porque los pusiera a trabajar con los niños porque se desesperan los padres de familia, ellos no saben y caen en métodos de memorizaciones, mecánicos; pero yo los tenía ahí nada más para que el niño se sintiera apoyado, para que vieran cómo trabajaba yo con el niño y ellos dieran seguimiento en su casa.”

La participación de los padres de familia se genera dentro de la dinámica del grupo escolar al que pertenecen sus hijos, esta particularidad hace que en cada grupo se enfrenten propios problemas de colaboración, cooperación colectiva en situaciones específicas, y con ello se crean mecanismos para enfrentar los conflictos.

Para la racionalidad técnico-administrativa de la modernización, la participación y la relación con la comunidad adquieren un carácter importante, sin embargo, este concepto se aleja de los propósitos reales que la comunidad educativa demanda, se acepta que la participación es importante y necesaria pero no se reflexiona acerca de lo que la participación conlleva.

Para los maestros la participación de los padres de familia en la escuela y en aula sugerida desde la racionalidad técnico-administrativa es poco efectiva, porque no es integral, además de esporádica²⁷², pues consideran que en los hogares el abandono de los niños se refleja en el aprendizaje y conducta en el aula.

Para los directores la participación aun se centra en pedir colaboraciones materiales y organizativas, a través de ésta los directores administran y aplican recursos para el buen funcionamiento del plantel, es importante rendir cuentas a los padres de familia; los directores dejan de lado aspectos educativos y pedagógicos.

Para la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa la participación es un instrumento relacionado con la obtención de resultados, sin embargo la participación es una participación social.

²⁷² “El hecho de que un papá venga a exponer o leer un tema sí, sí es participación, pero con esto el niño no va a superar sus rezagos es una actividad muy ligera, lo que se quiere es que el papá tenga un compromiso mucho más profundo, un proceso largo, pero en realidad esa participación que realiza el padre no tiene ninguna incidencia, no tiene profundidad.” Entrevista 15

6.4 Nivel 4: La dimensión laboral-sindical

Las condiciones laborales son difíciles. La inestabilidad que tienen los profesores hasta cinco años de experiencia es alta, pues no poseen un contrato de base, para ellos el salario es insuficiente pero no les afecta tanto por ser solteros, además obtienen un ingreso mayor que un maestro normalista, sostienen que están en el entendido de que se trata de una carrera de satisfacción. Por el contrario los maestros con más de cinco años de experiencia laboral que tienen otro estado civil y cuentan con responsabilidades familiares mayores, consideran que se ven limitados por sus bajos salarios, en su mayoría son maestros normalistas, sólo el 60% de los entrevistados de este grupo han accedido a Carrera Magisterial y dentro de éstos 22% se encuentra en nivel C, y se ven obligados a trabajar otro turno adicional para alcanzar mejores condiciones de vida.

Los directores juzgan que el salario es un incentivo para los maestros, sin embargo observan que quienes tienen los salarios más altos de la escuela no se comprometen con el trabajo, ya que desean mantenerse bajo las mismas condiciones de aquellos que ganan menos, además de que la racionalidad técnico-administrativa no ha creado mecanismos para diferenciar estructuralmente estas condiciones.

Carrera Magisterial, a procurado resolver los problemas derivados de los bajos salarios y de la actualización permanente a través de la creación de diferentes niveles, sin embargo, las prácticas negativas para acceder a éstos llevan a los maestros a considerarlo como un mecanismo poco eficaz. La individualización extrema trae consigo el deterioro moral del maestro. El ejercicio desviado de los propósitos y las funciones de Carrera Magisterial tiende a ser empleado para lograr ventajas materiales individuales, y esto es propiciado por el débil control institucional.

En este contexto educativo además se un desarrollo económico más importante para el magisterio se requiere de una educación cívica que haga más exigente los códigos sociales y personales de comportamiento ya que sin ello el maestro pierde legitimidad frente a sus alumnos, colegas, padres de familia y con la sociedad en general. Un motivador importante es el incentivo económico, ello obliga en parte a los profesores, a inscribirse en el Programa de Carrera Magisterial.

Los maestros que se encuentran contratados en ambos turnos con código 10 (base) consideran que no les afecta los cambios que a raíz de la modernización educativa se han venido operando ²⁷³ en cambio, los maestros contratados con al menos una de las plazas con código 10 y la otra provisional (interinato indefinido con titular), tampoco parecen sentirse afectados; pero quienes son contratados provisionalmente con titular en zonas más céntricas de la ciudad señalan: "muchos de aquí no nos damos cuenta porque aquí hay niños pero en otras escuelas no hay, en donde trabajo en la tarde quieren cerrar el turno y no sé que vamos a hacer." ²⁷⁴

Los maestros que se encuentran en situación de trabajo temporal y tiempo parcial, son maestros que poco conocen a sus alumnos y esto es motivo de desaliento. ²⁷⁵ El comportamiento competitivo no parece tener aceptación, más aun cuando no se refleja entre los alumnos una mejora. ²⁷⁶

El comportamiento competitivo no se encuentra enraizado en los maestros ya que no surge de valores informales, como efecto de muchas decisiones que se dan a través del transcurso de los años; más bien, el comportamiento competitivo ha sido impuesto por la racionalidad técnica administrativa central de la modernización educativa como una serie de procesos racionales

²⁷³ "Los cambios en el manejo de las plazas me preocupan, todavía no me afectan, pero si me preocupan y digo no me afectan porque hemos tenido personal que atiende a los grupos, pero si me afecta en otra forma, porque, por ejemplo, los niños que ven a sus maestros, que yo tengo varios, que les dan contratos por tres meses, yo siempre estoy a la expectativa y si se va ella y no le dan trabajo, ¿a quién voy a acomodar ahí para que le de seguimiento a los niños? O hasta dónde me voy a involucrar yo si hay necesidad para darles seguimiento; una de mis prioridades es no dejar a los niños sin clases por muchas cosas: si los dejo afuera hay un ambiente donde no hay trabajo, no hay respeto no hay nada, entonces lejos de avanzar siento como que te atrasas. Entonces tengo la inseguridad de que no va haber maestros, no sé eso me trastorna no estoy de acuerdo" Entrevista 5

²⁷⁴ Entrevista 6

²⁷⁵ "Mira, pues yo he trabajado por un mes en las escuelas y tienes que trabajar tratando de solucionar sólo los problemas más apremiantes que puedes darte cuenta con los alumnos, pero no me gusta porque tú tienes que ver qué hacer con cada grupo y no haces proyectos de largo plazo, porque no sabes que hacían con los maestros con los que trabajaron nadie te dice nada" Entrevista 12

²⁷⁶ "Yo pienso que es una lucha desleal porque realmente los maestros que asisten a carrera magisterial están tratando de ver quienes hace más, quien hace la mayor parte de los proyectos para poder ganar más puntos, entonces, digo yo ¿dónde está el esfuerzo el interés del maestro por la superación personal?, ¿existe? No, realmente, lo que se ve es el provecho económico, pero no se ve una proyección en el mejoramiento, tanto en el comportamiento como en la superación del conocimiento en los alumnos, porque si bueno dices: está estudiando mínimo sus alumnos deben saber esto y esto y, ¿dónde está?" Entrevista 3

El comportamiento organizacional competitivo del maestro tendría que notarse en la obtención de resultados y mejoras, pero esto no ha sido así, ya que los maestros no logran resultados visibles al interior de la escuela pues la innovación procede de aquello no formalizado "pues mira, si vez a la maestra de primero, no está en Carrera Magisterial y tiene mucho prestigio en la escuela, ha tenido muchas veces primero, pero en otros grados en que ha estado es muy buena maestra, porque hace bien su trabajo y no está en Carrera. Como que nos centramos en muy pocas cosas con Carrera Magisterial, sobre todo en el examen y en los puntos" ²⁷⁷ .

La revisión de los resultados obtenidos en el factor de preparación profesional de los maestros de la escuela en estudio durante los ciclos escolares 1997-1998 y 1998-1999 muestran un comportamiento no competitivo desde la perspectiva de la racionalidad técnico administrativa de la propia modernización educativa. A continuación se presenta este análisis.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE) que "obedece a la necesidad de integrar e impulsar esfuerzos de evaluación en todo el país con un sentido de racionalidad, eficiencia y participación" ²⁷⁸ replanteando el sentido de la evaluación: de una evaluación que se dedica a criticar y controlar acciones a una que documente, explique profundamente y de razón sobre la toma de decisiones la valoración colegiada que permitan diseñar y desarrollar estrategias más apropiadas para los alumnos. "Lo que sucede en las escuelas es de carácter público; la sociedad debe participar en el mejoramiento constante de la acción educativa, pero para participar debe conocer, estar informada; y la evaluación es la mejor fuente de información." ²⁷⁹ Con el Programa de Difusión de Resultados de Evaluación Educativa sustentado en el Plan Nacional de desarrollo 1995-2000 se enviaron a las escuelas algunos resultados nacionales, estatales, regionales y de la propia escuela con los cuales se puede hacer una valoración

²⁷⁷ Entrevista 11

²⁷⁸ Félix Francisco Martínez Rodríguez. **El Sistema Nacional de Evaluación Educativa de México (SNEE)**. Revista de Educación. Enero-abril 2000. http://snee.sep.gob.mx/Documentos/Reportes/RevistasRE/Revistas_Educación.htm

²⁷⁹ id.

comparativa que permiten "conocer la posición y los avances o retrocesos en el tiempo, de una escuela zona o entidad." ²⁸⁰

El informe enviado a la escuela Profr. Ramón Andrade Carmona se conforma por algunos resultados generales, no personalizados sobre Metodología y Contenidos Programáticos que porque se consideran más relacionados con el trabajo en el aula. Es importante resaltar que dichos informes fueron recibidos a partir de 1996 y hasta el año 2000, completos en lo referente a los índices de aprobación, deserción, reprobación y repetición que hacen posible la comparación de resultados a nivel interno, en relación con la zona y la entidad federativa en estos rubros; pero también se recibieron datos que sólo permiten la comparación de un ciclo escolar a otro, es decir, se recibieron informes parciales y con posibilidades de análisis diferenciados que imposibilitan mostrar tendencias de más largo alcance.

El instrumento para evaluar la preparación profesional mide "el Nivel de Conocimiento, Comprensión y Aplicación que tienen los maestros acerca de aspectos relacionados con Legislación Educativa y Normatividad, Administración, Planeación y Evaluación Escolares, Metodología y Contenidos Programáticos." ²⁸¹ Este Factor corresponde a los conocimientos que los maestros requieren para desarrollar su función.

Esta evaluación se realiza anualmente, casi al final del ciclo escolar. En la escuela de estudio sólo se obtuvieron los informes de los ciclos escolares 1997-1998, 1998-1999. Se retoman los datos enviados por la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

Para interpretación de resultados se anexa a los informes recibidos por la institución, una escala de medición con intervalos que caracterizan a la población evaluada en cada uno de ellos "La escala 0-100 que aquí se emplea ha sido dividida en cuatro niveles de logro

²⁸⁰ SEP. **Distribución de los planteles públicos de educación primaria y secundaria, según el nivel de aciertos de sus alumnos en los exámenes de carrera magisterial. Evaluar para mejorar.** México, 2000 p. 3

²⁸¹ SEP y Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. **Resultados de Preparación Profesional Octava Etapa de Carrera Magisterial.** p. 1

(intervalos) que permiten caracterizar, de manera general a los maestros en los aspectos medidos²⁸²

NIVELES DE LOGRO	INTERVALOS EN LA ESCALA	SIGNIFICADO DE CADA NIVEL DE LOGRO
A	0 a 30 (%)	Los maestros que se ubican en este nivel evidencian una insuficiencia drástica del conocimiento y dominio de la metodología propuesta para la enseñanza de las asignaturas, como a los contenidos programáticos referentes a éstas. Por lo anterior, requieren de un repaso, en grupo colegiado ²⁸³ de los apartados del Plan y los Programas de estudio vigentes que tratan de aspectos, haciendo uso de estrategias analítico-reflexiva que propicie su total comprensión. Además, recurrir a fuentes de información que les permita ampliar y/o profundizar en los temas que se tratan en clase
B	31 a 50 (%)	Los maestros que se ubican en este nivel evidencian una insuficiencia del conocimiento y dominio tanto de la metodología propuesta para la enseñanza de las asignaturas, como de los contenidos programáticos referentes a éstas. Por lo anterior, requieren de un repaso, en grupos a fines, ²⁸⁴ de los apartados del Plan y Programas de estudio vigentes que tratan de estos aspectos, haciendo uso de una estrategia analítico-reflexiva que propicie su total comprensión. Además de recurrir a diferentes fuentes de organización que les permitan ampliar y/o profundizar en los temas que se tratan en clase.
C	51 a 70 (%)	Los maestros que se ubican en este nivel evidencian una suficiencia del conocimiento y dominio tanto de la metodología propuesta para la enseñanza de las asignaturas, como de los contenidos programáticos referentes a éstas. Por lo anterior, requieren de un repaso de los apartados del Plan y Programas de estudio vigentes que tratan de estos aspectos, haciendo uso de una estrategia analítico-reflexiva que propicie su total comprensión. Además de recurrir a fuentes de información que les permitan ampliar y/o profundizar en los temas que tratan en clase.
D	70 a 100 (%)	Los maestros que se ubican en este nivel evidencian una suficiencia alta del conocimiento y dominio tanto de la metodología propuesta para la enseñanza de las asignaturas, como de los contenidos programáticos referentes a éstas. Por lo anterior, sólo requieren de un repaso de los apartados del Plan y Programas de Estudio vigentes que tratan de estos aspectos, en aquellos puntos o conceptos que aun no les quedan claros. Además, recurrir a fuentes de información que les permitan ampliar y/o profundizar los temas que tratan en clase

FUENTE: Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. Resultados de la octava etapa de carrera Magisterial, p. 4-5

Con base en lo anterior y los resultados obtenidos por los profesores que se evaluaron en el factor de preparación profesional durante los ciclos escolares 1997-1998 y 1998-1999 se presentan algunas características por grado.

En los dos ciclos escolares analizados, los maestros de primer grado obtuvieron un nivel suficiente (C) en el conocimiento y dominio metodológico de las asignaturas de español y

²⁸² Id., p. 4

²⁸³ Grupo colegiado es aquel integrado por todo el personal de la escuela

²⁸⁴ Grupos afines son los integrados por docentes que comparten una problemática común.

ciencias naturales; y un nivel suficientemente alto (D) en matemáticas. El comportamiento organizacional de los maestros es congruente con la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa ya que supone que el maestro debe prepararse fundamentalmente en el español, "la prioridad más alta se asigna al dominio de la lectura, la escritura y la expresión oral. En los dos primeros grados, se dedica al español el 45 por ciento del tiempo escolar, con objeto de asegurar que los niños logren una alfabetización firme y duradera" ²⁸⁵ y después a las matemáticas: "Los diagramas que aparecen enseguida presentan la organización de las asignaturas y establecen una distribución del trabajo entre ellas. El maestro establecerá con flexibilidad la utilización diaria del tiempo, para lograr la articulación, equilibrio y continuidad en el tratamiento de contenidos, pero deberá cuidar que durante la semana se respeten las prioridades establecidas". ²⁸⁶

Educación Primaria/Plan 1993		
Distribución del tiempo de trabajo/Primer y segundo grado		
Asignatura	Horas anuales	Horas semanales
Español	360	9
Matemáticas	240	6
Conocimiento del Medio (Trabajo integrado de Ciencias Naturales Historia Geografía Educación Cívica)	120	3
Educación Artística	40	40
Educación Física	40	1
Total	800	20

FUENTE: SEP. Plan y Programas de Estudio Educación Básica Primaria. México, 1993, p 14

En las demás asignaturas que integran el Conocimiento del Medio, los profesores en el ciclo escolar 97-98 tenían un dominio metodológico suficiente (C) en geografía y, suficientemente alto (D) en historia y educación cívica. Al centrarse como prioridad el español y las matemáticas el comportamiento organizacional del maestro pierde de vista la importancia de la preparación profesional en la asignatura del Conocimiento del Medio y para el ciclo escolar 1998-1999 se sitúan en niveles de insuficiencia (B) e insuficiencia drástica (A).

²⁸⁵ SEP. Plan y Programas de Estudio Educación Básica Primaria. México, 1993, p 14

²⁸⁶ Id., p 14

En lo referente al conocimiento y dominio de los contenidos de la asignatura del español se mantiene en niveles de suficiencia (C) en el ciclo escolar 97-98 y suficiencia alta (D) en el 98-99, los maestros de primer grado mantienen un comportamiento organizacional de dependencia contenido \longleftrightarrow metodología en ésta. En matemáticas de un nivel de insuficiencia se pasa a un nivel suficientemente alto en el ciclo 98-99 en historia se pasa de extremo a extremo del nivel (A) al (D), pero en general el comportamiento organizacional continua alejándose en de la asignatura Conocimiento del Medio, entonces, sólo en la asignatura de español se corresponden los resultados obtenidos en metodología y contenido en el ciclo escolar 1997-1998, es decir, se obtiene un nivel (C) de logro igual en el dominio de la metodología y de contenido de la asignatura, pero en el siguiente ciclo escolar esta correspondencia se muestra en todas las asignaturas a excepción de español.

Los maestros de primer grado en el ciclo escolar 1998-1999 fueron los que mejores resultados obtuvieron en cuanto al conocimiento y dominio metodológico y del contenido programático de las asignaturas de español, historia educación cívica y geografía en comparación con los demás grados. (Anexo 5)

En segundo grado, en el ciclo escolar 97-98 el conocimiento y dominio metodológico se centra en ciencias naturales y educación cívica con un 80% y 87.500% respectivamente, este resultado se corresponde con el conocimiento y dominio del contenido de la educación cívica. En ciencias naturales existen deficiencias metodológicas para su enseñanza. En este grado, el maestro tiene un nivel suficiente del contenido y posee habilidades suficientemente altas para la enseñanza de las matemáticas, sin embargo, en el caso del español posee un conocimiento suficiente del contenido pero no tiene elementos para su enseñanza pues se sitúa en un nivel de insuficiencia (B). Sólo la geografía se corresponde en un nivel C. No es posible la comparación con el ciclo escolar posterior ya que en este grado no se presentaron exámenes para la evaluación del factor de preparación profesional. Es posible notar que el comportamiento organizacional de los maestros de segundo grado no mantienen la prioridad de preparación en la asignatura del español importantes para la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa, Tal vez porque en el primer año le dedica más tiempo al aprendizaje y la enseñanza de la lectura y la escritura y los problemas que

en matemáticas no pudieron solucionar los alumnos procure subsanarlos en segundo ya que para el maestro la prioridad parece centrarse en ésta asignatura.

Generalmente se recomienda que el maestro de primer grado atienda en segundo grado el mismo grupo con el fin de dar continuidad a los alumnos, incluso se sugiere que los alumnos de primer grado que no logren el aprendizaje de la lectura y escritura sean promovidos al grado posterior, pero al no contar con elementos metodológicos sobre la metodología del español, la intervención educativa se dificulta, así lo señala un informante clave con experiencia en este grado: "Ahora que tengo cuarto grado me pregunto que hizo el maestro de primero y segundo grado . Estos niños no saben ni escribir su nombre, existen problemas en la lectura y escritura bastante fuertes, siento que ahora no ponemos un cuidado especial para la enseñanza de la lectura y la escritura. Ahora, por ejemplo, se permite que el niño escriba con mayúsculas y minúsculas, ¡pero no para siempre! Descuidamos, la pronunciación y el niño no lee bien, entonces tampoco escribe bien y en matemáticas están igual".²⁸⁷

En el ciclo escolar 97-98 los maestros de tercer grado no se evalúan en el factor de preparación profesional, esto puede deberse a que no presentaron el examen o bien a que no hubo inscripciones a Carrera Magisterial en esa etapa. En el ciclo escolar 1998-1999 los maestros de tercer grado se sitúan en el nivel B (insuficiente) en conocimiento y dominio metodológico al obtener un 50% en matemáticas, ciencias naturales e historia y en español (42.85%), la única asignatura sobresaliente es geografía con un resultado del 75 %. En este grado sobresale la insuficiencia en el conocimiento de los planes y programas vigentes para el manejo metodológico de las asignaturas, niveles de logro similares obtienen en el dominio de contenidos de todas las asignaturas a excepción de ciencias naturales, en donde alcanzan un nivel suficientemente alto, esto refleja que el maestro se encuentra preparado en la asignatura pero desconocen las metodología y enfoques para su enseñanza. El comportamiento organizacional de los maestros de tercer grado, se encuentra en una situación crítica pues no puede enseñar algo que desconoce. Sólo en geografía se mantiene la dependencia contenido-metodología en un nivel suficiente, pero es la a la que requieren de un trabajo semanal de 1.5 horas semanales.

²⁸⁷ Entrevista 12

Educación Primaria/Plan 1993**Distribución del tiempo de trabajo/Tercero a sexto grado**

Asignatura	Horas anuales	Horas semanales
Español	240	6
Matemáticas	200	5
Ciencias Naturales	120	3
Historia	60	1.5
Geografía	60	1.5
Educación Cívica	40	1
Educación Artística	40	1
Educación Física	40	1
Total	800	20

FUENTE: SEP. Plan y Programas de Estudio Educación Básica Primaria. México, 1993, p 14

En el dominio y conocimiento de la metodología de las asignaturas de cuarto grado en el ciclo escolar 1997-1998 la asignatura en la cual se obtuvo un nivel de logro D fue educación cívica, las demás se sitúan en un nivel de logro insuficiente (B) y apenas suficiente en geografía. Para el siguiente ciclo escolar en español y ciencias naturales el conocimiento y dominio metodológico alcanzan un nivel suficientemente alto las demás asignaturas se mantienen en un nivel insuficiente, en ese mismo ciclo escolar el conocimiento y dominio del contenido es suficientemente alto en ciencias naturales, historia y educación cívica, en el ciclo escolar siguiente 1997-1998 se agregan a este nivel español y matemáticas, pero caen a un nivel de insuficiencia drástica educación cívica con un 2%. (Anexo 6)

Los maestros de quinto grado que se evaluaron en el ciclo escolar 1997-1998 obtuvieron un nivel de suficiencia alta en matemáticas con un 71.429% y apenas suficiente en ciencias naturales en las demás asignaturas el conocimiento y dominio metodológico para la enseñanza fue insuficiente para el ciclo escolar 1998-1999 sobresalen en la enseñanza de la educación cívica con 100% y suficiente en geografía y ciencias naturales. Aunque en el conocimiento y dominio del contenido de la asignatura de educación cívica se presenta una insuficiencia drástica, es decir se tienen los elementos para la enseñanza de la asignatura pero información necesaria para intervenir en la clase. Sólo en español se logra un nivel de suficiencia alto en este ciclo escolar, en las demás asignaturas el conocimiento y dominio del contenido es insuficiente además de que se muestra la caída en un nivel respecto al ciclo anterior en ciencias naturales y geografía. El

comportamiento organizacional de los maestros de quinto grado sólo es congruente con la racionalidad técnico-administrativa en el español. (Anexo 7)

En el caso de los maestros de sexto grado, en el ciclo escolar 1997-1998, obtuvieron los mejores resultados en cuanto al conocimiento y dominio de contenidos en las asignaturas de español, matemáticas, historia y geografía; la enseñanza de las matemáticas fue sobresaliente en el ciclo escolar posterior en comparación con los demás grados.

Los resultados obtenidos, por los maestros, en el factor de preparación profesional del ciclo escolar 97-98 fueron más elevados que en el ciclo escolar siguiente en cuanto al conocimiento y dominio del contenido de todas las asignaturas. Una situación inversa se presenta en el conocimiento y dominio metodológico para la enseñanza de las mismas. (Anexo 8)

En el ciclo escolar 1997-1998 la asignatura de español, considerando todos los grados, presentó un nivel suficiente en cuanto al conocimiento y dominio del contenido para el siguiente ciclo escolar se pasó a un nivel de suficiencia alta. En el caso de matemáticas y de historia en los dos ciclos escolares de estudio, los maestros evidenciaron un nivel de insuficiencia e insuficiencia drástica, respectivamente, en el conocimiento y dominio de los contenidos; en educación cívica existe una suficiencia en este rubro en los dos ciclos escolares analizados.

Se ha señalado, que el comportamiento organizacional de los profesores de primer grado es congruente con la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa, pues es el español y las matemáticas son fundamentales para los demás grados. Para los maestros de los demás grados, a excepción del tercer grado, la educación cívica constituye el núcleo de su acción educativa. Generalmente la mayoría de los profesores señalan, en las entrevistas, que si bien el conocimiento de las asignaturas es importante, lo fundamental es que los niños se les forme socialmente con valores y actitudes positivas, intrínsecamente la formación de un comportamiento normativo, para el progreso con la posibilidad de sobresalir socialmente: "yo quiero que mis alumnos aprendan a ser lógicos, que sepan ser críticos, que puedan desenvolverse en otro ámbito".²⁸⁸ Cuando los

²⁸⁸ Entrevista 2

maestros hablan de alumnos crítico hablan de que la normatividad contiene obligaciones y conflictos y que esto requiere de reflexión para la vida social.

En cuanto al conocimiento y dominio metodológico, en general de todas las asignaturas, en el ciclo escolar 97-98 y 98-99 obtuvieron resultados, los docentes, que se centran en la insuficiencia drástica (A) y la insuficiencia (B). Esto significa que se tiene mayor conocimiento y dominio en el contenido que en la metodología. El desconocimiento de los procesos de aprendizaje de los alumnos y sus etapas de desarrollo, desconocimiento del currículo de la modernización educativa y de la didáctica de cada asignatura, es decir, la enseñanza y el aprendizaje se conciben aun de manera tradicional y el intento por transformarse lleva a un aprendizaje momentáneo.²⁸⁹

Son reveladores, los resultados obtenidos por los maestros en el factor de preparación profesional, pues muchos de los principios de la racionalidad técnico-administrativa para el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria sigue siendo más un lenguaje normativo del deber ser que una realidad en la acción educativa. Si bien, este análisis es un planteamiento sumamente simplificador de la realidad educativa ya que se basa en los resultados y , si se considera que los procesos educativos difíciles de medir, desde esta perspectiva simplificadora, el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria pone entre dicho los comportamientos ideales esperados por la modernización educativa. Los informes enviados a la escuela de estudio sobre la evaluación por el SNEE suponen que serán de utilidad "para que se diseñen estrategias tendientes a mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos, y que redunden en una mayor calidad en el servicio educativo" ²⁹⁰ el comportamiento organizacional de los maestros para la toma de decisiones se basa más en las observaciones que se realizan en el interior del aula con el trabajo diario en contacto directo con los alumnos que en el estudio sistemático de estos informes. Se supone que los indicadores cualitativos explicaran lo que numéricamente se manifiesta en estos resultados, pero los indicadores propuestos por la racionalidad técnico-administrativa de la modernización, parecen más una lista de cotejo sobre si se realizan o no ciertas acciones para la planeación, el trabajo

²⁸⁹ "ahora los maestros parece que nos hemos olvidado de que el aprendizaje requiere de cierta disciplina, los salones son un caos me da la impresión de que no estamos claros en lo que queremos por eso no tenemos buenos resultados"Entrevista 6

²⁹⁰SEP y Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. **Resultados de Preparación Profesional Octava Etapa de Carrera Magisterial.** p. 4

escolar y en el aula, la relación con los padres de familia, el ambiente escolar y la administración, que indicadores que propicien la reflexión de las acciones educativas de los docentes.

Una de las actividades centrales para la toma de decisiones cuando se consideran los resultados de medición y los indicadores cualitativos, es la planeación ambos en estrecha relación pues la evaluación supone retroalimentar el proceso educativo y si la enseñanza y el aprendizaje se consideran intencionales en la modernización educativa, entonces la planeación no debería de verse como algo burocrático, sin embargo, la planeación del maestro sigue siendo a priori, pero ello no significa que no realice evaluaciones, planes y estrategias de acción, sino que muchas veces no son formalizadas.

La profesionalización docente de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa elabora los perfiles de desempeño para los maestros. Esta impacta en todos los niveles investigados. El desempeño es evaluado para el alcance de niveles salariales dentro de Carrera Magisterial, para la obtención de mejores puntuaciones escalafonarias. Los perfiles de desempeño se elaboran en relación al comportamiento organizacional deseable dentro del aula, la gestión y funcionamiento escolar y, la relación con los padres de familia, sin embargo, éstos son desconocidos por lo que no constituyen un reto al cual se deban dirigir. La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa estructura el comportamiento organizacional de los maestros, pero ellos afrontan la complejidad cotidiana del trabajo escolar bajo otros criterios no siempre racionales. La diferenciación de los profesores hace que el esfuerzo común se vea reducido, pero el comportamiento competitivo supone el esfuerzo común.²⁹¹

La modernización educativa a logrado con despolitización magisterial una fragmentación importante entre los maestros al disminuir su participación. Para las generaciones hasta

²⁹¹ “La competencia genera rivalidades entre los compañeros, marea, que no debería de haber porque somos muy complejos para entender esas distinciones hay quienes logran cierto nivel en Carrera Magisterial y ya lo estamos criticando y entonces, se generan conflictos, lejos de estimularnos nos genera conflicto, pero lo manejamos en cierto momento. No me gustan las competencias a mí me gusta ver, por ejemplo, lo que traslado al grupo y no me gusta que destaque solamente uno, ahora tú, tú, tú y te dedicas sólo a uno a mí me gusta más que ese uno que destaca más, pueda socializarse con los demás, pueda intercambiar sus conocimientos entre todos hacer proyectos, metas comunes. Sin embargo cuando salió Carrera Magisterial yo me resistí, pero ya cuando vi que todos estaban participando pues tuve que competir, pero no me gusta competir.” Entrevista 8

de cinco años de experiencia, de la escuela en estudio, la actividad sindical no tiene una importancia relevante, pues no han obtenido beneficios laborales, por lo que se encuentran desinteresados en general de los asuntos políticos y sindicales. Los directores y los maestros con mayor experiencia muestran un comportamiento organizacional desprendido del SNTE ya que la credibilidad de éste comenzó a disminuir a partir del último movimiento importante de 1989, observando una tendencia a vigilar sus propios intereses políticos. El crecimiento individual propiciado por la modernización educativa a través del Programa de Carrera Magisterial y de otros mecanismos estructurales como la contratación diferenciada dificulta realizar planteamientos generales y disminuye las posibilidades de llegar a acuerdos comunes. La apatía hacia la participación sindical hace que los profesores vean un sindicalismo partidista despreocupado de los intereses magisteriales. Se puede hacer notar que el sindicalismo es importante para los maestros, señalan que las condiciones actuales tienen que transformarse en una atención más decidida hacia los intereses comunes.

El desconocimiento de derechos y obligaciones los alejan de la actividad sindical pues carecen de elementos para proponer respuestas alternativas a las propuestas que exigen las políticas educativas y del país.

6.5 Nivel 5: El maestro y su identidad

La calidad transita en lo objetivo y lo subjetivo y es reapropiada por todos los integrantes de la organización. Los criterios de calidad son colectivamente seleccionados y se establece en lo subjetivo

Se pasa de la calidad del producto a la calidad del sujeto. El comportamiento maestro-requiere también de servicios escolares es al mismo tiempo un usuario y prestador de servicio y esto es lo que se interioriza al maestro apropiación reapropiación

La delegación de autoridad busca al interior de la escuela entrenar al profesor en una variedad de papeles que le permitan apoyar la continuidad y flexibilidad, creando

condiciones para extender las áreas de responsabilidad de los profesores, sin sólo satisfacer los deseos o exigencias de los directores.

Se organiza la autoridad de tal forma que el maestro pueda cumplir sus responsabilidades en un ambiente estimulante en que el equipo aprende y se enriquece de sus errores y que no existe un único camino la renovación el reinventarse es algo que sucede continuamente

Cada ciclo escolar el maestro experimenta que es posible modificar su acción docente, pero conforme transcurre el tiempo parece que la estabilidad vuelve a instalarse.²⁹²

Sólo uno de los informantes clave tiene la expectativa de que su comportamiento organizacional cambiará en relación a la racionalidad técnico-administrativa de la modernización²⁹³

Los maestros en general, tienen expectativas conformadas más dentro del punto de vista social, relacionadas con los alumnos, con su formación y el medio social y no en relación al desempeño de la racionalidad técnico administrativa de la modernización educativa. Los maestros esperan un cambio en los alumnos, pues saben que deja huella, "que mis alumnos sean personas de excelencia, que sepan brillar"²⁹⁴; los maestros ya no piensan en cambios sociales importantes, por el contrario, sus expectativas son sociales pero en menor escala "el maestro tiene la acción de ser futurista de estar siempre cambiando las cosas, pues es él, es donde puedes influir en los niños, en cada uno para que sean mejores en muchas cosas dejas huella"²⁹⁵. El medio social se percibe como una limitante para la superación de sus alumnos "algunos de mis alumnos son microbuseros, algunos

²⁹² "Cada que empiezo con un nuevo grupo me da la sensación de que voy a experimentar nuevamente, con niños que no conozco, que voy a aprender, que voy a empezar como lo hice cuando empecé a trabajar, aunque tienes esquemas, ideas establecidas es como un nuevo rompecabezas, pero poco a poco te vas familiarizando con los niños, te haces de amigo de ellos y te enfrentas a otras dificultades y tienes el reto de que aprendan, después esta sensación disminuye aunque los niños te enseñan y te sorprenden" Entrevista 7

²⁹³ "Mis expectativas en la educación son trabajar lo más acorde posible a los nuevos propósitos educativos nacionales, tomando en cuenta el artículo tercero, depende también de los cambios de ahora de la Ley general de educación que se muestra muy amplia y también ahora muy comprometido con el proyecto escolar. Y entonces mi expectativa es trabajar en equipo, para salir adelante y lograr una educación de calidad." Entrevista 6

²⁹⁴ Entrevista 1

²⁹⁵ Entrevista 2

se siguen preparando, pero en general en este medio en el que estamos trabajando actualmente muchos terminan hasta la secundaria y ahí se quedan, o muchos ni eso hacen. Estamos viendo que las condiciones en las que estamos trabajando y la manera de vida que llevan, no les veo mucho futuro realmente, es triste vemos que muchos caen en el mismo círculo que se casan muy chicos, que empiezan con muchas responsabilidades, no terminan de estudiar, terminan siendo personas desempleadas como muchos de sus padres"²⁹⁶

Las expectativas en relación a la educación escolarizada se desvinculan de la vida social²⁹⁷

A los maestros se les dificulta admitir la conveniencia de la modernización educativa; "el maestro está preocupado por el puntaje que va a registrar en carrera magisterial, entonces no ve otra cosa, pues cada persona proyecta lo que ve y siente,"²⁹⁸ el comportamiento organizacional que observan los previene ante un panorama no deseable²⁹⁹

El comportamiento organizacional de los maestros tiene que cambiar, pero no se sabe cómo, el problema parece no tener solución"³⁰⁰

El individualismo extremo para el comportamiento organizacional de los maestros es rechazado³⁰¹

²⁹⁶ Entrevista 11

²⁹⁷ "yo tengo la visión de que a futuro los oficios que se realizaban antes se van a perder, sólo los que no tengan una buena preparación van a continuar con los oficios que aprenderán con un familiar o por alguna persona de un taller o dentro de la familia, pero no va a ser la escuela la que trasmite alguna habilidad para ganarse la vida, porque la escuela transmite nada más conocimientos, pero ya no, no lo llevamos, no lo transmitimos a lo que es la realidad." Entrevista 3

²⁹⁸ Entrevista 1

²⁹⁹ "me preocupa que seamos lectores tan pobres, parece que nos toca una página de un libro por habitante en las estadísticas. Nosotros estamos limitados, porque nosotros les damos a nuestros alumnos conocimientos pero no los llevamos a la panadería a ver, ellos no saben pedir trabajo, no saben cuando les das una indicación, no saben cual es la izquierda, no tienen conocimiento de su país, de la historia, de las costumbres de otros países, no saben preparar alimentos sencillos, ni zurcir un calcetín, todo eso a la larga va a repercutir y lo que aprendan en la escuela poco les va servir" Entrevista 3

³⁰⁰ "es realmente preocupante que los maestros de hace treinta años quieran seguir siendo la voz autoritaria en todo lugar y que los maestros jóvenes que tienen licenciatura en educación traen ideas nuevas, pero están creciendo como entre la espada y la pared no saben ni siquiera para donde van y ahí está lo preocupante Entrevista 3

³⁰¹ "nos estamos preocupando por nosotros mismos, no leemos, ahora es como salga, el chiste es cubrir un horario, que los niños salgan como salgan y a ver. Lo que está pasando es que hay muchas excusas y apatía,

"Creo que ahora poco les hablamos a los niños del futuro, de las metas que pueden plantearse, de por qué tienen que prepararse, por qué tienen que aprender, de cómo les va a servir en el futuro" ³⁰²

"Las perspectivas de los papás son pobres muy pobres, o sea de cuarenta niños de este grupo por ejemplo, creo que cinco papás saben cómo quieren que sean sus hijos, entre los padres de familia hay mucha desintegración, hay muchos padres jóvenes que los han abandonado se van a trabajar y ya no los educan" ³⁰³

La identidad la construyen los maestros desde la especificidad interna de los procesos escolares, pero también desde una dinámica social amplia, los maestros, han cambiado lo reconocen, pero también son diferentes a lo que la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa esperaba, se transforman³⁰⁴

Individualmente y colectivamente, los maestros no están dispuestos a perder su posición dentro de la sociedad, buscan los medios para preservarse, conservan algunas formas de intervención como es el mantener comunicación, dialogo con los alumnos y los padres de familia, pero al mismo tiempo buscan transformarse, para diferenciarse de otras unidades educadoras. "lo más importante son mis niños, hay que formarles hábitos, cierta disciplina, no bajar la guardia" ³⁰⁵

para mi no tiene sentido, tal vez las generaciones están cambiando, pero la sociedad también tiene muchos problemas y los paganos empezamos a ser los maestros" Entrevista 8

³⁰² Entrevista 11

³⁰³ Entrevistas 2

³⁰⁴ "Hay una modificación en la nuevas generaciones definitivamente ya tienen licenciatura, un panorama más amplió todavía hay maestros que no permiten la interacción que no se abocan a las innovaciones de los ficheros para el maestro, el maestro antes te regañaba, te humillaba, te ponía a hacer muchas planas, te ponía a hacer bonita letra, sacaba a su grupo con mejor lectura, le ponía mucha rigurosidad a la conducta, se le respetaba y se le temía; ahora no, hay que dejar que salgan las opiniones, hay que comprometerse con el trabajo colaborativo, que se tengan innovaciones que permitan el acceso al conocimiento, que se tenga más preparación y se comparta con los compañeros, ese maestro puede considerarse bueno en la educación" Entrevista 6

³⁰⁵ Entrevista 7

Colectivamente los maestros procuran mantener formas de intervención tradicional que conviven dentro de los procesos de modernización, lo que conviene para preservarse³⁰⁶ las prácticas de los maestros son heterogéneas, diversas y variables pero persiste su identidad.

La auto imagen de los maestros se ha construido con el tiempo, y se reconstruye dentro de la modernización se interioriza los conceptos de la modernización.³⁰⁷

La identidad de los maestros requiere de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa se mueven entre ésta y el tratar de mantener el origen fundamental de su acción: los alumnos ³⁰⁸

La racionalidad técnico- administrativa de la modernización educativa remueve los mecanismos de autodefinición, sin perder el sentido de pertenencia y se conservan los vínculos con la profesión aunque si se deteriora el sentido de pertenencia escolar creado así identidades diferenciadas, el sentido de pertenencia tiene tiempo y espacio. Una identidad más duradera entre los maestros contratados con base y en menor grado aquellos que se encuentran provisionalmente y los que están por tiempos más limitados, ellos se adaptan y tiene contactos comunicativos con múltiples realidades y se van articulando otras redes de pertenencia que van más allá de las fronteras de la escuela. La debilidad sindical y laboral comienza a amortiguar las identidades magisteriales, sin embargo, se crean lazos solidarios, pequeños y difusos con poco nivel de acción, pero se construyen identidades: maestros que ya no son normalistas sino que tienen una licenciatura, maestros con poca seguridad laboral, maestros que están en carrera magisterial y los excluidos. Las tensiones introducidas en la labor del maestro no han disuelto la cultura propia de su profesión sobre todo en los valores; los valores de la modernización educativa que individualizan chocan con los valores de la colectividad, la

³⁰⁶ "En primer lugar, tenemos que recobrar la imagen del maestro, de que el maestro es importante y para recobrar esa imagen pues tenemos que cambiar, de diez sólo uno es maestro de escuela, lo primero es valorarnos como maestros y después volvernos a involucrar con los padres de familia" Entrevista 9

³⁰⁷ "el trabajo del maestro siempre ha sido el mismo, ser innovador, ser participativo, en particular yo me doy por completo a los niños yo creo que es el mismo interés de sacarlos adelante, mi compromiso es para con ellos"Entrevista 6

³⁰⁸ "por fin me di cuenta de que uno no puede ser un llenador de programas, de que no se trata de enseñar por enseñar, pero es difícil treinta vidas treinta alumnos diferentes, trabajos diferentes para la vida, pero yo pienso que aunque uno no quiera caer en situaciones tradicionales como en el examen, de todos modos se lo preguntan a los niños en carrera magisterial"Entrevista 12

solidaridad, la colaboración social es decir, se acepta, la necesidad y el deseo de preparación, por ejemplo, pero no a costa de descuidar a los alumnos de mostrar desinterés por preparar las clases, por desatender al grupo, no quieren perder las relaciones colectivas con los alumnos, los padres de familia. Los maestros buscan ciertas seguridades pero esta elección esta sobredeterminada por consideraciones sociales.

CAPITULO VII

Consideraciones finales

El término racionalidad tiene diferentes connotaciones y se encuentra estrechamente relacionado con la acción.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa es normativa y reguladora, pero al mismo tiempo posibilita de la acción, concibe a la escuela como un sistema y una organización compleja y dinámica, supone una acción estratégica y deliberada para adaptarse a un ambiente inestable, se opone en cierto sentido a lo institucional definido por el hábito y lo establecido, simultáneamente se niega a considerar que los sujetos se encuentran limitados por reglas formales y relaciones heredadas de la cultura y la sociedad.

Modernizar la educación implicó desarrollar una racionalidad técnico-administrativa, para la escuela primaria y sus actores, diferente a la aquella que se encontraba centrada en los detalles, procedimientos y funciones educativas del maestro, a una con una orientación más concentrada en el desarrollo de habilidades, conocimientos técnicos, prácticos y la generación de compromisos de aquellos que intervienen en las diferentes estructuras educativas.

Durante más de veinte años, al hacer historia, bajo una racionalidad técnico-administrativa centraba la acción de los maestros en la aplicación de reglas diseñadas previamente por la administración central éstas se programaban, estructuraban y reforzaban a través de sanciones. La especificación de objetivos eran sus funciones y contenían las características conductuales necesarias para llegar a resultados.

El deterioro en la educación, pone acento en una nueva forma de comportamiento organizacional para los maestros. Mejorar la actuación y el profesionalismo es indispensable para el cambio ya que con ello se reduce la negligencia y la indiferencia en que se empantanaron muchos maestros, su acción comenzó a considerarse insuficiente. Y llegó a ser seriamente cuestionada.

La racionalidad técnico-administrativa en la modernización educativa contiene los planteamientos teóricos sobre la organización escolar y prevé una serie de comportamientos esperados de la entidad educativa y de sus integrantes; el propósito de esta racionalidad es práctico al señalar el cómo se deben realizar las cosas para un mejor funcionamiento de la escuela.

La racionalidad técnico-administrativa con la modernización educativa ofrece respuestas que no son definitivas al comportamiento organizacional de los maestros en la escuela, considera algunas formas anticipadas aceptables en su actuar, es un modelo básico de acción, sin embargo, los maestros enfrentan problemas sociales que los llevan a utilizar distintos marcos mentales para actuar. Las exigencias de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa son desagradables si se refiere a ellas en una visión instrumental; dicha racionalidad explica un modelo, prescribe un estado futuro deseable, supone la naturaleza del maestro, pero para los docentes son una guía para su acción. Los maestros invocan su función social, sus tradiciones, deseos o intenciones haciendo referencia al Estado, al modelo educativo, a otras autoridades o poderes; adquieren y asumen en la escuela una identidad organizacional un sentido de pertenencia; la racionalidad técnica y administrativa, también, apoya su acción pedagógica. Las intenciones de los maestros los enfrentan a problemas de elección y decisión, con sus respuestas revelan sus razones y valores.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa introduce estrategias generales, aplicables a las diversas estructuras del sistema educativo, con capacidad suficiente para combinarse con realidades locales y específicas. Es deseable la calidad, equidad, pertinencia, eficacia, eficiencia, participación y democracia. Éstos son de interés de los maestros al preocuparse porque sus alumnos no reprueben, no aprendan, abandonen la escuela. Les preocupa enseñar bien conocimientos socialmente relevantes, igualar el acceso al conocimiento de aquellos alumnos que muestran dificultades y/o desventajas sociales en el aprendizaje, pero no están orientados a mejorar los resultados de aprendizaje en una visión cuantitativa y progresiva, ni en un sentido competitivo, como sería en el caso de que se considere que la escuela es incapaz de obtener demanda en la inscripción escolar por no ofrecer servicios que necesitan sus usuarios y de calidad puesto que hay otras variables que también influyen en el movimiento de la matrícula escolar como son los aspectos demográficos o los movimientos migratorios de la

población. Los valores de la modernización educativa son importantes para los maestros, pero desde una racionalidad con fines pedagógicos y educativos ya que se refieren a estos problemas desde conceptos y procesos contruidos por ellos mismos, y en relación con el contexto y las situaciones que enfrentan estas distinciones les permiten tener identidad.

En la primera etapa de la modernización educativa se presenta la simplificación de la tarea docente al eliminar las tareas rutinarias, repetitivas y, con ello, la aceleración de la descalificación. En otra fase la modernización educativa amplía las actividades de los maestros al incorporar nuevas tareas a las que originalmente desempeñaban, con un aumento en el grado de complejidad de las mismas. El trabajo del maestro se enriqueció en responsabilidad y autonomía en los ámbitos de planeación, ejecución, dirección y evaluación del trabajo. Los nuevos requerimientos de la modernización para el trabajo docente se relacionan con la necesidad de ofrecer y demandar maestros calificados que operen sobre una nueva base técnica y pedagógica.

El enriquecimiento del trabajo docente es eminente. La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa propicia una mayor heterogeneidad de las prácticas educativas y un control más fuerte y sistemático. Las consecuencias del enriquecimiento son una disminución en el margen de creatividad e intervención para los procesos de aprendizaje y de enseñanza. Aun no quedan claros los avances de un trabajo enriquecido y más autónomo. La racionalidad técnico-administrativa se presenta a los maestros con capacidad para regular y normar la acción docente, pero separada de la vida escolar. Los maestros desafían la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa reformulando constantemente su acción.

Los maestros ejercen un comportamiento organizacional diferenciado en algunos momentos intervienen bajo criterios de la racionalidad técnico-administrativa, en otros utilizan criterios políticos, humanos, ideológicos, sociales o bien los mezclan.

Los mecanismos de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa en el comportamiento organizacional de los maestros tienen un efecto diverso, por ejemplo, el proyecto escolar actúa como un elemento que "otorga sentido a las múltiples acciones cotidianas; alienta el estudio y la reflexión, ubica adecuadamente la

planificación, valora la vida escolar, racionaliza el uso del tiempo, reúne a los actores en equipos de trabajo, coordina la actuación de cada uno de los miembros, incorpora la autoevaluación del quehacer docente, evita la improvisación, desarma conductas estereotipadas y rutinarias, disminuye la incertidumbre, reduce los esfuerzos estériles y la dispersión." ³⁰⁹ Pero también actúa como un distractor en las actividades más importantes del maestro: el aprendizaje y la enseñanza, ya que es un instrumento que requiere de exigencias técnicas y administrativas para la competitividad.

Los distintos mecanismos utilizados por la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa como son los incentivos, las condiciones de trabajo, la actualización y profesionalización, los estilos de dirección, entre otros, producen efectos diferenciados en el comportamiento organizacional de los maestros de educación primaria, de la escuela de estudio.

Los maestros con hasta cinco años de experiencia, del grupo de estudio, que tienen alta incertidumbre laboral, se mantienen en una constante búsqueda, apertura y sentido de pertenencia formando grupos que comparten, dentro de las diferencias, características comunes, tratan de conservar su posición no de mejorarla ya que los mecanismos de acceso a otras condiciones laborales son más restringidos, la falta de información jurídica y laboral disminuye sus posibilidades. Y dentro de este grupo los más jóvenes pero que cuentan con un contrato de base el individualismo es más arraigado.

En referencia a los maestros con más de cinco años de experiencia, se subdividen en tres subgrupos, los primeros son maestros que cuentan con un contrato de base, tienen prestigio con los alumnos y padres de familia, participan en Carrera Magisterial buscan ascender rápidamente en las distintas categorías y cuentan con el reconocimiento de otros colegas, para ellos, los mecanismos de la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa constituyen la posibilidad del cambio social, el abordaje de la práctica educativa desde perspectivas más amplias, aunque les exige preparación, al mismo tiempo les da la posibilidad de progresar obteniendo mejores niveles de vida. Para el segundo subgrupo es muy importante promoverse en Carrera Magisterial, por el aumento salarial, se preparan, asisten a cursos, estudian por su cuenta, son maestros que poseen un contrato de base, sin embargo no tienen reconocimiento social entre la

³⁰⁹ SEP. La gestión escolar; en: Antología de gestión educativa, p.15

comunidad educativa; sus colegas no justifican su promoción ya que no observan un trabajo real y efectivo con los alumnos sino más bien por cumplimiento administrativo y una preocupación en su propio bienestar. En el tercero es tan exhaustiva y extensa la manipulación de estos mecanismos de la modernización que les produce cansancio, desmotivación y conflictos. Estos son maestros, generalmente basicados que tienen resultados insatisfactorios en la disciplina de los alumnos y en su aprendizaje, tienen reconocimiento social por la enseñanza, pero no aceptan atender grupos con desventajas, no han ascendido a mejores niveles de Carrera Magisterial, no por falta de preparación sino, por la despreocupación social, en especial, de los padres de familia hacia su trabajo. Observan, de acuerdo a su experiencia, un aumento en la corrupción en los procesos institucionales, no se sienten excluidos de la inestabilidad laboral y de los efectos de la alta rotación de personal, la falta de reconocimiento entre sus colegas provoca que refuercen su aislamiento. Estos factores propician un comportamiento desarticulado en relación a los planteamientos modernizante.

La modernización educativa busca, en general, que los maestros tomen decisiones con una actitud positiva y propositiva, sin embargo, la propia estructura y el planteamiento modernizador sólo permiten un comportamiento estratégico y autónomo relativo, ya que al estar tan expuestos a la evaluación interna y externa y, a mecanismos de control rígido provoca comportamientos estratégicos que implican un mayor nivel de selectividad en relación a la enseñanza y a las características de los alumnos.

Alabar o enaltecer, técnica y administrativamente, comportamientos organizacionales exitosos, no es deseable, ya que esto provoca un menor compromiso de los profesores con la acción educativa; los maestros no se dedican a aplicar estatutos o comportamientos organizacionales que en otros contextos han sido exitosos.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa contempla, las diferencias individuales, respeta la personalidad, variabilidad, la heterogeneidad de los maestros para aprovecharla y canalizar sus habilidades y capacidades hacia niveles de eficiencia y eficacia esperados. Si bien se habla de la formación de equipos de trabajo colegiado, es cierto que existe una serie de mecanismos que refuerzan el individualismo, que van desde la contratación diferenciada en salario y tiempo, hasta cimentar su individualidad en aquello que es de interés propio, el requisito de la adaptación rápida

provoca que la significación entre los maestros de los procesos de trabajo en equipo sea fugaz.

Según la racionalidad técnico-administrativa de la modernización la importancia de los maestros es un elemento central para aproximarse a la de calidad educativa.

Las escuelas están pasando por un proceso de cambio comportamiento organizacional complejo y heterogéneo. En lo que respecta al cambio técnico éste se inició con programas sencillos de difusión intensa en la planeación y técnicas para el abordaje de contenidos del aprendizaje y enseñanza, la introducción de medios audiovisuales, la automatización de sistemas de información y control de procesos administrativos, así como de programas de alta especialidad con un grado de difusión menor, para inspeccionar la calidad a través de evaluaciones a los alumnos y profesores en los cuales se puede observar el avance de los cambios curriculares de la modernización educativa.

Los maestros, que intervinieron en la investigación, poseen distintas racionalidades pedagógicas, técnicas, administrativas, educativas, que utilizan estratégicamente, es decir, existe una coherencia interna en sus planteamientos, son racionales con su situación de trabajo y con el contexto en que se desenvuelven, su comportamiento organizacional educativo es inteligente y sensato dentro de vida escolar. Sus argumentos son congruentes dado que las acciones, los conceptos y visiones planteados son reflexionados por ellos mismos.

La racionalidad técnico-administrativa educativa para prescribir el comportamiento organizacional de la escuela y sus actores inmoviliza al entorno, pero el maestro se enfrenta a particularidades inmediatas, específicas y contextuales, responde utilizando sus habilidades.

El programa de modernización educativa muestra el cambio que se produciría dentro del Sistema Educativo, con comportamientos organizacionales de la entidad y de sus actores siempre y cuando se acerquen a los enfoques diseñados para ello. La escuela de estudio, en el periodo de análisis, muestran un aumento considerable de la presión competitiva, ya los mecanismos de la racionalidad técnico-administrativa obligan a la competir y necesariamente a la diversificación. Es evidente que la modernización educativa ha

reforzado un comportamiento organizacional individualizado para los maestros, sin embargo, es un proceso lineal, que no logra modelar por completo las experiencias educativas. El funcionalismo racional ha sido crucial para la modernización educativa.

Los maestros de educación primaria, no están dispuestos a perder ni su autoridad educativa ni pedagógica, y menos la social. Saben que en el contexto social en que se desenvuelven, la autoridad es una cualidad que se basa en un comportamiento, que tiene más que ver con valores como un conjunto de puntos de vista que se van adaptando según sus preferencias y que comunican sus expectativas, por ello, los maestros se definen como guías, como personas que tienen capacidad, habilidad, destreza y el prestigio suficiente para influir en los demás; y así lograr una transformación social que es descrita por ellos mismos y en relación a los demás, por eso sus comportamientos son variados y múltiples.

La racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa penetra de manera importante en el comportamiento organizacional de los maestros pues se extraen de él sus orientaciones que después se destacan como requisitos y exigencias, en modelos de orden que se remiten cada vez más a organizar.

Lo individual adquiere prioridad sobre cualquier otro tipo de obligación y función. Es evidente que la modernización educativa se centra en los actores educativos reforzando continuamente su individualidad. Cada uno tiene capacidad para aprender, para tomar decisiones por sí mismo y sin restricciones. Elección racional y decisión en un estado de contingencia permanente hace necesario que se actúe con rapidez y capacidad para adaptarse continuamente de ahí que el trabajo en equipo, el desempeño profesional, la actualización, el programa de carrera magisterial; la contratación individualizada y diferenciada son elementos interdependientes que refuerzan el individualismo de los maestros.

Al activar en los maestros, de la escuela primaria investigada, los mecanismos de la racionalidad técnico-administrativa que destacan la relevancia del trabajo en grupo o de equipo colegiado que busque mejora y revisión continua de los procesos; combinado con la flexibilidad laboral, provoca que el equipo colegiado no logre integrarse, las

generalizaciones y exigencias del trabajo obligan a los maestros a tomar decisiones rápidas y menos comunicativas.

La orientación, del comportamiento organizacional de los maestros, hacia lo externo hace que se descuiden aspectos fundamentales del aprendizaje y la enseñanza como es el seguimiento de los alumnos además, la toma de decisiones inmediatas suscita que el maestro no realice acciones para un aprendizaje de largo plazo, significativo.

Las modificaciones estructurales al interior de las escuelas, del Distrito Federal, el cierre de turnos, las escuelas de tiempo completo y la desregulación sindical adoptan nuevas formas organizacionales, sin embargo, en la escuela de estudio "Prof. Ramón Andrade Carmona" estas medidas todavía no se implementan por lo que permanece la idea de seguridad laboral entre los maestros de base.

La modernización destaca la necesidad de una mejora en el desempeño de los maestros, las nuevas tecnologías para la educación el uso de medios para el aprendizaje y la enseñanza de los alumnos no se ha traducido en un imperativo para los maestros; en la medida en que aun éste no significa un elemento importante para mantener su fuente de trabajo.

Los reconocimientos y premios otorgados a los maestros en los primeros años de la modernización fueron desapareciendo, pero para los maestros es más importante la valoración que se basa más en el reconocimiento social que en la búsqueda de ascenso en carrera magisterial o reconocimientos materiales.

La flexibilidad en la gestión con exclusión sindical lleva a que los maestros enfrenten tensiones, problemas en la organización interna del trabajo. El bajo salario y la ampliación de las tareas docentes se interrelacionan con deficiencias internas en la comunicación y en el mantenimiento jerarquizado para la toma de decisiones. Generalmente, el enriquecimiento de tareas ha agudizado el estrés y la falta de interés por las labores, por ello, se burocratizan las actividades, el empeño de las autoridades por la entrega de documentación la verificación y control de actividades apresuradas desequilibra la participación.

La idea de flexibilidad en la gestión y trabajo docente no necesariamente se traducen en una mejor eficiencia, la intervención educativa de los maestros muestra sus contradicciones ya que la participación basada en la democracia no logra el equilibrio entre las partes. La vida democrática en la escuela se dificulta no se buscan puestos de representación sindical y por tanto penetra aun más la diferenciación entre los maestros. Las prácticas autoritarias sindicales penetran con mayor facilidad.

El mejoramiento en el desempeño profesional; el aprendizaje de los secretos de la profesión ya no se realiza con los maestros de mayor antigüedad y reconocimiento social; sino mediante cursos, evaluaciones internas, exámenes que se mezclan con una actualización mínima por parte del Estado y más intensa por agencias externas a la escuela. Con ello se sensibiliza a los maestros para trabajar bajo nuevas formas de organización y con nuevas concepciones de su quehacer.

La diferenciación en las categorías de carrera magisterial no necesariamente pone en marcha los criterios de trabajo señalados por la modernización educativa; tampoco las cargas que éste implica se han diferenciado por ascenso a través de los niveles de este programa, por el contrario las actividades significan una carga de trabajo colectiva y no individualizada, incluso informalmente se exigen actividades y niveles de trabajo no diferenciado por contratos, por sueldos o por categoría. Al interior esto favorece una autorregulación, por un lado la ayuda en el trabajo de equipo, pero un equipo sin rasgos de grupalidad, la presión de los demás integrantes hace que al interior se presenten actitudes de indiferencia.

Los perfiles de desempeño y el trabajo basado en competencias docentes, que se implementan normativamente, no constituyen para los maestros un motivo de preocupación, en general se desconocen.

Las acciones educativas y pedagógicas de los maestros de la escuela en estudio se consideran desarticuladas en el sentido de la modernización educativa, ya que los principales valores, supuestos, exigencias no adquieren el carácter racional técnico-administrativo de ésta, sin embargo, la acción de los profesores es articulada pues se basa en otros criterios sociales, culturales, políticos, pedagógicos y educativos que le dan sentido y congruencia.

Los maestros con mayor reconocimiento en la comunidad y experiencia de más de cinco años, elaboran sus propios códigos de valores para su comportamiento organizacional, sin que ello signifique que están contra la racionalidad técnico-administrativa, sino que al contrario consideran que su comportamiento es educativo y pedagógico para sus alumnos, son maestros que son puntuales, participativos, se basan en valores de justicia, trabajo, atención, entre otros que llevan implícitos conceptos sobre cómo pensar, decidir, actuar, el qué hacer y qué ser. Tienen una convicción y se comprometen con esa acción, así los controles de la racionalidad técnico-administrativa son tomados en cuenta sin que constituyan un problema. Son maestros que no regulan su comportamiento organizacional en los supuestos de la racionalidad técnico-administrativa.

El conocimiento de la racionalidad técnico-administrativa, para otros maestros, les proporciona criterios de adecuación normativa o bien de justificación. Hacen lo correcto y cumplen con la normatividad de la modernización, debido a su generalidad permite la adecuación y la justificación. Hay un éxito de la racionalidad técnico-administrativa en el comportamiento organizacional de los maestros de la escuela en estudio, debido a que los maestros conocen lo que deben hacer, sin embargo, no se trata al mismo tiempo de un éxito pedagógico y educativo. Las escalas de actitud muestran un comportamiento organizacional que no es negativo a la modernización educativa, pero tampoco se encuentra en el nivel más alto de la escala.

Los maestros saben quienes son y tienen sentido de identidad, no solo de identidad profesional. Los mecanismos empleados por la racionalidad técnico-administrativa refuerzan el individualismo de los maestros esto quiere decir que los sistemas que están implementados alrededor del trabajo docente llevan a poner en tela de juicio los supuestos y las expectativas del comportamiento organizacional diseñado: la contratación diferenciada, el tiempo de trabajo limitado no hacen posible que se sostengan en sentido de pertenencia, el encuentro y el desencuentro, el conocimiento personal y de saberes y experiencias de los profesores, sus prácticas y conceptos así el trabajo en equipo pierde sustento debido a la flexibilidad laboral. El maestro prefiere seguir trabajando en el aislamiento, realizando las actividades escolares de manera burocratizada, cumpliendo con el fin de obtener espacios para hacer el trabajo que realmente desea. Otros maestros

prefieren no intervenir, los controles que se imponen desde la racionalidad técnico-administrativa y la autorregulación a la que se someten los llevan a ser tolerantes.

La evaluación de las actitudes de los maestros de la escuela "Profr. Ramón Andrade Carmona muestra que no existe rechazo ni indiferencia a la Racionalidad Técnico-administrativa de la modernización educativa para su comportamiento organizacional. Se acercan a una aceptación más elevada de comportamientos organizacionales, participativos que les permitan tomar decisiones más autónomas y que los involucre en la gestión escolar. La acción sindical es importante pero ya no es prioritaria, sin embargo, Señalan que es importante el diseño del comportamiento organizacional, pero que éste mejore laborales y salariales pues esto afecta su trabajo en el aula y su nivel de vida, durante el período analizado.

El comportamiento organizacional de los directores ha permanecido centrado en la administración y gestión escolar, pero es relevante, para los maestros, pues demandan una actitud que se involucre necesariamente en aspectos educativos y pedagógicos. La orientación de los maestros es hacia la búsqueda de la calidad, pero aun no saben como obtenerla.

La actitud con mayor puntuación se observa en la eficacia, el no obtener resultados satisfactorios en el aprendizaje, constituye una preocupación más importante que la búsqueda de eficiencia; hay más interés por el aprendizaje que por un comportamiento organizacional centrado en la enseñanza.

La investigación muestra que el comportamiento organizacional del maestro está centrado en sus alumnos, no sólo en el logro de los contenidos del currículum, sino en todos los aspectos de la vida de los niños, sus logros, sus avances, los rezagos, las problemáticas de la vida social de su entorno, su pasado, presente y futuro.

La acción de los maestros está más encaminada hacia lo que sucede en el aula, desea ser un buen maestro con capacidad para motivar y comunicarse con sus alumnos y también con los padres de familia de éstos. Este es el deber de los maestros cuando este imperativo guía su comportamiento organizacional, lo sigue y no permite distraerse por

alcanzar los fines que se ha propuesto, tiende el camino para conseguirlos construyendo una normatividad propia, que puede coincidir o no con la racionalidad técnico-administrativa de la modernización educativa, que se aplica en este momento y circunstancia pero también en muchas otras ocasiones en la que es posible.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez, García Isaías. **Proyectos Nacionales Diagnóstico y Prospectiva. La Educación Básica en México.** Vol. 1, Limusa, México, 1999.

Andrade Salvador y Margarita Fernández. **Las organizaciones como entidades creadas y conducidas por el hombre, UAM-X.**

Arellano Gault David y Lilita Rivera Sánchez. **Dilemas de la participación social. La experiencia de implementación del Fondo de Desarrollo Municipal del ramo 26 (lecciones para el Fondo de Infraestructura Social Municipal del ramo 33)** CIDE, México, 1999.

Arnaut, Alberto. **Historia de una profesión. Los maestros de Educación primaria en México, 1987-1994.** Biblioteca del Normalista. SEP, México, 1998.

Bardín, Laurence. **Análisis de contenido.** Akal, Madrid, 2002.

Bisquerra, Rafael. **Métodos de investigación educativa. Guía práctica.** CEAC, España, 1998.

Bozeman, Barry. **Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas.** FCE, CNCApap, México, 1998.

Burgoa, Ignacio. **Diccionario de derecho constitucional, garantías y amparo.** Porrúa, México.

Casas Rosalba. Et.al. **Las Políticas Sociales de México en los años noventa.** Instituto Mora, UNAM, FLACSO, Plaza y Valdés. México, 1996.

CEPAL. **Equidad, desarrollo y ciudadanía.** CEPAL, 2000.

Cerón, Aguilar Salvador. **Un Modelo educativo para México.** Santillana. México, 1998.

Chiavenato Idalberto. **Introducción a la teoría General de la administración.** Mc Graw Hill. México, 1999.

Chihu, Amparán Aquiles. (coord.) **Sociología de la identidad.** UAM-I, Miguel Ángel Porrúa. México, 2000.

Clavijo, Fernando. (compilador). **Reformas económicas en México 1982-1999.** El Trimestre Económico No. 92. CEPAL, Estrategia y Análisis Económico, Consultores S.C. FCE, México, 2000.

CONALTE, **Perfiles de desempeño para preescolar, primaria y secundaria.** Modernización Educativa 1989-1994.

CONALTE. **Hacia un nuevo modelo educativo. Modernización educativa.** Tomo II. México, 1991.

Consejo Consultivo del Programa Nacional de Solidaridad. **El programa Nacional de solidaridad. Una visión de la Modernización en México.** FCE, México, 1999.

Contreras Domingo José. **La autonomía del profesorado.** Morata, Madrid, 1999.

Covarrubias, Moreno Oscar Mauricio. **Federalismo y reforma del sistema educativo nacional.** INAP, México, 2000.

Crozier. Michel. **El fenómeno burocrático.** Amorrortu. Buenos Aires, 1969.

Elster, John. **El cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social.** Gedisa. Barcelona, 2000.

Fernández, Pérez Miguel. **La profesionalización docente. Perfeccionamiento, Investigación en el aula, análisis de la práctica.** Siglo XXI, México, 1998.

Gómez, Álvarez David. **Educación en el federalismo. La política de descentralización educativa en México.** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Secretaría de Educación del gobierno del Estado de Jalisco, Universidad de Guadalajara, Universidad de Colima. México, 2000.

Granja, Castro Josefina. **Desplazamientos en el discurso educativo para América Latina.** Revista Mexicana de sociología. Vol. 59, núm. 3, julio-septiembre, UNAM, México, 1997.

Guerrero Amparán Juan Pablo y Mariana López Ortega. **La clasificación funcional del gasto público.** CIDE, México, 2000.

Hood, Christopher y Michael Jackson. **La argumentación Administrativa.** Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración pública. Universidad Autónoma de Coahuila y FCE, México, 1997.

<http://www.sep.gob.mx> **Principales características del sistema educativo nacional por tipo y nivel educativo.**

Ibarrola María. Et. al. Los cambios actuales en la educación básica en México. Universidad Futura. Vol. 5, núm. 14, primavera 1994. UAM-A México.

Kliksberg, Bernardo. **Seis tesis no convencionales sobre participación.** Acta sociológica. La política Social. Facultad de ciencias Políticas y sociales. Coordinación de sociología. Núm. 28-29, enero-agosto. UNAM, México, 2000.

Krippendorff, Klaus. **Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica.** Piados. Barcelona 1990.

Latapí Sarre Pablo. Manuel Ulloa Herrero. **El financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo**. CESU, UNAM, FCE. México, 2000.

Latapí, Sarre Pablo. (coord.) **Un siglo de educación en México**. Tomo I. Biblioteca Mexicana. FCE, CONACULTA, Fondo de Investigaciones Ricardo J. Zevada. México, 1999.

Lourau, René. **El análisis institucional**. Amorrortu, Argentina, 1975.

Loyo, Brambila Aurora. (coord.) **Los actores sociales y la educación. Los sentidos del cambio (1988-1994)**. UNAM, Plaza y Valdés, México, 1997.

Loyza de la Cueva Octavio. **Neoliberalismo y flexibilización de los derechos laborales**. UAM-A, Miguel Ángel Porrúa, México, 2002.

Luhmann, Niklas. **Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general**. Anthropos, UIA, CEJA, España, 1998.

Lusting, Nora. **México. Hacia la reconstrucción de una economía**. FCE, El Colegio de México, México, 1994.

Lynn, Naomi B. Y Aarón Wildavsky. (Compiladores). **Administración Pública. El estado actual de la disciplina**. FCE, CNCPAP, México, 1999.

Martínez, Rodríguez Félix Francisco. **El Sistema Nacional de Evaluación Educativa de México (SNEE)**. Revista de Educación, enero- abril 2000. http://snee.sep.gob.mx/Documentos/Reportes/RevistasRE/Revistas_Educación.htm

Medina, Melgarejo Patricia. **¿Eres maestro normalista y/o profesor universitario? La docencia cuestionada**. UPN, Plaza y Valdés. México, 2000.

Medina, Peña Luis. **Hacia el nuevo Estado. México, 1920-1994**. FCE, México, 2000.

Mejía Lira José. **Relaciones intergubernamentales y participación ciudadana**. Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México, núm. 28 octubre-diciembre 1995.

Meneses, Morales Ernesto. **Tendencias educativas oficiales en México 1976-1988**. Centro de Estudios Educativos, UIA, México, 1997.

Mintzberg Henry y James Brian Quinn. **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos**. Prentice Hall. México, 1998.

Moctezuma, Barragán Esteban. **La Educación pública frente a las nuevas realidades**. FCE. México, 1993.

Molina Ignacio y Santiago Delgado. **Conceptos fundamentales de ciencia política**. Alianza Editorial, Madrid, 2001.

Moreno, Moreno Prudenciano. (coord.). **Formación docente, modernización educativa y globalización. Simposio Internacional. Tomo I**. UPN, México, 1998.

Moreno, Moreno Prudenciano. (coord.). **Formación docente, modernización educativa y globalización. Simposio Internacional. Tomo II.** UPN, México, 1998.

Noriega, Chávez Margarita. **En los laberintos de la modernidad: Globalización y sistemas educativos.** Colección educación núm. 8, UPN, México, 1996.

Noriega, Chávez Margarita. **Las reformas educativas y su financiamiento en el contexto de la globalización: El caso de México, 1982-1994.** UPN, Plaza y Valdés, México, 2000.

OIT, **Evolución reciente en los sectores de la educación y de la formación: financiamiento organización y empleo; en: La educación permanente en el siglo XXII: Las nuevas funciones para el personal docente.**
<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/jmep2000/jmep2.htm>

Padua, Jorge. **Educación, Industrialización y progreso técnico en México.** El Colegio de México, UNESCO, México, 1984.

Piñuel, Raigada José Luis. **Epistemología, metodología y técnica de análisis de contenido.** Universidad Complutense de Madrid, 2002.
<http://www.ucm.es/info/mdes/Acontenido.pdf>

Poder ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994,** México, 1989.

Poder Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000,** México, 1995

Prawda Juan y Gustavo Flores. **México Educativo Revisitado. Reflexiones al comienzo de un nuevo siglo.** OCÉANO, México, 2001.

Ramírez, Carvajal Juan. **Los alcances de la función educativa del Estado Mexicano.** UPN, Colección Educación, núm 14, México, 2000.

Rivero, José. **Educación y exclusión en América Latina. Reformas en tiempos de globalización.** CIPAE y Tarea. Lima, 2000.

Robbins, Stephen P. **Comportamiento organizacional. Teoría y práctica,** Prentice Hall, México, 1996.

Rodríguez, Victoria E. **La descentralización en México. De la reforma municipal a solidaridad y el nuevo federalismo.** FCE, México, 1999.

Schemelkes, Silvia. **Hacia una mejora de la calidad de nuestras escuelas.** OEA, 1994,

Schemelkes, Sylvia. **Educación Básica una prioridad recuperada.** Universidad Futura. Vol. 5, núm. 14, Primavera 1994, UAM-A México

SEP. **¿Cómo transformar nuestra escuela? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica.** México, 2001.

SEP. **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.** Tomo I, México, 1992. 2002, pp.

SEP. **Antología de Gestión Educativa.** México.

SEP. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación, México, 1993.

SEP. **Distribución de los planteles públicos de educación primaria y secundaria, según el nivel de aciertos de sus alumnos en los exámenes de carrera magisterial. Evaluar para mejorar.** México, 2000.

SEP. **El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela. Cuadernos para transformar nuestra escuela.** México, 1997.

SEP. **La gestión escolar en la escuela primaria. Proyecto.** Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España. México, 1996.

SEP. **Plan y Programas de Estudio Educación Básica Primaria.** México, 1992.

SEP-SNTE **Lineamientos generales de carrera magisterial.** México, 1998.

Serrano Mónica y Víctor Bulmer-Thomas. **La reconstrucción del Estado. México después de Salinas.** FCE, México, 1998.

Solé Carlota. **Modernidad y modernización.** UAM-I, Anthropos, 1998.

Stewart R. Clegg, Eduardo Ibarra y Luis Bueno. **Administración Global. Tensiones entre el universalismo teórico y realidades locales.** UAM-I, México 1998.

Sunkel, Osvaldo. (Compilador) **El desarrollo desde dentro. Un enfoque estructuralista para la América Latina.** CEPAL, FCE. El Trimestre Económico Núm. 71, México, 1995.

Tarrés, María Luisa. (Coord.) **Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en investigación social.** Miguel Ángel Porrúa, El Colegio de México, FLACSO, México, 2001.

Touraine, Alain. **Crítica de la modernidad.** FCE, México, 1994.

Trueba, Atienza Carmen. (Compiladora) **Racionalidad: lenguaje, argumentación y acción.** Biblioteca signos. UAM-I Plaza y Valdés. México, 2000.

Villarreal, René. México 2010. De la industrialización tardía a la Reconstrucción industrial. México.

Villarreal, René. **Monetarismo e ideología.** Revista de comercio Exterior. Vol. 32, núm. 10, México, octubre 1982.

Warman, Arturo, (compilador). **La política social en México, 1989-1994. Una visión de la modernización en México.** FCE. México, 1994.

Weber, Max. **Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva.** FCE.
México, 1964

ANEXO 1

México: crecimiento de la matrícula en el sistema educativo nacional, 1970-1999							
(miles de alumnos)							
Niveles educativos	Año				Tasa de incremento anual		
	1970	1980	1990	1999	70-80	80-90	90-100
Preescolar	400.1	1 071.6	2 734.1	3 408.9	16.8	15.5	2.7
Primaria	9 248.2	14 666.3	14 401.6	14 766.2	5.9	-0.2	0.3
Secundaria	1 102.2	3 033.9	4 190.2	5 264.1	17.5	3.8	2.8
Media superior	312.9	1 180.1	2 100.5	2 860.5	27.7	7.8	4.0
Normal	75.0	332.5	109.0	201.5	34.3	-6.7	9.4
Superior*	252.2	811.3	1 097.1	1 620.6	22.2	3.5	5.3
Posgrado**	-	42.5	45.9	118.2	-	0.8	17.5
Total	11 390.6	21 138.2	24 678.4	28 240.0	8.6	1.7	1.6

*Para el periodo 1970-1971 se incluye la matrícula de posgrado.

** Para el posgrado los datos son del ciclo 198-1986; no se cuenta con datos desagregados para ese nivel en fechas anteriores. Se incluye el dato para tener un marco

Fuentes: SEP, " Informes de labores", varios años y Poder Ejecutivo Federal, Anexos estadísticos de informes de gobierno, varios años.

En: Carlos Muñoz Izquierdo Educación y Desarrollo Económico y Social. Políticas Públicas en México y América Latina Durante la Última Década del Siglo X: Perfiles Educativos N° 91, CESU- UNAM, 2001,p.22

ANEXO 2

TASAS DE CRECIMIENTO DE LA MATRICULA NACIONAL PRONOSTICADA EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO (PDE), 1995-2000 Y EL OBSERVADO		
---	--	--

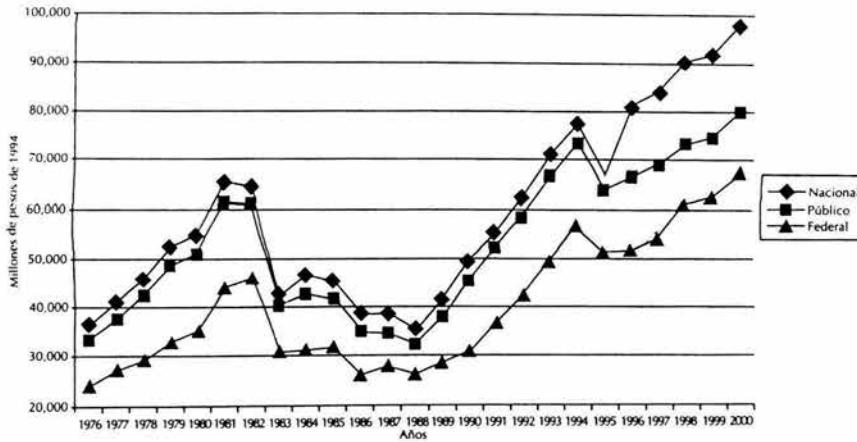
	Pronóstico del PDE 1995-2000	Observado 1995-2000
Preescolar	19.70	9.03
Primaria ¹	-0.30	1.61
Secundaria	22.50	14.10
Media Superior	30.15	23.07
Superior	26.76	35.28

FUENTE: José Carlos García Cosco. Matricula Gasto Nacional en Educación en México, 1976-2000. El Cotidiano. N° 117. UAM-A. Enero – Febrero, 2003, p.93.

¹ El pronóstico es negativo porque se esperaba que la matrícula de educación primaria decreciera en el sexenio. Fuente: Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 sexto Informe de Gobierno de Ernesto Zedillo, p. 230

ANEXO 3

Gasto ejercido en educación, 1976-2000

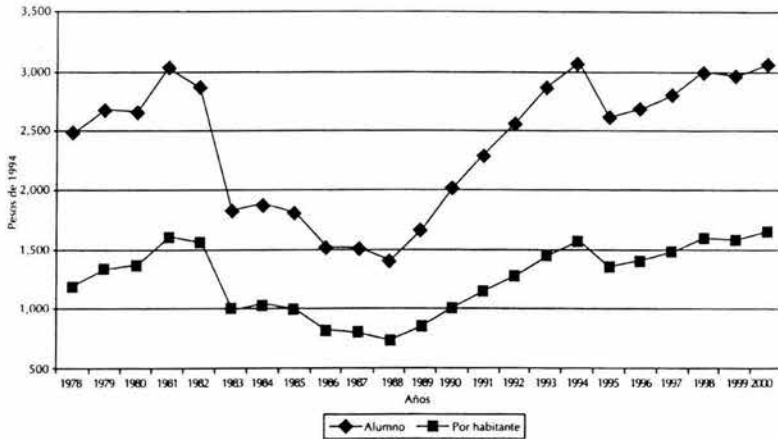


Fuente: Elaboración propia con base en los datos de 1976 a 1993, *Sexto Informe de Gobierno de Carlos Salinas de Gortari*, Anexo Estadístico. De 1994-2000, *Sexto Informe de Gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León*, Anexo Estadístico. Deflactado con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), Banco de México.

Fuente: José Carlos García Cosco. Matrícula y Gasto Nacional en Educación en México, 1976-2000. *El Cotidiano*. N° 117. UAM-A. Enero - Febrero, 2003, p. 93.

ANEXO 4

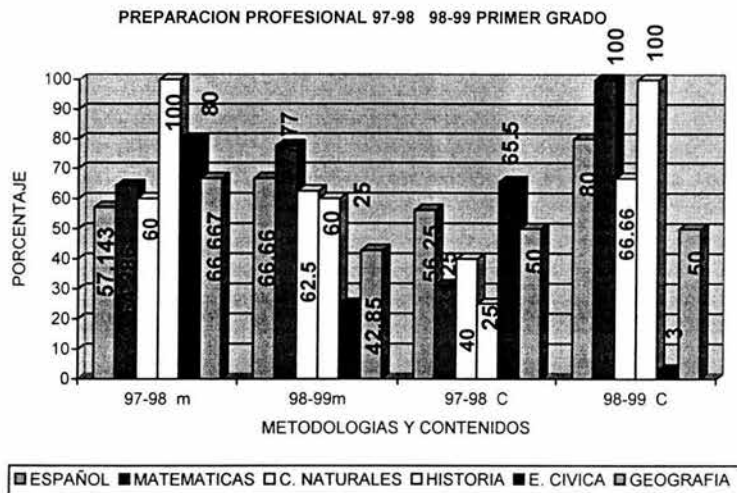
Gasto público por alumno y por habitante, 1978-2000



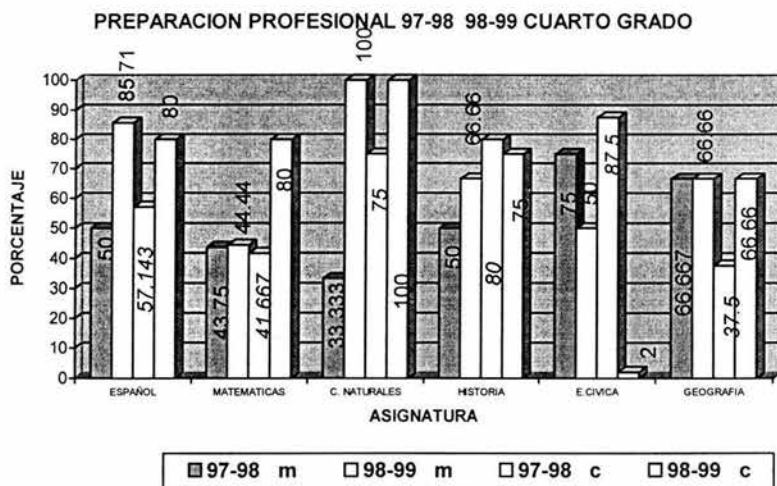
Fuente: Misma fuente que la gráfica 1 y para la matrícula y la población se usaron los datos de la gráfica 4.

FUENTE:: José Carlos García Cosco. Matrícula y Gasto Nacional en Educación en México, 1976-2000. El cotidiano. N° 117. UAM-A, Enero - Febrero, 2003, p. 93

ANEXO 5

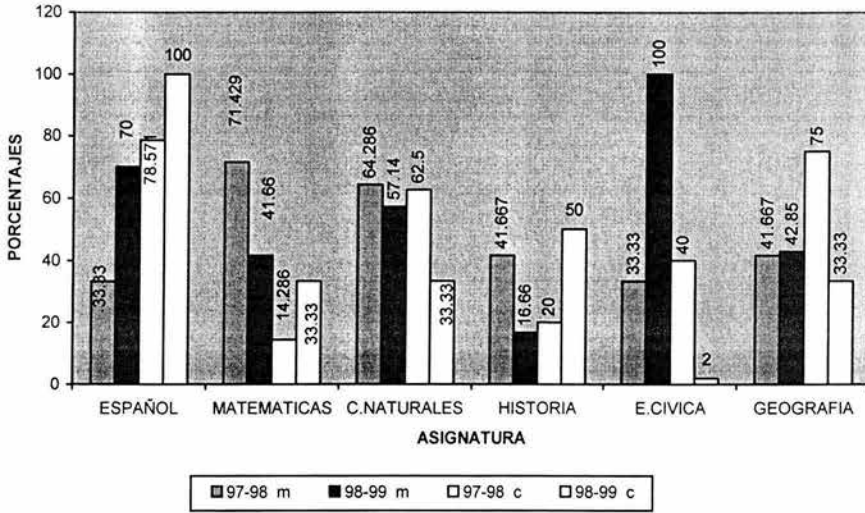


ANEXO 6



ANEXO 7

PREPARACION PROFESIONAL 97-98 98-99 QUINTO GRADO



ANEXO 8

DESEMPEÑO PROFESIONAL 97-98 98-99 SEXTO GRADO

